

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Вінницький національний технічний університет

# **ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН**

Вінниця  
ВНТУ  
2011

УДК 174(075)

ББК 87.7я73

Е88

Автори:

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

Рекомендовано до видання Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Лист № 1/11-10703 від 23.11.2010 р.

Рецензенти:

**І. Ф. Комарницький**, доктор економічних наук, професор

**Я. Д. Крупка**, доктор економічних наук, професор

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

Е88 **Етика** ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. ] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

ISBN .....

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

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, майбутніх менеджерів, керівників.

**УДК 174(075)**

**ББК 87.7я73**

ISBN .....

© О. Лесько, М. Прищак, О. Залюбівська, Г. Рузакова, 2011

## З М І С Т

<b>Передмова</b> . . . . .	6
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН</b> . . . . .	8
1.1. Етика відповідальності як методологічна основа розвитку етики ділових відносин ХХІ століття. . . . .	8
1.2. Етичні засади сучасного бізнесу. . . . .	12
1.3. Етичні норми в менеджменті. . . . .	23
1.4. Інституалізація етичних основ діяльності організацій. . . . .	26
1.5. Етика та етикет. . . . .	31
1.6. Сутність і зміст етики ділових відносин. . . . .	33
<i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	37
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> . . . . .	38
<b>Розділ 2. ОСНОВИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН</b> . . . . .	40
2.1. Особливості ділового етикету та протоколу. . . . .	40
2.2. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими. . . . .	44
2.3. Етика ділових відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу. . . . .	48
2.4. Гендерні засади ділової етики. . . . .	53
2.5. Працевлаштування . . . . .	56
2.6. Національні особливості ділової етики в різних країнах світу. . . . .	60
<i>Питання та завдання для самоконтролю</i> . . . . .	66
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i> . . . . .	67
<b>Розділ 3. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ</b> . . . . .	70
3.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості. . . . .	70
3.2. Ділове спілкування та його особливості. . . . .	74
3.3. Способи ділового спілкування. . . . .	77
3.4. Засоби ділового спілкування. . . . .	84

3.5. Індивідуальні ділові бесіди. . . . .	94
3.6. Особливості бесід телефоном. . . . .	103
3.7. Правила спілкування в електронному просторі. . . . .	111
3.8. Форми колективного обговорення проблеми. . . . .	114
3.9. Публічний виступ у діловому спілкуванні. . . . .	119
<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>141</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</i>	<i>142</i>
<b>Розділ 4. ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА КОНФЛІКТИ У СПІЛКУВАННІ. . . . .</b>	<b>146</b>
4.1. Взаєморозуміння у спілкуванні. . . . .	146
4.2. Міжособистісні конфлікти у спілкуванні. . . . .	149
4.3. Конфлікти в організації. . . . .	154
<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>157</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</i>	<i>158</i>
<b>Розділ 5. ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ ТА ПЕРЕГОВОРИ. . . . .</b>	<b>159</b>
5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей. . . . .	159
5.2. Особливості ведення ділових переговорів. . . . .	171
5.3. Презентація. . . . .	180
<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>184</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</i>	<i>185</i>
<b>Розділ 6. ДІЛОВА АТРИБУТИКА. . . . .</b>	<b>187</b>
6.1. Візитівки. . . . .	187
6.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері. . . . .	191
6.3. Етикет національних символів. . . . .	197
<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>198</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</i>	<i>198</i>
<b>Розділ 7. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ. . . . .</b>	<b>200</b>
7.1. Імідж як умова ділового успіху. . . . .	200
7.2. Зовнішній вигляд ділової людини. . . . .	203
<i>Питання та завдання для самоконтролю. . . . .</i>	<i>218</i>
<i>Список використаної та рекомендованої літератури. . . . .</i>	<i>218</i>

<b>Розділ 8. ДІЛОВІ ПРИЙОМИ.</b> . . . . .	220
8.1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів. . . . .	220
8.2. Види прийомів. . . . .	222
8.3. Культура організації прийому та поведінки за столом . . . . .	229
<i>Питання та завдання для самоконтролю.</i> . . . . .	240
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i> . . . . .	240
<b>Тестові завдання для самоперевірки.</b> . . . . .	242
<b>Література.</b> . . . . .	248
<b>Короткий термінологічний словник.</b> . . . . .	256
<b>Додатки.</b> . . . . .	264

## ПЕРЕДМОВА

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

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

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

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

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

Визначення сутності та змісту “Етики ділових відносин” в сучасній науковій літературі ще не набуло чіткого, системного характеру. Формування структури, змісту навчальних посібників носить суб’єктивний характер уподобань авторів. Це призводить до того, що

матеріали з проблем етики ділових відносин розпорошено по різноманітних підручниках і посібниках, що знижує ефективність навчального процесу.

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

Даний посібник більше орієнтований на теоретичне забезпечення курсу.

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

В посібник також включені питання та завдання для самоперевірки, перелік використаної та рекомендованої літератури, тестові завдання для самоперевірки, тести для дослідження, наводиться короткий словник термінів, додатки.

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

# Розділ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 1.1. *Етика відповідальності як методологічна основа розвитку етики ділових відносин XXI століття.*
- 1.2. *Етичні засади сучасного бізнесу.*
- 1.3. *Етичні норми в менеджменті.*
- 1.4. *Інституалізація етичних основ діяльності організацій.*
- 1.5. *Етика та етикет.*
- 1.6. *Сутність та зміст етики ділових відносин.*

### **1.1. Етика відповідальності як методологічна основа розвитку етики ділових відносин XXI століття**

На посилення етичних засад бізнесу та менеджменту другої половини ХХ ст. значний вплив здійснювали процеси, які відомі під назвами "реабілітація етики" та "комунікативний поворот" в філософії (етиці).

ХХ ст. – це період дискредитації етики. Раціоналізм, який, як не парадоксально це звучить, сам зумовив “кризу розуму”, вплив ірраціоналістичних тенденцій, “смерть Бога”, нігілізм, став причиною руйнування моральних цінностей, в першу чергу релігійних, що призвело до історичних катаклізмів (фашизм, сталінізм, революції, громадянські війни, тоталітарні режими, колоніальні війни, Хіросіма та Нагасакі, ядерний шантаж, смерть, голод та ін.). Людина стає нечутливою до зла, розмиваються самі критерії добра та зла, нівелюються моральні принципи, під вивіскою моралі можуть бути виправдані будь-які злочини, включаючи знищення мільйонів людей.

Після другої світової війни у всьому драматизмі постали питання: “як можлива філософія після Освенціму?” (Т. Адорно), “як можлива релігія після Освенціму?” (Г. Йонас). К.-О. Апель, маючи особистий досвід “національної катастрофи гітлерівської доби” поставив питання: “як можлива етика?” і присвятив своє життя пошуку відповіді на нього та можливостей практичного подолання після 1945 року “нульової точки моралі” [10].



Розвиток науково-технічної цивілізації, загрожуючи існуванню самого життя на Землі, потребує внесення коректив у сферу ціннісних орієнтацій суспільства, в мотиваційну сферу особистості, у способи регулювання соціальних конфліктів.

Серйозним поштовхом до реабілітації етики стали "суперечки про цінності", які активно відбувалися в науковому середовищі 50-60-х років ХХ ст. Ціннісна тематика розвивалася в цей період в контексті протиставлення: або раціональність, або цінність – іншого не дано. Однак уже в кінці 60-х виразно виявилась обмеженість даного підходу. Адже саме сповідування "вільної від цінностей" раціональності – науки, техніки, господарства, політики тощо – стало причиною моральних, політичних, екологічних катаклізмів ХХ ст. Як наслідок – активізація пошуків інших підходів до ціннісної проблематики [9].

На початку 70-х років процес реабілітації етики знаменується виходом у світ за редакцією М. Ріделя праці *“Реабілітація практичної філософії”*, а також працями видатних філософів сучасності К.-О. Апеля, Ю. Габермаса, Г. Йонаса, Б. Бюлера, В. Кульмана, П. Ульріха, В. Гьосле та ін. Автори висували завдання відновлення єдності економіки, політики та етики. Все це стимулювало тенденцію посилення інтересу до проблем етики.

В 70-ті роки в ситуації загроз, що їх несли науково-технічна цивілізація, проблеми екології, наявність ядерної зброї; загроз, викликаних протистоянням різних ідеологічних систем та інших факторів, процеси реабілітації етики активізуються з новою силою. Це прослідковується у доповідях Римського клубу, зокрема в доповіді *“Межі економічного зростання”* (1972), статтях папи римського Павла VI, в яких вперше були тематизовані сучасні ризики технологічного розвитку, в тому числі ядерної енергетики, питання добробуту, якості життя західного суспільства та самообмеження споживання [11].

У проєкті етики для технологічної цивілізації, запропонованому Г. Йонасом в книзі *“Принцип відповідальності”*, сформульовано категоричний імператив для сучасної доби: *“Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі”* [13]. Саме цей імператив, в різних його варіантах, став базовим принципом подальшого розвитку етичних засад політики, економіки, науки, педагогіки та ін.

"Принцип відповідальності" визначає суть діяльності Центру Ганса Йонаса (Німеччина). Метою Центру є "сприяння здатності до відповідальності за майбутнє діяльності, вихованню відповідальності за майбутнє і відповідальному за майбутнє публічному рішенню на підставі аргументативного діалогу" [11].

У 80 – 90-ті роки минулого століття особливо посилюється тенденція до аксіологізації економічної теорії, що, в свою чергу, активізувало процес теоретичного обґрунтування необхідності посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, етизації ділових відносин на основі онтологічних та аксіологічних засад "етики відповідальності".

Важливою методологічною та аксіологічною основою для розвитку етики ділових відносин на сучасному етапі є те, що пошук етичних засад розвитку людства, включаючи його економічну (бізнесову) складову, відбувається в руслі розвитку комунікативної філософії (етики). Адже саме базовий принцип як філософії комунікації XVIII – XX століть, так і особливо комунікативної філософії кінця XX – початку XXI ст. – принцип "цінності Іншого" в різних комунікативних структурах, у яких під Іншим розуміється людина, соціальна група, суспільство в цілому, природа, культура, історія тощо, дасть людству можливість подолати ті виклики, які несе сучасний етап розвитку людства. Саме принцип "цінності Іншого" в комунікативній філософії став основою формулювання іншого принципу комунікативної філософії (етики) – "принципу відповідальності за Іншого".

Відповідальність розглядається як універсальна здатність людини, яка так само невіддільна від неї, як і здатність говорити [10].

Розглядаючи питання комунікативної філософії (етики), особливо її прикладні аспекти, ми не можемо обминути діяльність одного з найвидатніших представників сучасної німецької філософії Дитриха Бюлера (Німеччина) [11].

Діяльність Д. Бюлера спрямована на обґрунтування й реалізацію етики дискурсу як етики спільної відповідальності, етику господарства, екологічну та медичну етики, етику права, політичну й педагогічну етики. Він ініціював ряд проектів, які спрямовані на практичну реалізацію етизації різних сфер розвитку суспільства. Це проект "Діалог етики й господарства", важливим елементом реалізації якого є стаття, "Відповідальність перед майбутнім у ринковому господарстві". Це також проекти відповідних дослідницьких теоретико-практичних груп. 1998-го

року разом з Інститутом етики та історії медицини Гьотінгенського університету, з метою обговорення етико-медичних проблем, засновано дослідницьку групу “Діалог етики й медицини”.

1999-го року започатковано проект “Діалог етики й педагогіки”, який є конкретною реалізацією мети Центру Ганса Йонаса “прискорити розробку концепції виховання, спрямованого на відповідальність за майбутнє, на відповідальність за людську гідність та її індивідуальну реалізацію, що є особливо нагальним з огляду на те, що школа та вища школа доволі мало цим переймається, а про навчальні плани годі й казати” [11]. Головними аспектами педагогіки визначається “спільна відповідальність, виховання і здатність до відповідальної за майбутнє дії” [11].

Під його керівництвом проходить також довгостроковий семінар “Діалог у сфері менеджменту: вірогідність та справедливість у господарстві”, в якому беруть участь провідні філософи, науковці та промисловці, зокрема президент концерну Фольксваген проф. Вальтер Цімерлі.

Особливої актуальності "етика відповідальності" набуває в сучасний період – період активізації процесів глобалізації.

**Глобалізація** (англ. globalization) – це процес всесвітньої економічної, політичної й культурної інтеграції та уніфікації. Основними наслідками цього процесу є розподіл праці, міграція в масштабах усієї планети капіталу, людських і виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних і технічних процесів, а також зближення культур різних країн.

Важливим елементом загального процесу глобалізації є процес *глобалізації економіки*, який полягає в поглибленні всесвітньої економічної інтеграції, головними рушійними силами якого є:

- лібералізація міжнародної торгівлі та руху капіталів;
- зростання темпів технологічного прогресу та формування інформаційного суспільства;
- дерегулювання.

Економічна глобалізація як об'єктивний процес планетарного масштабу має як прогресивні, так негативні наслідки. До позитивних можемо віднести: поширення нових інформаційних технологій та пов'язаних з ними переваг; перехід на ресурсозаощаджувальні технології;

посилення уваги до важливих проблем людства та ін.

З іншого боку, наслідком процесів глобалізації економіки є не лише вигоди від зростання участі країн в світових економічних процесах, але й висока ймовірність втрат, зростання ризиків. До негативних наслідків процесів глобалізації належать: посилення нерівномірності розвитку країн світу; нав'язування сильними країнами слабким своєї волі, нераціональної структури господарства, політичної та економічної залежності й ін.

Глобалізаційні ризики, які з'являються в сфері світової економіки, потребують пошуку нових методологічних засад розвитку етики ділових відносин, основою яких має стати "етика відповідальності".

**Основні поняття і ключові слова:** етика, реабілітація етики, етика відповідальності, комунікативна філософія (етика), глобалізація, глобалізація економіки, етика ділових відносин.

## **1.2. Етичні засади сучасного бізнесу**

**Етика бізнесу** – це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу. Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

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

Довгий час це питання було дискусійним як для західного світу, де комерція для частини суспільства вважалася “сатанинською справою” (Ш. Бодлер), так і, особливо, в історії вітчизняного бізнесу. (Можемо навести приклад негативного ставлення до діяльності купців, коли саме слово “купець” несло у собі презирливий відтінок).

Потрібно визнати, що бізнес як суспільне явище (нарівні з іншими: наука, політика та ін.) є явищем складним і тому ми не можемо судити про взаємодію бізнесу та етики з “простих позицій добра і зла” (Д. Брейбрук). Але з іншого боку, бізнес, як складова суспільного життя, не може розвиватися абсолютно незалежно від традицій, моралі, релігії, законів суспільства. Тому моральний розвиток суспільства об'єктивно

впливав і впливає на поступову “етизацію” сфери бізнесу.

Значну роль в процесі розвитку етики ділових стосунків відіграла релігія, яка впливала на формування нового типу підприємця, якому, як зазначав у своїй роботі “Протестантська етика і дух капіталізму” М. Вебер, “не притаманна” показова розкіш і марнотратство [3]. Саме під впливом протестантизму змінювалося відношення західного суспільства до багатства, приватної власності. Власність, багатство вважалися результатом успішної діяльності людини, а *успіх – символом благодаті*. Таке поєднання економіки та релігії вивільняє людську енергію, збагачення стає релігійно-етичною місією.

Загальний розвиток суспільства, моральний прогрес поступово вели до того, що з початку ХХ століття у сфері бізнесу почали формуватися інші цінності, відбувався процес поступового поєднання бізнесових і моральних пріоритетів, поєднання двох базових засад бізнесу – моральність та успіх. В цей період визначаються етичні принципи ведення справ [24]:

- поважай право приватної власності;
- люби та поважай людину;
- будь вірним своєму слову;
- живи за доходами;
- будь цілеспрямованим;
- поважай владу.

Друга половина ХХ ст., незважаючи на певні успіхи впровадження в сферу ділового життя норм моралі, характеризується наявністю значної кількості невирішених і нових проблем. Серед них американська дослідниця Лора Неш виділяє такі [22]:

- жадібність;
- приховування негативних факторів і видача недостовірної інформації у звітах про результати перевірок;
- випуск неякісної продукції;
- нерозумне завищення цін або прямий обман під час ділових переговорів;
- зайва самовпевненість у судженнях, яка може призвести до збитку інтересів компанії, коли для неї настає лихоліття;
- низька якість роботи й товарів;

- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- протиріччя між особистими інтересами й інтересами корпорації;
- наявність фаворитів;
- тверді ціни;
- неможливість висловити своє обурення й незгоду в атмосфері постійних неетичних вчинків;
- недостатня увага родині або особистим справам через надмір роботи;
- виробництво продукції з сумнівними характеристиками з якості й безпеки;
- неповернення яких-небудь речей або цінностей, узятих на робочому місці, у товаришів по службі або з фондів корпорації;
- свідоме перебільшення свого плану роботи задля одержання підтримки;
- перебільшена увага до просування по службових сходах на шкоду інтересам справи;
- обман конкурентів з метою одержання вигоди для компанії;
- створення союзів із сумнівними партнерами в надії на щасливу випадковість;
- затягування й зволікання із виконанням своїх обов'язків, що призводить до надмірної витрати грошей корпорації;
- надання негативного впливу на суспільно-політичний процес шляхом дачі хабара й внесення змін у законодавство.

З іншого боку, в світі почало зростати занепокоєння проблемами, викликаними неконтрольованим зростанням економіки (проблеми екології; домінування технократичних тенденцій в розвитку суспільства, особистості; дисбаланс в розвитку економічних та етичних засад суспільного життя та ін). Все це поставило на порядок денний питання розробки і впровадження принципів і норм етики бізнесу.

У Європі і США, незважаючи на наявні дискусії і розбіжності про те, яке місце етика займає в діяльності професійних бізнесменів, прихильники наявності етики в бізнесі відстоюють положення про те, що етичні принципи сприяють підтримці рентабельності,

конкурентоспроможності й ефективності компаній. Такі універсальні моральні цінності як чесність, справедливість, відповідальність, трансльовані в практичну діяльність, пов'язану з різними варіантами підприємництва, сприяють стабільності, погодженості, цивілізованості [21].

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

Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – “Принципи бізнесу” [22]. Основні принципи бізнесу, які визнані у цьому документі, показано на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Декларація Ко – “Принципи бізнесу”*

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

Активну роль в становленні етичних засад бізнесу відіграють європейські вчені та представники бізнесу. Так, у вересні 2000 р. Європейська мережа бізнес-етики провела свою 13-ту щорічну конференцію у Кембріджі (Великобританія) під назвою: "Етика: лідерство та відповідальність".

З кожним роком розширюється усвідомлення етики бізнесу як складової ділової культури в різних країнах світу. Так, у серпні 2000 р. в Росії відбулася конференція "Бізнес і культура світу: репутація вітчизняного підприємництва та образ Росії у III тисячолітті", на якій було прийнято "Принципи ведення справ у Росії". У ній як найголовніше зазначається викладене нижче [24].

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

Важливим кроком на шляху посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, інституалізації "етики відповідальності" в сфері бізнесу



стала започаткована у 1999 р. Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала назву *Глобального договору*.

Глобальний договір ООН спрямований на сприяння соціальної відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки. Він пропонує компаніям забезпечити – в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандарти праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією.

### ***Права людини***

Принцип № 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сферах їхнього впливу.

Принцип № 2. Ділові кола не можуть бути причетні (повинні не мати відношення) до порушення прав людини.

### ***Стандарти праці***

Принцип № 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективний договір.

Принцип № 4. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та у професійній діяльності.

### ***Навколишнє середовище***

Принцип № 7. Ділові кола повинні застосовувати (підтримувати) дбайливий (обережний) підхід до питань екології.

Принцип № 8. Ділові кола повинні вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9. Ділові кола повинні заохочувати розвиток та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

### ***Боротьба з корупцією***

Принцип № 10. Ділові кола повинні боротися з будь-якими виявами корупції, включаючи здирицтво та хабарництво [30].

Джерелами принципів Глобального договору є "Загальна декларація прав людини", "Декларація фундаментальних принципів і прав на

робочому місці Міжнародної організації праці", "Ріо-де-Жанейрська Декларація з екології та розвитку", "Конвенція ООН проти корупції".

Станом на вересень 2009 до Глобального договору приєдналося більше ніж 6 500 компаній та організацій з більш як 130 країн світу.

Для впровадження принципів бізнес-етики активно створюються міжнародні організації. Це, в першу чергу, Міжнародне товариство економіки та етики, Інститут соціальної та етичної відповідальності, мережа соціальних починань. До відомих європейських організацій належать Європейська етична мережа, Європейська мережа бізнес-етики [24].

Особливо значне місце етичним аспектам розвитку бізнесу та менеджменту відводиться в США. Американці в цій сфері вважаються лідерами. Етиці бізнесу у США присвячено близько 50 монографій, читається більше ніж 500 курсів лекцій в університетах, видається декілька газет ("Газета з етики бізнесу", "Бізнес і професійна етика"). В комп'ютерному каталозі Каліфорнійського університету більше ніж 340 книг і статей, присвячених цій темі [24].

Проблеми ділової етики протягом багатьох років були темою широкої дискусії в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому. В країні протягом усієї її історії склалися стійкі традиції та цінності, які підкріплювалися і вдосконалювалися системою законодавства. В першу чергу це такі загальнолюдські цінності як чесність, правдивість, довір'я і справедливість в комерційних взаємовідношеннях; виконання зобов'язань; здорова конкуренція; винагорода, сумірна з роботою.

Етично недопустимим та підлягаючим покаранню за законом в американській концепції етики бізнесу є: корупція (дача взяток, вимагання); шахрайство; приховування доходів від оподаткування; надання недостовірної інформації в фінансовому звіті фірми.

В США зміст етики бізнесу визначається [2]:

- моральними якостями підприємця, актуалізованими в його діловій поведінці;
- професійною етикою, зокрема в питаннях сумлінної конкуренції;
- моральними якостями підприємця, серед яких:
  - вірність слову, договору;

- почуття міри в бажанні отримання прибутку;
- відповідальність за доручену справу;
- корпоративна солідарність;
- установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення;
- визнання і повага людської честі.

Важливим елементом розвитку етики бізнесу є питання соціальної відповідальності бізнесу. *Соціальною відповідальністю бізнесу* називають відповідність соціальним цілям.

В процесі історичного становлення етичних засад ведення бізнесу існували різні підходи до розуміння соціальної відповідальності бізнесу. Їх становлення відбувалося в процесі суперечок як з приводу ролі бізнесу в суспільстві, так і соціальної відповідальності зокрема.

На початковому етапі вважалось, що бізнес реалізує свою соціальну відповідальність через збільшення прибутку, не порушуючи при цьому законів і норм державного регулювання. Створюючи максимально можливий прибуток, підприємства отримують можливість економічного зростання, що, в свою чергу, сприяє працевлаштуванню та підвищенню доходів всіх. Саме цим бізнес робить позитивний внесок у вирішення проблем суспільства в цілому. В цій системі провідними принципами є власні інтереси бізнесу, які доповнюються робочою етикою.

У подальшому концепція соціальної відповідальності бізнесу розвивалася на основі посилення в розвитку бізнесу фактора соціальних інтересів та корегування діяльності бізнесу суспільством.

Так, у 1975 році Кітом Девісом була запропонована концепція соціальної відповідальності бізнесу, положення якої зберігають свою актуальність і сьогодні:

- соціальна відповідальність виникає з соціальної влади, яка має створювати умови та показувати приклади соціальної відповідальності;
- бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості;
- соціальні витрати, винагороди за діяльність, продукцію, послуги мають бути ретельно обчислені й розглянуті з огляду на правомірність їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг;

- соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем;
- ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності [27].

Сучасний підхід до розуміння соціальної відповідальності розвивається останні 15-20 років. Він, на противагу інтересам споживання та конкуренції, пов'язаний з корегуванням рішень бізнесу. Окрім економічних результатів, важливим завданням бізнесу також є досягнення з точки зору соціальних цілей: конкурентна боротьба без обману і шахрайства, активна діяльність у сферах охорони здоров'я людини та оточуючого середовища, громадських прав, захисту прав споживачів тощо.

Аналізуючи питання користі соціальної відповідальності для бізнесу та суспільства в цілому вчені виділяють такі аргументи.

- *Сприятливі довгострокові перспективи.* Соціальні дії підприємця, що поліпшують рівень життя регіону або зменшують соціальну напругу, незважаючи на деякі витрати, можуть стимулювати ріст прибутку, оскільки у споживачів, партнерів і у місцевого населення формується більш сприятливий імідж цього бізнесмена.
- *Зміна потреб і очікувань широкого загалу.* Пов'язані зі зростанням обсягів підприємництва очікування населення радикально змінюються. Перехід підприємницьких структур до вирішення соціальних проблем стає і бажаним, і необхідним суспільству.
- *Наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем.* Бізнес займає все більше трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, які забезпечують передумови для передачі частки їх на соціальні потреби, розвиток соціальної сфери [15].

Українське суспільство також рухається в напрямі визначення та утвердження принципів етики бізнесу, які, з одного боку, увібрали б у себе кращі традиції ділової культури українців, а з іншого – кращі норми цивілізованого бізнесу.

На шляху розуміння, а тим більше дотримання українськими бізнесменами етичних принципів існують різноманітні *бар'єри* [24].

*Внутрішні:*

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

*Зовнішні:*

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

*У сфері торгівлі:*

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

*У сфері виробництва:*

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

*У сфері фінансів:*

- затримка операцій з метою “прокручування” грошей;
- нечесність персоналу;
- розголошення комерційної таємниці, крадіжки, змова з конкурентами;

- підробки документів тощо.

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

Результати соціологічних досліджень свідчать, що для встановлення етичних принципів ведення бізнесу необхідні такі кроки [24]:

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

Важливим елементом інституалізації етики бізнесу в Україні стало підписання провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями та неурядовими організаціями Глобального Договору ООН.

Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні провело презентацію ініціативи Глобального договору 6 грудня 2005 під час Форуму соціальної відповідальності бізнесу та Глобального Договору. Участь у заході взяли більше 70 представників ділових кіл, влади, Організації Об'єднаних Націй, міжнародних та українських неурядових організацій, наукової спільноти та ЗМІ. Основною метою Форуму було продовження діалогу між зацікавленими сторонами щодо соціальної відповідальності бізнесу, а також для підписання Глобального Договору та створення мережі Глобального Договору в Україні.

Презентація Глобального договору в Україні відбулася 25 квітня 2006 р. за підтримки провідних українських та міжнародних компаній та високих посадовців Уряду України. Першими підписантами ініціативи стали 34 провідні українські та міжнародні компанії, асоціації та неурядові організації.

Підписанти Глобального Договору в Україні заявили про своє бажання щодо створення мережі Глобального договору в Україні у 2006

році, яка служить платформою для сприяння та просування соціальної відповідальності бізнесу та принципів Глобального Договору в Україні.

Для поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу та заохочення дотримання практики соціальної відповідальності як позитивного поштовху до змін, ООН в Україні організувала серію зустрічей з представниками приватного сектору, провідними представниками українських та мультинаціональних компаній, ділових асоціацій, торгових та трудових спілок та громадських організацій [30].

**Основні поняття і ключові слова:** етика, моральність, економіка, бізнес, успіх, етика бізнесу, соціальна відповідальність бізнесу. Глобальний договір ООН, глобальний договір ООН в Україні.

### **1.3. Етичні норми в менеджменті**

Значну роль в розвитку бізнесу, підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути етика, яка базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у відносинах між собою. З метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень, розробляються етичні нормативи.

У практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії [12]:

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

Американська освітня організація Центр етичних ресурсів пропонує 12 кроків у напрямку розробки кожною організацією власної етичної програми [8]:

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

Етичною має бути також кадрова політика. Так, згідно з Артуром Воллержу, кадрова політика “BMW” визначається такими принципами [18]: орієнтація образу дій на етичні цілі, велику людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, принцип дії і протидії, самостійність і індивідуальність, самоствердження в роботі, влада, ієрархія, прагнення до соціальних контактів, інформація і комунікація, вільне вираження думки, прагнення до безпеки, соціальна користь праці і демократія.

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

Сучасний менеджер повинен виконувати ролі керівника, лідера, дипломата, вихователя, інноватора тощо.

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

На основі опитування багатьох менеджерів, бізнесменів сучасності можемо намалювати портрет менеджера високого класу, який [26]:



- добре знає потреби клієнта і сприяє їх задоволенню;
- стимулює використання нестандартних підходів, запалює своїми ідеями інших;
- бере на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють;
- генерує нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни;
- залучає у команду талановитих людей, вміє використовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера;
- не тільки активно поновлює свої знання та вміння, а й створює умови для поновлення знань членами команди;
- сміливо впроваджує нові технології;
- вміло усуває психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює умови для доброзичливих взаємин між ними;
- формує корпоративну культуру в організації.

Відомий менеджер XX століття Лі Якокка сформулював такі постулати мистецтва управління [18].

- Уміння контактувати з людьми – це все і вся.
- Щоб мати успіх в бізнесі, як, зрештою, і майже у всьому іншому, найголовніше – це вміти зосередитися і раціонально користуватися своїм часом.
- Тому, хто хоче стати фахівцем у галузі вирішення будь-яких завдань бізнесу, треба насамперед навчитися визначати пріоритети.
- Єдине, чим ти володієш як людська істота, – це твоя здатність міркувати, це твій здоровий глузд. У цьому твоя єдина перевага перед мавпою.
- Помилки роблять усі. Біда в тім, що більшість людей просто не хоче їх відверто визнавати.

Якщо справді віриш у те, що робиш, варто наполегливо домагатися свого, навіть попри безліч перешкод, що виникають на шляху.

А не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років ( до 2001 р.) очолював компанію “Дженерал електрик”, визначив такі аспекти діяльності менеджера [28]:

- у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх;

- треба вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднуватиме всіх;
- щоб реалізувалися кращі ідеї, важливо вміти долати бар'єри в спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо.

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

**Основні поняття і ключові слова:** етика, менеджмент, менеджер, етика управління.

#### 1.4. Інституалізація етичних основ діяльності організацій

Становлення етичних норм в бізнесі та менеджменті має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють *Етичні кодекси (корпоративні кодекси)*, які [8]:

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

Кожна компанія розробляє свій етичний (корпоративний) кодекс з відповідною назвою: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів. Наприклад:

- Кодекс ділової етики (“Проктер енд Гембл”);
- Кодекс принципів ділової етики (“Юнілевер”);
- Кодекс ділової поведінки (“Кока-Кола”);

- Звід загальних ділових принципів компанії (“Ройял-датч-Шелл”);

Перші етичні (корпоративні) кодекси з’явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів включалися стислі формулювання ідей (приклади: “Працювати в ім’я кращого життя, кращого світу для всіх”, “Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва” та ін.) та перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами.

З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на американські, а й на європейські, канадські, японські фірми. Аналіз літератури дає можливість уявити структуру, наприклад, японських кодексів [24].

А. Ставлення до компанії:

- відданість;
- вдячність.

Б. Ставлення до роботи:

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

В. Ставлення до старших:

- повага;
- чемність.

Г. Ставлення до співробітників:

- співробітництво;
- визнання заслуг.

В кодекси поступово включаються положення про подарунки, хабарі, стосунки з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров’я та безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення). Від робітників організації у багатьох випадках вимагалася письмова згода про дотримання вимог кодексу.

Прикладом розробки сучасного кодексу може бути Кодекс ділової етики компанії “Проктер енд Гембл”, у якому визначені основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, на яких базується діяльність компанії [4]:

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

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

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

В компанії “*Техас Інструментс*” розроблена етична програма для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення, прийняті в різних країнах нагороди за дотримання етичних принципів компанії. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній “гарячій” телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення

або відправити листа за спеціальною адресою або електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: “Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо”. Ця компанія свій перший моральний кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його строго дотримувалася [7].

В компанії “Мак Донелл Дуглас” кожен співробітник одержує картку, на якій наведено скорочений варіант морального кодексу компанії і правила прийняття етично правильних рішень. Таку картку зручно мати завжди при собі. Компанія вимагає від своїх співробітників дотримання жорстких етичних стандартів. В моральному кодексі компанії підкреслюється: “Чесність і етика існують винятково всередині людини або зовсім відсутні. Або індивід веде себе чесно і етично, або ні. Щоб чесність і етичність були символами, ми, члени Корпорації, повинні старатися:

- бути чесними, заслуговуючими довір'я в будь-яких відношеннях;
- виконувати покладені перед нами задачі і взяті на себе зобов'язання;
- конструктивно співробітничати, допомагати колегам в будь-якій роботі;
- чесно і розумно відноситися до своїх колег, покупців та інших людей;
- дотримуватися законів у всіх наших діях;
- вірно служити своїй компанії, докладати всіх своїх сил до покращення якості життя у світі, в якому ми живемо.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів вимагає важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору, деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але зрештою наші добрі справи ідуть нам же на користь” [7].

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії “Моторола” має право інтерпретувати і корегувати основні положення морального кодексу,

інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення відносно робітників, які порушують кодекс.

В деяких компаніях призначається *Комісар або уповноважений з питань етики*.

Широко використовуються в компаніях *навчальні програми*, які спрямовані на розповсюдження принципів етики серед робітників.

За даними досліджень, майже всі великі американські корпорації та половина невеликих фірм мають свої Етичні кодекси. В Західній Європі існує певна недовіра до ефективності впливу кодексів на моральне вдосконалення співробітників. Кодекси тут з'явилися лише в середині 80-х років, а процес їх розробки і впровадження проходить дещо повільніше, ніж у США. Так, в Канаді кодекси мають приблизно 50% компаній, а в Англії – близько 40 %.

Досвід розробки і впровадження Етичних кодексів показує, що це тільки перший крок до використання норм ділової етики. На цьому шляху виникають певні проблеми. Головна з них полягає в тому, як досягти міри, балансу між етичним та економічним полюсами бізнесу. Від менеджерів дуже часто вимагають добиватися поставлених цілейлюбими способами.

Є також потреба в розробці практичних механізмів, за допомогою яких менеджери зможуть сформувати етичну поведінку співробітників організації.

Прикладом до вищенаведеного є слова керівника вашингтонської організації “Етичний ресурсний центр” Майкла Дегно: “На мою думку, чимало сучасних корпорацій страждають на певний моральний дуалізм, коли співробітник може почепити свою етику на гвіздок і сказати: “А тепер я займаюсь бізнесом і діятиму не так, як навчаю робити свого семилітнього сина”. Я думаю, що для нашої культури така практика є особливо небезпечною” [5]. Як вважає Дерлоу Дес, єдиним виходом із цієї ситуації “є пошук шляхів перетворення етики на ключову цінність компанії, якій надається пріоритет у процесі прийняття рішень” [5].

**Основні поняття і ключові слова:** інституалізація етики ділових відносин, етичні (корпоративні) кодекси, комітет з етики.

## 1.5. Етика та етикет

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

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

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

**Мораль** (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

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

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

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

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

Дослідження підтверджують, що етичні засади поведінки людини мають глибокі історичні корені. Так, зберігся зміст рукопису “Повчання Кочемні”, датований кінцем III тисячоліття до н. е. Складовими його змісту є поради старших молодим щодо поведінки в суспільстві. Вперше згадується про необхідність бути чистим і охайним, вміти користуватися столовими приборами.

Ще Конфуцій розумів, що люди потребують зразків, згідно з якими вони мають поводитися. Таким зразком у конфуціанстві є принцип

Лі (лі-етикет). Лі-етикет, на думку Конфуція, повинен був сформувати гармонійні відносини між людьми, регулювати поведінку в різних життєвих ситуаціях. Одним з Лі було саме життя самого Конфуція.

Етикет виник в епоху Середньовіччя в середовищі феодалів (лицарів). Лицарі виробили власний кодекс честі, моральні норми, які були запроваджені у житті і суворо дотримувалися. Належність лицарів до їхнього суспільного стану вимагала дотримання чіткої ієрархії, уваги до різноманітних ритуалів, символів, атрибутів.

Але особливо складними та суворими правилами поведінки існували при дворі монарха. Сам термін “етикет” увійшов до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

В Росії норми етикету активно вводилися в період царювання Петра I. У 1717 р. за розпорядженням царя була видана книга “Юності чесне зерцало, або показання до життєвого обходження, зібране від різних авторів”. У збірці молодим дворянам давалися поради, як поводити себе в товаристві.

Сучасний період глобалізації, розвитку комунікації, діалогу культур вимагає посилення уваги до дотримання норм етикету. До загальних принципів сучасного етикету відносяться [14]:

- гуманізм і людяність, які вимагають бути ввічливим, тактовним, гречним, скромним;
- доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
- краса поведінки, шляхетності;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

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

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



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

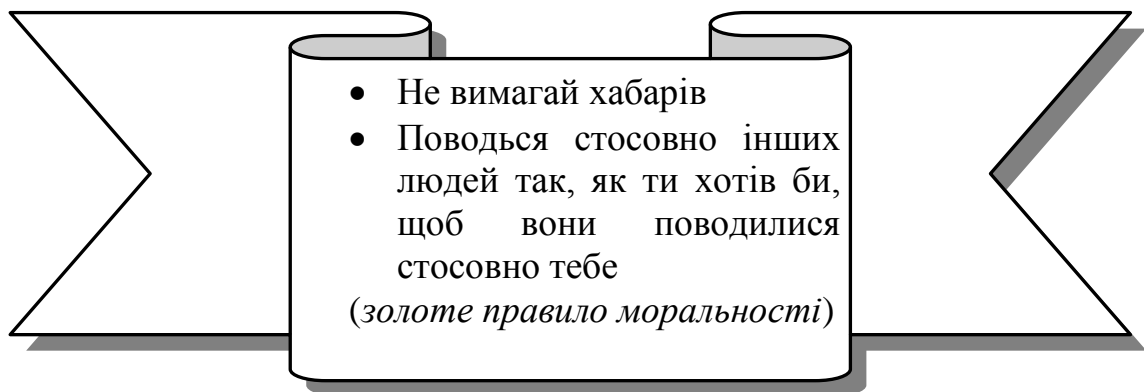
**Основні поняття і ключові слова:** етика, мораль, моральність, добро і зло, етикет, види етикету, функції моралі.

#### 1.4. Сутність та зміст етики ділових відносин

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

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

Деякі з етичних правил, норм записані в вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Вже у Біблії сказано



Золоте правило зустрічається в пам'ятках багатьох культур [16].

- Ніхто з нас не є істинно віруючим, поки не побажає для ближнього свого, як для самого себе (іслам).

- Що тобі не приємно, не роби ближньому своєму (іудаїзм).

- Не причиняй болю іншим людям за допомогою того, що причиняє біль і тобі (буддизм).

- Ось основа поваги: не роби нічого іншим людям, що ти б не хотів, щоб вони зробили тобі (індуїзм).
- Те, що не подобається тобі, не роби відносно інших (зороастризм).
- Небажане для самого себе не роби іншим (конфуціанство).
- Вибери для сусіда свого те, що вибереш для самого себе (бахай).
- Людині потрібно поводитися зі всіма істотами живими, як з ним самим би поводитися (джайнізм).
- Той, хто збирається взяти загострену палочку і простромити нею пташеня, повинен спочатку спробувати це на собі, щоб відчутти, наскільки це боляче (прислів'я народу йоруба (Нігерія)).

Своєрідним розкриттям золотого правила є запропоновані П. Шихіревим принципи ділової етики, які сформульовані американським соціологом Л. Хосмерером [22].

1. Ніколи не роби того, що не відповідає твоїм довгостроковим інтересам або інтересам компанії. Цей принцип засновано на навчанні античних філософів, зокрема, Протагора, сенс якого у поєднанні особистих інтересів людини з інтересами інших людей і розходженні між довгостроковими й поточними інтересами.

2. Ніколи не роби того, що не може вважатися дійсно чесним, відкритим та щирим і чого не можна було б з гордістю оголосити в пресі й по телебаченню на всю країну. Цей принцип засновано на поглядах Арістотеля й Платона на природу особистих чеснот людини: чесність, відкритість, мудрість, помірність.

3. Ніколи не роби того, що не є добром і не сприяє формуванню почуття спільності, оскільки всі ми працюємо на загальну мету. Цей принцип засновано на канонах основних світових релігій і поглядах св. Августина в необхідності прагнення до добра й зла.

4. Ніколи не роби того, що суперечить закону, тому що закон виражає мінімальні моральні норми суспільства, які забезпечують можливість його нормального існування й розвитку. Цей принцип засновано на ученні Т. Гоббса й Дж. Локка про значення держави й права як арбітра в конкурентних відносинах між людьми за користування благами.

5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому

ти живеш, більше шкоди, ніж блага. Це положення засновано на принципах утилітаристської етики, розроблених в працях І. Бентама й Дж. С. Міля, тобто на практичній користі моральної поведінки.

6. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію. Цей принцип засновано на категоричному імперативі Е. Канта, у якому декларується відоме правило щодо універсальних, загальних моральних норм.

7. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей. Цей принцип засновано на поглядах Ж. Ж. Руссо й Т. Джефферсона відносно прав особистості.

8. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат, тому що максимальний прибуток з дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва. Цей принцип засновано на положеннях економічної теорії А. Сміта й ученні В. Парето.

9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства. Цей принцип засновано на правилі розподільної справедливості Ролса.

10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію. Цей принцип засновано на положеннях теорії Нозіка з розширення ступеня свободи особи, необхідного для забезпечення розвитку суспільства.

Сукупність формальних і неформальних норм складає *предмет етики ділових відносин*.

**Етика ділових відносин** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

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

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на [7]:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права*

(виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушень ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);

- *виконання норм та правил державного регулювання*, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

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

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

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

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

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

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

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

Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компаній [7].

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є *засобом прийняття рішень*, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

**Основні поняття і ключові слова:** етика ділових відносин, ділова етика, економічна етика, етика бізнесу, менеджмент організації.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. В чому полягає сутність "дискусії про цінності"?
2. Яку роль відіграє "принцип відповідальності" в розвитку сучасної етики (ділової етики)?
3. Чи може бути бізнес етичним?
4. Проаналізуйте "принципи бізнесу" Декларації Ко.
5. Проаналізуйте сутність та зміст Глобального договору ООН.
6. Обґрунтуйте необхідність соціальної відповідальності бізнесу.
7. Які бар'єри існують на шляху дотримання українськими бізнесменами етичних принципів?
8. Які, на вашу думку, потрібно зробити кроки для встановлення в Україні етичних норм ведення бізнесу?
9. Висловіть свою думку відносно принципу "чесним в бізнесі бути вигідно".
10. Обґрунтуйте необхідність розробки та впровадження Етичних (корпоративний) кодексів.
11. Яку роль відіграють "комітети з етики" в діяльності організацій?
12. Проаналізуйте поняття "етика", "мораль", "моральність", "етикет".
13. В чому полягає сутність та зміст етики ділових відносин?
14. Яку роль відіграє "золоте правило моральності" в діловій сфері?
15. В чому полягає необхідність впровадження етики ділових відносин в сферу бізнесу?
16. Яку роль відіграє етика ділових відносин в менеджменті?

### Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Вебер Макс Протестантська етика і дух капіталізму: пер. з нім. О. Погорілого / Макс Вебер. – К. : Основи, 1994. – 261 с.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
5. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ. – 2006. – 350 с.
6. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
7. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
8. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. / Дерлоу Дес. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
9. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла-Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації / Єрмоленко А. М. // Філософська думка. – 2007. – № 5. – С. 104 – 124.
10. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник / Єрмоленко А. М. – К. : Лібра, 1999. – 488 с.
11. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бюлера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – № 1. – С. 107 – 116.
12. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
13. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / пер. з нім. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
14. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
15. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч.

- посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
16. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как “деловая” этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Дж. Максвелл. – Минск: ООО “Попурри”, 2004. – 192 с.
  17. Малахов В. Г. Етика : курс лекцій. / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000. – 304 с.
  18. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / Мартиненко М. М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
  19. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник. / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
  20. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
  21. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків : ХНУ, 2002. – 240 с.
  22. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2006. – 364 с.
  23. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / Сердюк О. Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
  24. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
  25. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
  26. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
  27. Цапова В. О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини / Цапова В. О. // Духовність українства. – 2002. – № 4. – С. 110 – 114.
  28. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
  29. Честара Дж. Деловой этикет: публік рилейшнз для всех и для каждого: пер. с англ / Дж. Честара. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.
  30. Глобальний договір ООН / <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>

## Розділ 2

### ОСНОВИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 2.1. *Особливості ділового етикету та протоколу.*
- 2.2. *Етика ділових взаємин керівника з підлеглими.*
- 2.3. *Етика ділових відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу.*
- 2.4. *Гендерні засади ділової етики.*
- 2.5. *Працевлаштування.*
- 2.6. *Національні особливості ділової етики в різних країнах світу.*

#### 2.1. Особливості ділового етикету та протоколу

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

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

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

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

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

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

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє



ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

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

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

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів. Так, відомий американський соціолог Джен Ягер, базовими визначає шість таких принципів [28]:

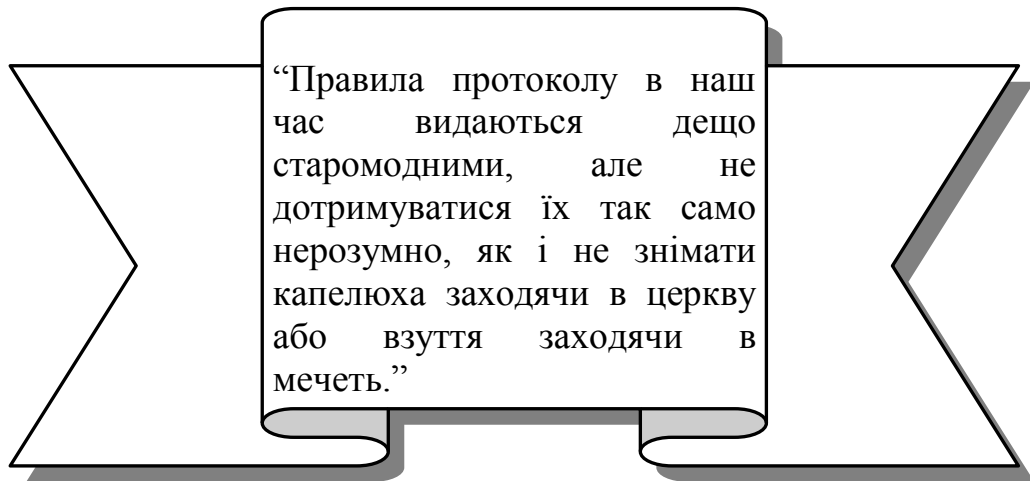
- пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
- конфіденційність (не говоріть лишнього);
- ввічливість, привітність і доброзичливість;
- уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а не тільки про себе);
- зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);
- грамотність (говоріть і пишіть гарною мовою).

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

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

“Протокол – це суворе дотримання певних обов'язків” (Жан Серре).

Французький дипломат Ж. Камбон зазначає [20]:



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

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

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

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

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

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність [14].

**Ввічливість.** Це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин.

Ввічлива людина при спілкуванні завжди буде враховувати вік, стать, соціальний статус партнера. Ввічливість тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність.

**Тактовність.** Це вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми. Такт – почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки. Тактовна людина звертає увагу не тільки на зміст своїх слів, дій чи вчинків, а й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності партнера, його психологічний стан, настрій.

Відсутність такту – безтактність, проявляється у невмінні людини контролювати свою поведінку й управляти емоціями. Безтактність може виявитись у фамільярності, коли людина спеціально чи несвідомо порушує певну дистанцію спілкування, що існує між людьми різного віку, статі, соціального статусу.

Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого спілкування. Дотримання протоколу є свідченням тактовності людини.

**Взаємоповага.** Правила протоколу не є священними, але їх дотримання є елементом поваги до країни, національних особливостей, місцевих звичаїв, до партнерів по ділових стосунках.

**Гідність.** Уміння виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій народ, країну, організацію (фірму), почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки в рамках ділового протоколу, незважаючи на його суворі рамки. Норми протоколу не можуть бути застиглими. Досвідчені партнери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до партнера, уміння подякувати за приємне ділове спілкування й увагу.

**Порядність.** Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків: обман, підступність, приниження гідності іншої людини, шахрайство та ін. Навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корисливих цілях та ін.

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість

підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків в подальшому.

**Основні поняття і ключові слова:** діловий етикет, етика і діловий етикет, службовий етикет, сфери та форми ділового етикету, принципи ділового етикету, протокол, діловий протокол, дипломатичний протокол, етичні принципи протоколу.

## 2.2. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами [23].

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

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

ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи [22].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації [23].

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

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

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

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

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

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [23]:

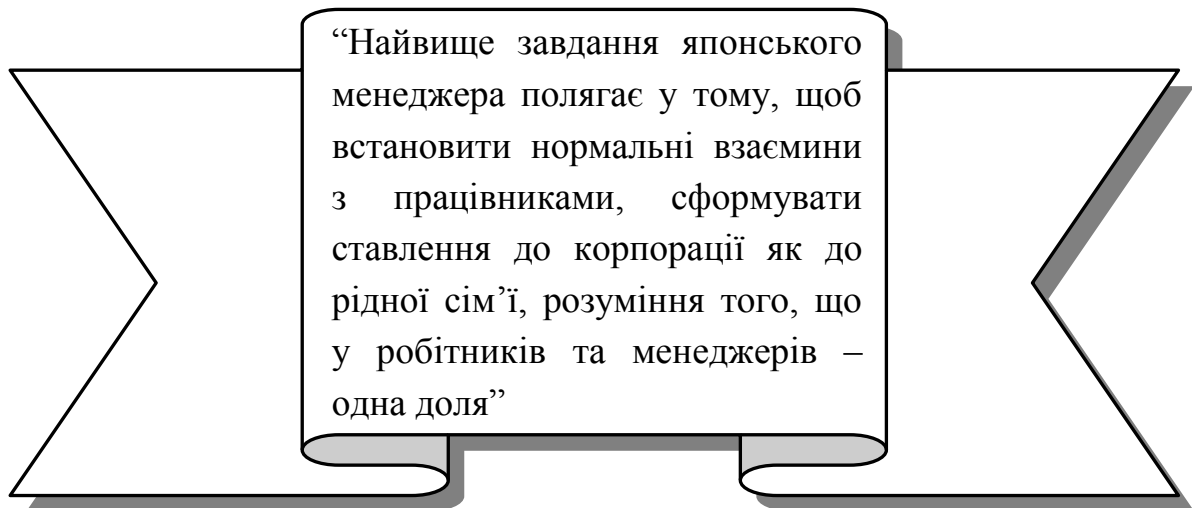
- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому

керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

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

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony) [11]:



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

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

від людини, до якої у них негативне ставлення [23].

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

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера [23].

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою [23]:

- *допомогти ділу* – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- *показати себе* – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;
- *зведення рахунків* – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- *перестраховування* – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;
- *упередження заслуженого звинувачення* – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;
- *контратаки* – це негативна реакція на критичне зауваження;
- *отримання емоційного розряду* – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

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

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні

дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [23]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

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

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

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

### **2.3. Етика ділових відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу**

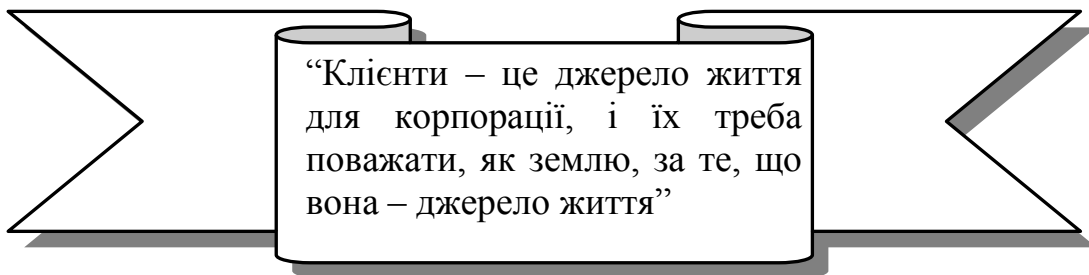
Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер



повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними [23].

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з’являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [6].

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі “7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” зазначає [26]:



За оцінками американських спеціалістів, лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять [23]:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;

- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

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

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів [23].

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми сподіваннями. Обслуговування, яке не відповідає сподіванням, людина найімовірніше назве “поганим”. Обслуговування клієнтів – це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають [23].

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92%, у тих, що отримали незадоволення,

але його не афішували, – 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і отримав задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91% , у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46%. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів 81% незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них [23].

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [22]. Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [23].

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

Колишній віце-президент з маркетингу компанії ІВМ Ф. Роджерс зазначає [17]:

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

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своїх обіцянок. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов’язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунку. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев’ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим [23].

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль. *Продаж – це спілкування між людьми*, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними [22].

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

#### **2.4. Гендерні засади ділової етики**

За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання “ділової жінки”. Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній та фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення.

У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності в діловій сфері. Серед них можемо виділити такі [2]:

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар’єрному зростанню за гендерним принципом;
- сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;
- скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;
- надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;
- засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;

- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;

- більші можливості у чоловіків знайти добре оплачувану роботу;

- нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;

- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків щодо жінки та ін.

Існують також проблеми з визначенням, а особливо з реалізацією на практиці, етикету взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин.

Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів формування цих відносин.

Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх проявлення в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів [2]:

- жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;

- жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед керівництвом, ситуаціями та обставинами;

- у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;

- жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;

- жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

Для чоловіків притаманним є розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя жіноча логіка, яка відрізняється інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є позитивна оцінка їх зовнішності, жіночості, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше бувають “конфліктоносіями”. До конфліктності також приводять максималістські судження жінок, що теж проявляються частіше, ніж у чоловіків.

З іншого боку, наведені властивості жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до дрібниць, деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків, краще ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Тому для попередження можливого виникнення ситуацій, які можуть викликати етичні порушення, для створення сприятливої моральної атмосфери потрібно враховувати психологічні особливості представників різних статей.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, що є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці [3]:

- жінка перша подає руку для рукостискання;
- жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;
- в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;
- в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якесь важке обладнання;
- чоловік поступається жінці дорогою.

Багато чоловіків і жінок все ще не знають деяких тонкощів взаємин між собою і тому допускаються помилок ділового етикету. Так на цю проблему звертає увагу у своїй книзі “Бізнес-етикет” Сабат Енн Мері [18].

***Помилки чоловіків:***

- звертання до жінок-колег зі словами “дорогуша”, “любочка”;
- манера торкатися жінок-колег руками;
- виключення жінок з “кола старих добрих друзів”.

### ***Помилки жінок:***

- при відповіді на телефонний дзвінок називати тільки своє ім'я;
- хіхикати, щоб заповнити паузу;
- вести себе не так само дружелюбно з дружинами чоловіків-колег, як з самими колегами;
- використовувати на робочому місці ненормативну лексику;
- телефонувати під час роботи у особистих справах.

Таким чином, належність до тієї чи іншої статі накладає на суб'єктів ділових стосунків додаткові обов'язки з дотримання норм ділового етикету.

***Основні поняття і ключові слова:*** гендер, гендерна рівність, ділова жінка, гендерні стереотипи, гендерні особливості.

## **2.5. Працевлаштування**

Проблема працевлаштування (особливо в сучасних вітчизняних економічних реаліях) є надзвичайно гострою. Важливим аспектом успішного працевлаштування можуть бути: якість поданого роботодавцю особистого резюме або CV (*curriculum vitae* – шлях життя) та вміння проводити співбесіду (давати інтерв'ю).

Резюме являє собою перший і дуже важливий етап працевлаштування. Якість підготовленого резюме може вирішити подальшу логіку комунікації роботодавця з претендентом: 1) відмовити в співбесіді; 2) призначити співбесіду; 3) прийняти на роботу без процедури співбесіди.

Єдиного стандарту написання резюме не існує. Але в будь-якому резюме повинні бути базові розділи: об'єктивні дані, пропозиція, досягнення, освіта, досвід роботи, особистісні якості, рекомендації (у разі потреби) [18].

***Об'єктивні дані (personal).*** Резюме розпочинається з набору великим шрифтом ППІ, які розміщуються по центру. Далі вказуються особисті дані претендента: дата народження (вказується повністю); поштова адреса; телефон з приміткою “робочий”, “домашній”, “мобільний” з вказанням коду країни та міста; електронна адреса; факс та ін. У разі потреби вказують сімейний стан (одружений / неодружений).

***Пропозиція (objective).*** Розміщується інформація про те, в ролі



кого претендент хоче співробітничати з роботодавцем. Назва спеціальності повинна бути сформульована чітко. При цьому потрібно звернути увагу на те, що закордонні компанії віддають перевагу спеціалістам вузького профілю, вважаючи універсальність ознакою дилетантизму.

**Досягнення (achievement).** Обґрунтовується особиста професійність в певній галузі. Коротко повідомляються дані про освіту, досвід роботи, уміння працювати на певному обладнанні та ін.

**Освіта (education).** Перераховуються навчальні заклади та курси з точним вказанням періоду навчання (місяць, рік вступу та закінчення) і отриманої кваліфікації (атестат, диплом, сертифікат). При цьому потрібно дотримуватися зворотної хронологічної послідовності та керуватися принципом значимості. Чим більше часу пройшло з часу закінчення навчального закладу, тим менше місця повинен займати цей розділ в резюме.

**Досвід роботи (work experience).** Головний блок в резюме. Вказується (в зворотному хронологічному порядку) період вступу та звільнення; назва організації; назва посади; коротко описати коло обов'язків та професійні досягнення. Потрібно зазначити, що інтерес роботодавця концентрується на останніх місцях та періоді праці.

**Особистісні якості (personal features).** Розміщується інформація про особисті властивості характеру претендента: працелюбство, комунікабельність, пунктуальність, уміння працювати в команді, захоплення та ін.

**Рекомендації (references).** Дається інформація про рекомендаційні листи, які ви готові надати.

Зупинимось ще на деяких порадах фахівців, які потрібно враховувати при написанні резюме.

- Резюме не автобіографія і не витяг з трудової книжки, а Ваш професійний портрет.

- Резюме повинно бути написане зрозумілою і грамотною мовою. Висловлюйтеся конкретно: Вислів “Маю значний досвід роботи” мало що говорить про Вас. Пишіть “Маю семирічний досвід роботи”.

Використовуйте активні, а не пасивні обороти. Наприклад: “Відповідав за...”, а не “Брав участь в...”. Друге не дає чіткої інформації про саме Ваш внесок у виконання тієї чи іншої роботи.

Не використовуйте займенник “я”, і так зрозуміло, що в резюме йдеться саме про Вас.

Ретельно перевірте текст на наявність помилок.

- При наявності у Вас декількох професій, не спішіть про це писати. Роботодавцю потрібен спеціаліст, який буде виконувати високопрофесійно певну роботу, а не “майстер на всі руки”. “Багато професійність” може говорити про те, що людина поверхово ставиться до справи і не може сконцентруватися на головному.

- Зверніть увагу на письмові рекомендації. Вони можуть допомогти тоді, коли роботодавець буде вибирати між кількома кандидатами. Рекомендації можуть бути з попереднього місця роботи, від впливових осіб. Рекомендаційні листи від керівників, працівників міністерств і відомств дають роботодавцю отримати нові зв’язки. Не варто приносити рекомендації від друзів – вони зацікавлені особи. Якщо Ви шукаєте роботу через агентство з найму, рекомендаційні листи можна не надавати, тому що до їх компетенції входить самостійний пошук інформації.

- При написанні резюме важливо все – формат, стиль, зміст, навіть розмір шрифту, яким воно надруковане.

- Резюме потрібно вмістити на одній сторінці листа А4 (максимум на двох). З лівого боку залишіть поля, щоб той, хто буде переглядати резюме міг зробити свої помітки.

Приклад написання резюме наведено в Додатку 16.

Ключовим моментом в процесі працевлаштування може стати співбесіда (інтерв’ю), яка є гарним способом продемонструвати свої здібності. “Грамотне інтерв’ю – гарантія від безробіття” (Б. Лінкемер).

Науковцями та практиками вироблені певні рекомендації для проведення інтерв’ю.

Джері Аллен у книзі “Як перетворити інтерв’ю в роботу” [23] пропонує 12 шаблів гарного інтерв’ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи.

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосовуйте 4 чарівні дії:

- усмішка;
  - погляд прямо в вічі;
  - слова “приємно з вами познайомитись”;
  - міцне, ввічливе рукостискання.
6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
  7. Прагніть ситуації рівності.
  8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
  9. Висловлюйте захват його досягненнями.
  10. Будьте спостережливими.
  11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
  12. Чотири дії на завершення:
    - усмішка;
    - погляд прямо в вічі;
    - сподівання на наступну зустріч;
    - міцне, ввічливе рукостискання.

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

В бесіді з претендентом на посаду потрібно:

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

Працедавець має з'ясувати:

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

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

- немає переліку якостей працівника, необхідних для виконання його обов'язків;
- зовнішні дані кандидата впливають на сприйняття його відповідей;
- працедавцю подобаються люди, які вміють красиво говорити;
- вияв поваги до кандидата лише за його оцінки у дипломі;

- упереджене ставлення до людей, що одягаються і поводяться неординарно;
- інтерес до осіб протилежної статі;
- одні якості кандидата впливають на сприйняття інших його якостей (як позитивних, так і негативних);
- красномовство прирівнюється до керівних якостей кандидата;
- бесіда формальна і коротка;
- брак єдиних вимог до всіх кандидатів.

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

*Основні поняття і ключові слова:* працевлаштування, резюме, інтерв'ю.

## **2.6. Національні особливості ділової етики в різних країнах світу**

В епоху глобалізації, завдяки широкій доступності ідей та товарів, локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури.

Розширення культурних контактів, запозичення культурних цінностей та міграція людей з однієї культури в іншу суттєво впливають на культуру ділових стосунків. З одного боку, розвиток сфери освітньої комунікації приводить до того, що китаець чи японець, отримавши освіту у Франції, сприймають особливості французької поведінки. А з іншого, взаємопроникнення національних стилів формує відповідні загальні традиції, нормативи в сфері ділової культури. Тому, розглядаючи питання особливостей ділових стосунків в різних країнах світу, ми не повинні абсолютизувати вплив національних стилів на процес, наприклад, ведення переговорів.

Але, незважаючи на процеси глобалізації, питання вивчення і врахування в діловій сфері національних особливостей залишається

важливим аспектом етики ділових стосунків.

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній, так і в матеріальній сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії [23].

Проблема національного стилю ділових стосунків в нашій країні ще далеко не вивчена, при підготовці менеджерів цьому приділяється недостатня увага. Все це суттєво позначається на ефективності співпраці вітчизняного бізнесу з іноземними партнерами.

Розглянемо деякі національні стилі ділових стосунків [9; 23].

- **Американський.** Американці при вирішенні проблем прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей.

Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність, не дуже офіційна манера ведення переговорів.

Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Напористість, а іноді й агресивність американців може призвести до певних ускладнень у переговорному процесі.

Суттєвими властивостями американських переговорників є їх високий професіоналізм та самостійність при прийнятті рішень. Вони вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей, люблять приймати пакетні рішення, не люблять, коли переговори затягуються. Намагаючись провести переговори швидко, американці можуть заключати договори по телефону, підтверджуючи їх згодом телетайпом або факсом. А у випадку довготривалих, довірливих ділових

стосунків письмове підтвердження може взагалі не знадобитися.

Американці дружелюбні, але дружба трактується по-своєму: “друзі по роботі”, “друзі по відпочинку”, “друзі родини”. Для того щоб в Америці зустрітися з друзями, потрібно повідомити про свій приїзд і зачекати на запрошення.

На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім’ю, хобі; теми політики та релігії краще не торкатися. Розмовляють зазвичай голосно.

У ділових жінках їм подобається яскравий, ретельно накладений макіяж і коротка зачіска.

Дистанція під час розмови – велика.

- **Французький.** Французи приділяють значну увагу попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але, порівняно з американцями, вони менш вільні при прийнятті рішень і “зв’язані” наданими їм інструкціями.

Французи ведуть переговори досить жорстко, не маючи “запасної” позиції. Не люблять, коли партнери змінюють свою позицію. В своїй аргументації орієнтуються на логічні доводи. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Багато часу займає у них аналізування, тому переговори триваліші, ніж в американців. Договори, підписані французами, завжди дуже точно сформульовані й не допускають можливості різних тлумачень.

Важливим є те, що як офіційну мову переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову. Не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Говорять швидко і невимушено, часто перебивають співрозмовника.

Представники еліти французького суспільства добре знаються на філософії, історії культури, мистецтві, тому бажано вміти підтримувати розмову на ці теми. Небажані розмови – релігія, політика, питання кар’єри, сімейний стан, прибутки, витрати.

При налагодженні ділових контактів часто використовуються особисті знайомства та родинні зв’язки.

В одязі французи надають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам строгий костюм слід доповнити намистом, уважно поставитися до макіяжу. Під час зустрічі не прийнято дарувати подарунки.

Бесідуєть французи на короткій відстані.

- **Німецький.** Німці надають велике значення ретельній підготовці до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання.

Німці вирізняються працелюбством, пунктуальністю, бережливістю, раціональністю, педантичністю, організованістю, скептичністю. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах.

Німці дуже ретельно виконують свої обов'язки і від партнерів вимагають такого ж ставлення до справи. При складанні угод намагаються передбачити великі штрафи при недотриманні гарантійного періоду на товар, що постачається.

Двері у службові приміщення слід тримати закритими: відкриті двері засвідчують неорганізованість господаря.

У виборі одягу для ділових зустрічей німці консервативні.

Обмінюватися подарунками у ділових колах не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, то свій рахунок доведеться оплачувати самостійно (хоча можуть бути винятки).

Відстань для бесіди – 50 см.

- **Англійський.** Англіїці, на відміну від німців, підготовці до переговорів приділяють мало уваги і прагнуть вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Вони вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю, повагою до власності.

Характерними для них є прагматизм, емпіризм, але при цьому вони ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації.

Англіїці вміють терпеливо слухати співбесідника, хоча це не означає згоди. І навпаки, не люблять, коли багато говорять, вважаючи це грубим нав'язуванням себе іншим. Говорять англійці неголосно.

Потрібно бути обережним з врученням подарунків. Можна дарувати щось невелике – фірмові авторучки, запальничку, записники, а на Різдво – алкогольні напої. Дорогий подарунок розцінюється як хабар.

В англійських будинках не прийнято обмінюватися візитівками, звертатися в гостях до незнайомих людей, якщо Вас не відрекомендували.

Улюблені теми англіїців – погода, спорт, садівництво, хатні тварини тощо. В неофіційних розмовах з іноземцями уникають тем про особисте життя, професійні успіхи, релігію, життя королівської родини, тем, пов'язаних з Північною Ірландією. Не люблять співрозмовників, які хизуються своєю ерудицією і категоричні у своїх твердженнях.

Діловим жінкам на переговори слід одягати мінімум прикрас. В одязі приємне враження справляє добір білого, чорного та рожевого кольорів. Макіяж повинен бути виконаний з особливою старанністю.

Англіїці суворо ставляться до одягу під час візитів: на обід – смокінг, на офіційний вечір – фрак.

Відстань між співрозмовниками – 50 см.

- **Китайський.** Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції. Остаточні рішення вони приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Китайські бізнесмени зазвичай не зразу “відкривають карти”, поступки роблять під кінець переговорів, після того як оцінять можливості іншої сторони. Вміють уміло використовувати чужі помилки. Тому “дух дружби”, який вони намагаються пропагувати, часто буває оманливим ходом.

Велику увагу китайці приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску.

В китайській делегації багато експертів з різних питань, тому її чисельність зазвичай виявляється доволі значною.

Китайці надають велике значення неформальній бесіді: розпитують про сім'ю, дітей, вік та уподобання. Подарунки прийнято дарувати організації, а не окремій особі.

- **Японський.** Японці прагнуть уникнути обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів. Проблеми намагаються максимально обговорити під час неофіційних зустрічей. В цілому, впродовж переговорів, не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Зі слабким партнером вони можуть удаватися до тиску.

Японці велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин з



партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються).

Важливим є те, що японці уміють працювати в команді, для них характерна групова солідарність.

Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу.

Не рекомендується спілкуватися з японцями про релігію та філософію. З великою пересторогою вони ставляться до жінок-бізнесменів.

Якщо ділова зустріч відбувається в Японії, слід пам'ятати, що вуличне взуття знімають біля входу в дім, на татамі не ступають навіть у домашніх капцях. В туалет ходять в спеціальних капцях, які стоять біля входу. Не забудьте їх зняти. Потрібно завжди мати з собою велику кількість візитівок, їх відсутність здивує японців.

В Японії не використовується рукоштовнання, прямий погляд в очі. Важливим елементом є уклін.

Відстань для розмов – коротка.

- **Арабський.** Визначення арабських особливостей ділових стосунків як певного стилю є дещо умовним, адже арабський світ неоднорідний. Але ми можемо визначити певні закономірності етики ділових стосунків арабських країн.

Під час знайомства з представниками арабських країн потрібно активно висловлювати свою прихильність і гостинність. При зустрічі арабські чоловіки зазвичай обнімаються, легко поплескують один одного по плечах та спині. Але іноземцям цього робити не слід.

Для арабів важливим елементом етики ділових стосунків є встановлення довіри між партнерами. Вони віддають перевагу попереднім детальним узгодженням всіх питань. Характерною особливістю є увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не надає уваги. Вони не люблять поспіху, розмови та переговори ведуться поважно. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через звичку арабів торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати.

При спілкуванні з арабськими партнерами не припустимо цікавитися здоров'ям дружини та дітей, це може їх образити.

Велике значення для представників арабського світу мають мусульманські традиції.

Арабам подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами.

Особливо потрібно бути уважним при перебуванні в арабських країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. В Північній Африці не вживають алкоголю. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки з м'ятою – потрібно випити всі. При перебуванні на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест є символом слів: “Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе”.

В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження.

Дистанція для спілкування – 20 – 40 см.

- Особливості етики ділових стосунків *представників Росії та інших країн Співдружності*, на думку зарубіжних спеціалістів [23], полягають у тому, що на переговорах вони часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють тому, як їх реалізувати. У них переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення.

Серйозною проблемою для ділових людей, які ведуть справи за кордоном, взаємодіють з іноземцями, що приїхали в нашу країну, ведуть з іноземцями переговори по телефону, є знання і дотримання відповідних національних норм етикету.

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

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. В чому полягає сутність та зміст ділового етикету?
2. Чому діловий етикет вважається економічною категорією?

3. Що таке діловий протокол? Яку роль він відіграє в діловій сфері?
4. Проаналізуйте основні етичні принципи ділового протоколу.
5. Яка роль етики та етикету у взаєминах керівника та підлеглих?
6. Які, на Вашу думку, умови успішності керівника?
7. Який вплив мають норми етики та етикету на взаємини з клієнтами та партнерами по бізнесу?
8. Прокоментуйте вислів: “Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя”.
9. В чому полягає зміст гендерної рівності в діловій сфері?
10. Які гендерні стереотипи існують в діловій сфері?
11. Як впливають особливості чоловіків та жінок на їх діяльність в діловій сфері?
12. У яких випадках діловий етикет надає перевагу жінці?
13. Прокоментуйте вислів: “Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття”.
14. Визначте та прокоментуйте базові принципи написання резюме.
15. Розкрийте логіку та зміст підготовки до співбесіди.
16. Дайте загальну характеристику національних особливостей ділового етикету як важливого фактора відносин у діловій сфері.
17. Проаналізуйте національні особливості ділового етикету однієї з країн.
18. Перевірте себе, використавши тести (Додатки 1 – 7).

### **Список використаної та рекомендованої літератури**

1. Афанасьєв І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьєв І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
2. Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие / Бендас Т. В. – СПб. : Питер, 2006. – 341 с.
3. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
5. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

7. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
8. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
9. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
10. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
11. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони : пер. с англ. / Морита А. – М : Прогресс, 1990. – 410 с.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
13. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
15. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи): навч. посібник / В. А. Палкін. – Донецьк : ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
16. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
17. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ / Роджерс Ф. Дж. – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
18. Сабат Э. М. Бизнес-этикет : пер. с англ / Сабат Э. М. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
19. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол : 4-е изд., перераб. и доп. / Соловьев Э. Я. – М. : Изд. “Ось-89”, 2003 – 208 с.
20. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.

21. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет: навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
22. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с яп. / Тоехиро Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
23. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
24. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник: 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К.: Вікар, 2003.– 223 с.
25. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
26. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. / Шминке Д. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
27. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2007. – 512 с.
28. Ягер Джен Деловой протокол : стратегия личного успеха : пер с англ. / Ягер Джен. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.

## Розділ 3

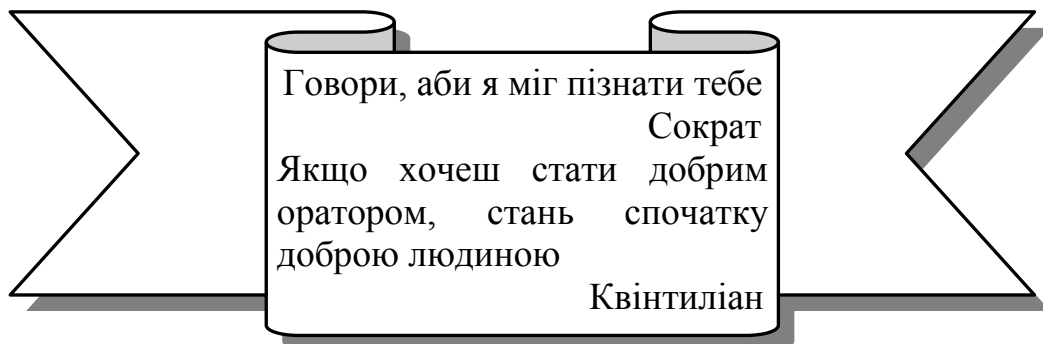
### ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

- 3.1. *Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості.*
- 3.2. *Ділове спілкування та його особливості.*
- 3.3. *Способи ділового спілкування.*
- 3.4. *Засоби ділового спілкування.*
- 3.5. *Індивідуальні ділові бесіди.*
- 3.6. *Особливості бесід по телефону.*
- 3.7. *Правила спілкування в електронному просторі.*
- 3.8. *Форми колективного обговорення проблеми.*
- 3.9. *Публічний виступ у діловому спілкуванні.*

#### **3.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості**

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі складає 2,5 року. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає “наговорити” близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [13].

Принципи риторичної педагогіки були визначені ще стародавніми мислителями.



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

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є “цариною моральності” [26], тому що *людська моральність виявляє себе* не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

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

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

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

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

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

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики

ділового спілкування потрібно визначати **функції спілкування (комунікації)**. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на нашу думку, класифікація, наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Функції спілкування

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

Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери “спілкуються однією мовою”. Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

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

**Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція** – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб’єктами комунікації



один одного, а й *взаємодію* між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

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

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

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

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

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють **види спілкування** [51]:

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

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

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

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

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

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

Психологи також визначають **рівні спілкування** [51] (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Рівні спілкування

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

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

### 3.2. Ділове спілкування та його особливості

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

Предметом ділового спілкування виступає “діло”, справа, коли

співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного “діла”.

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

**Ділове спілкування** визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

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

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

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

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

Так у багатьох фірмах є розробленим кодекс честі для службовців. Бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

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

Рівні моральної культури спілкування показано на рис. 3.3:

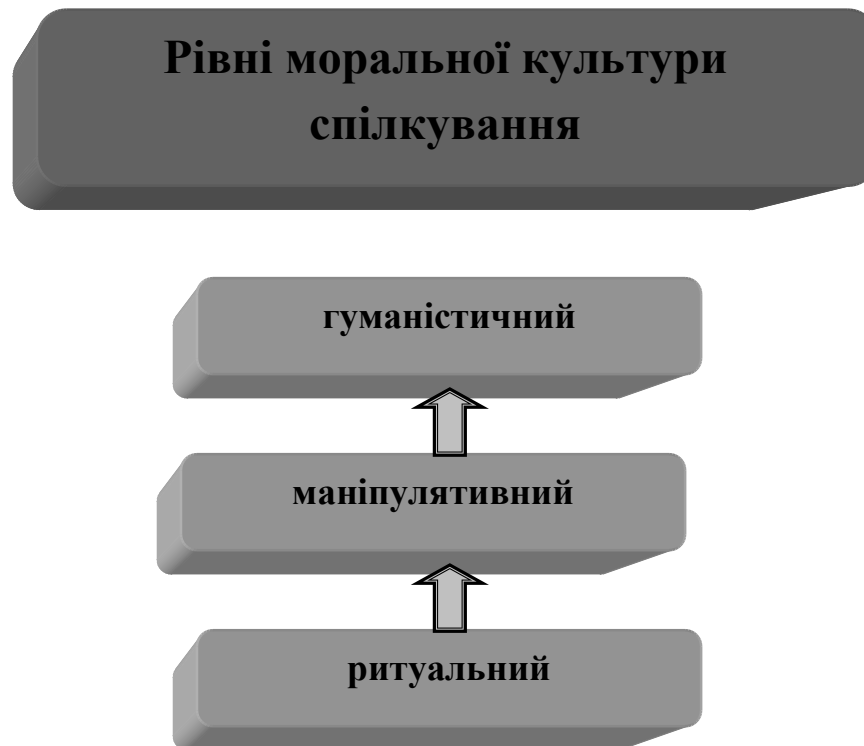


Рис. 3.3. Рівні моральної культури спілкування

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

Основою гуманістичного спілкування є **моральні цінності**.

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

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і

культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

**Основні поняття і ключові слова:** ділове спілкування, предмет ділового спілкування; особливості ділового спілкування, культура спілкування, рівні моральної культури спілкування (ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний), моральні цінності.

### 3.3. Способи ділового спілкування

#### Рівні спілкування

В науковій літературі зустрічаються такі способи спілкування: "способи спілкування".

*Спосіб* – це система дій, яка забезпечує взаємодію між людьми або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі *способи спілкування*:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу на іншого (індивідуум, групу).

Можуть бути і групами.

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

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

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

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

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані,

воно може бути навмисним і ненавмисним.

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

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

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

*Наслідування* – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

### **Маніпуляція та актуалізація**

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

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

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

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

Типи маніпуляторів за Е. Шостром [53]:

- *активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;
- *пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на

чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього;

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

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

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

### Моделі спілкування

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

Американський психолог В. Сатир виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена [39].

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

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

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

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

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

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

### Трансакційний аналіз

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії “Трансакційного аналізу” [6].

Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людини існують набори, “схеми поведінки”, які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, “Я-станами”. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: “Батько”, “Дорослий”, “Дитина” (рис. 3.4.).

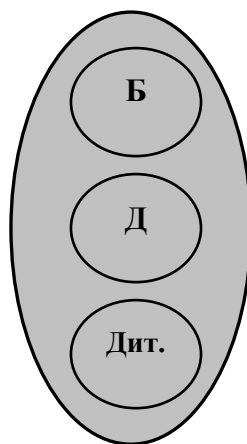


Рис. 3.4. Психологічні стани людини за Е. Берном

**“Батько”** – стан, подібний до образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй



правоті, “роби як я”, “це добре”, “це погано” та ін. Завдяки цій “схемі поведінки”: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу “так прийнято робити”, багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

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

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

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

Метою транзакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція “Я” відповідальна за транзакційний стимул і яка позиція людини здійснила транзакційну реакцію.

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

### **Стилі ділового спілкування**

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

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

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі ділового спілкування (рис. 3.5.).

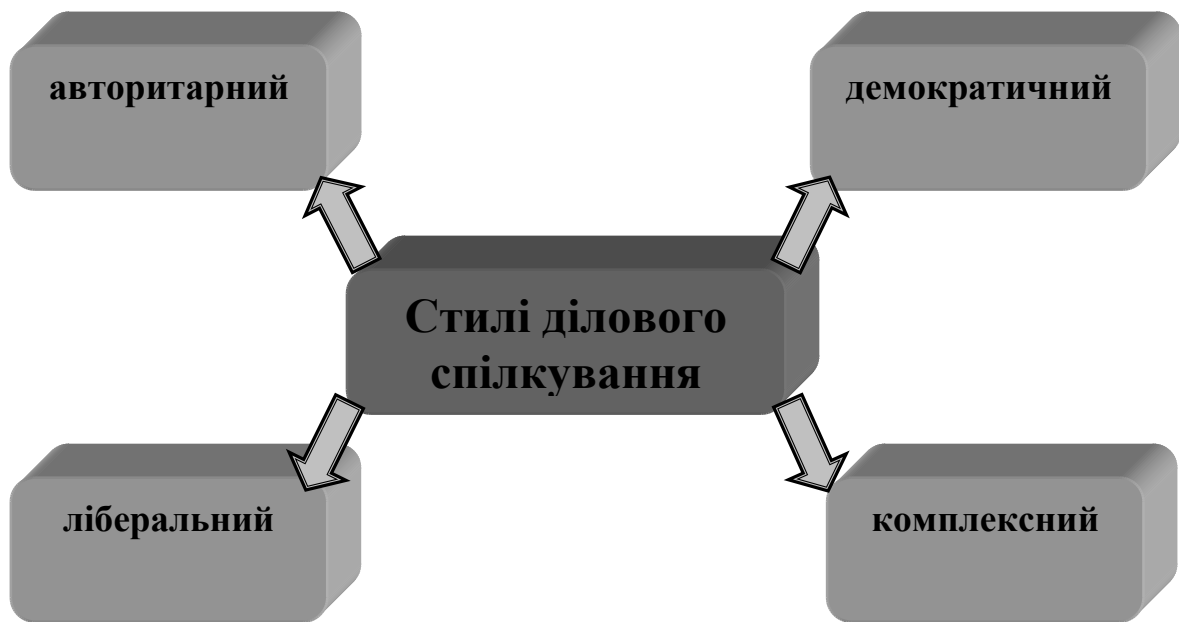


Рис.3.5. Стили ділового спілкування

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

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

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

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності. Якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого "Я", то для демократичного стилю типовим є використання займенника "Ми".

- **Ліберальний (номінальний)** – проблеми не обговорюються, керують підлеглі, “вказівки не даються”, “своя людина”.
- **Комплексний** – у якому співіснують якості різних стилів керівництва.

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

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

### **Стратегії та тактики спілкування**

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

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

Для характеристики стратегій важливі:

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** способи спілкування, актуалізація, маніпуляція, типи маніпуляторів, моделі спілкування, трансакційний аналіз, стилі ділового спілкування, тактика спілкування, стратегія і тактика спілкування.

### **3.4. Засоби ділового спілкування**

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

#### ***Вербальні засоби ділового спілкування***

***Вербальна комунікація*** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні [51]:

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

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

#### ***Культура мовлення***

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага [4].

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

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

Ваша мова повинна бути зрозуміла співрозмовнику. Тому варто обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для

неспіціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів. Наприклад, водії називають механізм зчеплення кошиком, а поліграфісти іменують текст, що не помістився на смузї – словом “хвіст”.

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

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

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

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

Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення бесід і переговорів. Ф. Кузін, автор ряду книг з етики і психології бізнесу, радить діловим людям мати у своєму розпорядженні набір готових і вже перевічених довголітньою практикою ділового спілкування стандартних кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку. Ці конструкції істотно полегшують положення того, хто говорить, дозволяючи не витратити додаткових зусиль на пошуки потрібних формулювань [25].

### ***Невербальні засоби спілкування та їх класифікація***

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

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів [50]. А австралійський спеціаліст “з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою

звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55% [35].

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

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

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками [49]:

- **Акустична:**

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

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

- **Оптична:**

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

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

- в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

- г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

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

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

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

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

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

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

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

Проте, можна навчитися досить точно розпізнавати внутрішній стан співрозмовника.

На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи. Розглянемо деякі з них [4].

Ставлення людини до співрозмовника передає його *поза*.

- Якщо співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що він прилаштовується знизу до іншого.
- Якщо під час бесіди ваш партнер направляє чи повертається убік дверей, якщо його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти.
- Співрозмовник, що ходить по кімнаті, наймовірніше, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення.
- Якщо співрозмовник однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а іншу тримає на стегні – значить він прагне очолювати. Про це ж говорить і така поза: обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Про неправду можуть свідчити і легкі швидкі дотики до носа чи ямочки під носом. Фахівці пояснюють це тим, що в момент проголошення неправди в людини виникає сверблячка, роздратування нервових закінчень носа, і він змушений почухати його чи хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися сверблячки.

- Варто пам'ятати, що дотик до носа чи швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді



такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, пов'язаній, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання – жесту характерний легкий дотик.

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

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

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

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

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

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

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

#### *Положення рук*

Руки у певному положенні підтверджують ставлення до співрозмовника.

- Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, охоплюючи зап'ястя. А от руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або хоча б приховати своє хвилювання.

- “Закладання рук за голову” – ще один жест, що виражає перевагу.

- “Шпилеподібний жест”. Пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване вгору чи вниз. Цей жест виражає впевненість у собі, у своєму рішенні.

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

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

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

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

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

#### *Положення плечей і голови*

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

- Співрозмовник з піднятими плечима й опущеною головою відчуває найімовірніше, інтерес, прихильність до партнера, спокій.

- Співрозмовник з опущеними плечима і піднятою головою може почувати невпевненість, незадоволеність, страх, почуття презирства до партнера. Така поза характерна для замкнутих людей.

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

#### *Міміка*

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

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

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

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

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

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

Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів значення цих сигналів розрізняється [28]:

- якщо співрозмовник підняв голову і дивиться нагору – він задумався;
- якщо співрозмовник підняв брови і зробив рух головою – він не зовсім зрозумів ваше висловлення і хотів би щось уточнити;
- якщо співрозмовник дивиться убік – він відноситься до вас без поваги, вашими пропозиціями він зневажає;

- якщо погляд співрозмовника спрямований у підлогу – він відчуває страх і бажання піти.

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

#### *Рукостискання*

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

Розглянемо деякі характеристики рукостискання [4].

- Коротке і мляве рукостискання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукостискання і вологі руки – ознака сильного хвилювання.

- Трохи зтягнуте рукостискання в поєднанні з посмішкою, привітним поглядом і под. демонструє дружельюбність. Але, з іншого боку, довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується – це може викликати неприємну аналогію з капканом і дратувати співрозмовника.

- Якщо партнер протягає руку, трохи розгорнувши її долонею нагору, – він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування. Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання очолювати. Якщо ж обоє партнерів однаковою мірою відчувають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння, то їхні долоні при рукостисканні знаходяться в рівному положенні (вертикальному). Таке рукостискання називається рівносильним.

- Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить потиск прямої, незігнутої руки.

- Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукостискання, при якому в долоню партнера лягають лише пальці.

- Існує ще і “рукавичкове” рукостискання: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншої сторони. Таке рукостискання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати

його при першій зустрічі з діловим партнером не рекомендується.

- Чим більший ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого торкається ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, ніж рука на зап'ясті. Про самі теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.

#### *Посмішка*

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

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

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

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

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

Ще однією важливою системою вербальних засобів є *акустична*:

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

Ці засоби дають можливість краще передавати співрозмовнику потрібну думку.

Розглядаючи питання ділового спілкування ми не можемо обійти *систему організації простору і часу спілкування (проксеміку)*, яку ще називають “просторовою психологією” [50].

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

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

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

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

### **3.5. Індивідуальні ділові бесіди**

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

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

За структурою, функціями, тривалістю розрізняють:

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

- інтерв'ю – це:
  - розмова з журналістом, призначена для друку;
  - розмова працедавця з претендентом на вакантну посаду.

Основними **задачами ділової бесіди** є:

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

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

Можна виділити такі **принципи ведення ділової бесіди**:

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

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

Будь-яка мисленнево-мовленнева діяльність складається з трьох етапів:

- докомунікативного;
- комунікативного;
- посткомунікативного.

У діловій бесіді теж можна виділити ці три етапи.

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

Розглянемо **комунікативний етап** ділової бесіди.

На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником,

створюється потрібна атмосфера. П. Міщич пропонує прийоми початку ділової бесіди [27].

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

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

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

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

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

Спосіб формування і передачі інформації вважається вдалим, якщо мовець дотримується психологічних законів її організації (рис. 3.6).

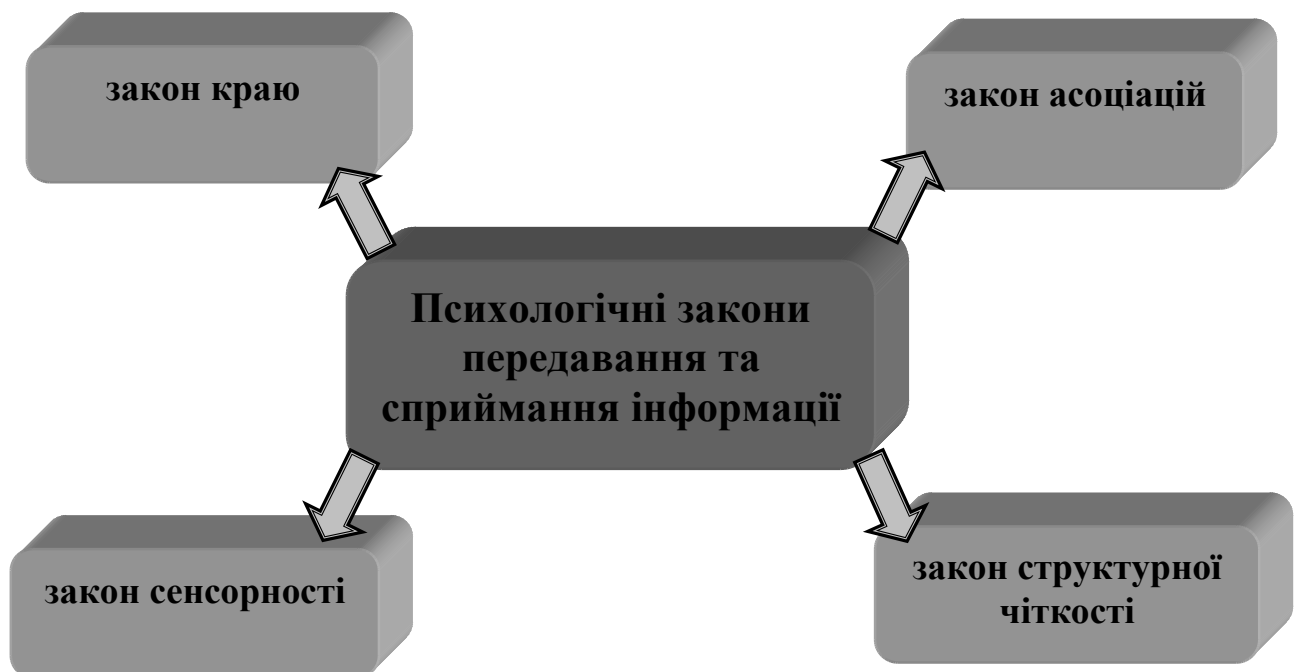


Рис. 3.6. Психологічні закони передавання і сприймання інформації



**Закон краю** формується так: найкраще запам'ятовується початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташовувати головні тези у середині викладення. П. Таранов, наприклад, формулює “правило середини”: “чини, як на базарі: бери з середини, бо те, що зверху, поклали для покупця!” [45].

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

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

**Закон структурної чіткості** не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано. П. Міщич пропонує такі можливі структури ділових бесід [27].

***Класична:***

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

***Сучасна:***

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

***Промислово-технічна:***

- 1) контакт зі співрозмовником;
- 2) пояснення;
- 3) приклад;
- 4) висновок з прикладу;
- 5) докази і оцінка доказів;
- 6) нові висновки.

***Інженерно-технічна:***

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

***Торгова:***

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

***Дослідницька:***

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

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

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

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

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

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

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

Ф. Кузін, узагальнюючи досвід психологічно правильного вислуховування співрозмовника, рекомендує дотримуватися таких правил [25].

- Слухаючи, частіше усміхайтесь, кивайте головою, дивіться співрозмовнику в очі і весь час піддакуйте.
- Якомога частіше задавайте питання і постійно уточнюйте,

переконайтесь, що ви точно зрозуміли співрозмовника, звертаючись до нього зі словами: “Ви хочете сказати, що...”, чи “Правильно я вас зрозумів, що...”.

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

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

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

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

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

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

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

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

До прийняття рішення слід переходити одразу, коли відчули, що переконали співрозмовника. Але тут треба пам'ятати, що пряме прискорення прийняття рішення часто закінчується відповідно: “Мені треба ще подумати, порадитись”. І в 50 % випадків після такої відповіді ви почуєте остаточне “Ні”. Більшість людей відчуває несвідомий супротив, коли потрібно сказати “Я приймаю рішення”. Якщо перед вами такий співрозмовник, застосуйте техніку непрямого прискорення прийняття рішення (“А якщо...”, “Уявімо, що...”, “Якби..., то чи...”)

поетапного прийняття рішення (прийняття попередніх, часткових рішень).

Ще кілька порад у такій ситуації:

- завжди майте в запасі ще один сильний аргумент, коли побачите невпевненість співрозмовника під час прийняття рішення;
- не проявляйте невпевненості;
- не відступайте, поки співрозмовник кілька разів не скаже твердо “ні”;
- як тільки рішення прийняте, привітайте співрозмовника з цим;
- уникайте різких поворотів у бесіді [27].

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

Схема аналізу бесіди може бути така.

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

### *Інтерв'ю*

З таким видом ділової бесіди людина стикається, як мінімум, у двох випадках: коли влаштовується на роботу і дає інтерв'ю працедавцеві, коли спілкується з представниками засобів масової інформації.

Питання про інтерв'ю ми вище розглядали в контексті проблеми працевлаштування. Зупинимось на деяких аспектах спілкування з засобами масової інформації.

Як зазначає відомий американський іміджмейкер Ліліан Браун [8], ділова людина і преса потрібні один одному. ЗМІ необхідні, якщо треба швидко поширити точні дані, рекламу, привернути увагу до фірми, вплинути на партнерів, конкурентів тощо.

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

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

В процесі інтерв'ю слід дотримуватися таких правил [8].

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

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

### 3.6. Особливості бесід телефоном

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

При ефективному використанні телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори кінець кінцем залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

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

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови [19].

#### *Коли телефонують вам*

- Не ігноруйте телефонні дзвінки – раптом телефонує партнер із цікавою пропозицією.
- Знімати слухавку краще всього після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику “Вибачте”, зняти слухавку.
- В діловому спілкуванні слід відмовитися від нейтральних “Слухаю”, “Так”, “Алло” оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв слухавку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди

привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище.

- Якщо секретар з'єднає з начальником, то начальник ніколи не повинен, знявши слухавку, говорити “Так”, “Алло”. Це невиховано. Потрібно, знявши слухавку, сказати: “Я Вас слухаю”, “Слухаю Вас”, “Слухаю”.

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

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

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

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

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

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

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

- Якщо хтось з партнерів телефонує вам додому і слухавку піднімає один з членів сім'ї, можна попросити останнього, щоб вам



зателефонували в офіс. Не слід телефонувати після десятої вечора.

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

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

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

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

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

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

- Використовуйте у розмові фрази: “Чим я можу допомогти?”, “Чим я можу бути корисний?”.

- У перші хвилини дайте змогу більше висловлюватися клієнтові.

### *Коли телефонуєте ви*

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

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

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

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

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

- Якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов’язково повинні запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різний розпорядок дня, різний ліміт часу. Тому одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев’ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев’ятої.

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

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

- Багато бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслабляються і заводять бесіду про погоду, спорт, політику або

сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми. Але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи налаштований абонент продовжувати розмову, чи є у нього для цього час і бажання.

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

- “Повислі дзвінки” – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено.

- Під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше.

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

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

- Не допускається по телефону: вітати людей старшого віку; висловлювати співчуття рідним померлої людини; запрошувати гостей на весілля; дякувати за подарунок; попереджати про свій візит.

Щоб про вашу фірму не склалося неправильне враження, Б. Можжевельніков радить уникати при телефонних розмовах таких виразів [28].

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

- “Ми не зможемо цього зробити”. Якщо це дійсно так, ваш потенційний клієнт звернеться до іншого, і, напевне, що його нова розмова складеться більш вдало. Замість відмови “з порогу”

запропонуйте, наприклад, зачекати, перш ніж ви зрозумієте, чим зможете виявитися корисним, і спробуйте знайти альтернативне рішення. Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не на зворотному.

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

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

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

### ***Як правильно закінчувати розмову?***

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

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

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

Завершити телефонну розмову можна такими фразами [19]:

- Вибачте, я зараз зайнятий, чи можу я вам передзвонити?
- Не хочу переривати вас, але мені зараз треба йти, інакше я спізнюся на нараду.
- Дуже радий вас чути, але мені зараз необхідно піти.
- Пробачте, підійшов час чергової зустрічі, мені час йти.
- Дуже приємно з вами розмовляти, але мені треба

зателефонувати ще в одне місце. Дозвольте, я зателефоную вам пізніше?

- Я перервав переговори, коли ви зателефонували. Пробачте, мені треба їх продовжити.

- Давайте обговоримо все через декілька днів.
- Давайте ще раз поговоримо і оцінимо результат нашої розмови.
- Я вам зателефоную в наступну середу.
- Зателефонуйте, будь ласка, коли з'ясуєте ці питання.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

### *Етикет стільникового зв'язку*

Особливу увагу потрібно приділити етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до стільникових телефонів.

Загальні правила етикету стільникового зв'язку ще не вироблені і, тим більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку складає розмова по телефону за кермом. Так, в Японії в 2000 р. близько половини аварій (557 випадків з 1351) відбулося через те, що водії намагалися відповісти на дзвінок, набирали номер (197 випадків) або розмовляли по телефону (187 випадків) [54].

В Україні введені нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-free. Хоча навіть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильної оцінки ситуації на дорозі.

Ще більш небезпечним є включений телефон в літаку. Відомі випадки вимушеної посадки літаків після зльоту, коли пасажирки забували виключати телефон. З причини невиключеного мобільного телефона розбився під Цюрихом літак з 10 пасажирами на борту.

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

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

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

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

При користуванні стільниковим телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруєте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним [19].

Деном Бріодом вироблені *10 золотих правил мобільного етикету* [54].

1. Не дратуйте ближнього балакучістю.
2. “Кукарача” хай не буде дзвінком твоїм.
3. Хай не буде почутим телефон твій в театрі.
4. Не обтяжуй ремінь свій через міру.

5. Хай відсохнуть руки у телефонуючого за рулем.
6. Вуха твої хай не будуть зайняті без необхідності.
7. Не підвищуй голосу свого з телефоном твоїм.
8. Хай не будеш нероздільним з телефоном твоїм.
9. Телефон твій хай не введе в спокусу ближніх твоїх.
10. Хай не буде телефон твій поруч з хлібом твоїм.

**Основні поняття і ключові слова:** етикет телефонної розмови, етикет стільникового (мобільного) зв'язку.

### 3.7. Правила спілкування в електронному просторі

Комп'ютер суттєво збільшує можливість оперативного зв'язку та може працювати в системі електронної пошти. Електронна пошта (E-mail) – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування.

В Україні існують численні інтернет-мережі комунікаційного зв'язку, які працюють за різними міжнародними протоколами. Мережі можуть взаємодіяти між собою. Вони дозволяють передавати та отримувати різні повідомлення інформаційного або особистісного характеру, а також мати доступ до “Дошки оголошень” чи “Телеконференцій”, мережі новин про комерційні пропозиції, баз даних тощо.

Ділова людина, яка перебуває в дорозі, може приєднати свій персональний комп'ютер до мережі і вибрати необхідну їй інформацію із стаціонарного комп'ютера у власному офісі або отримати біржові котирування з “Дошки оголошень”.

Більшість правил етикету користувачів електронною поштою подібні до загальноприйнятих у діловому світі при звичайному листуванні. Але є ряд відмінностей або доповнень, які зумовлені, в основному, застосуванням нових технологій та способів передачі інформації. Враховуючи ці особливості, розроблено ряд правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях [36; 37]:

- адреса вашої електронної пошти (e-mail) повинна відображати вашу посаду та коло занять;
- якщо до комп'ютера мають доступ декілька осіб, треба налагодити систему паролів та ідентифікації користувача;

- оскільки рівень таємничості електронної пошти досить низький, у своїй кореспонденції ніколи не вміщуйте конфіденційну інформацію – ви можете зашкодити собі та колегам;

- використовуйте зручний для читання формат та шрифт (друкуйте в інтервалі "один"; між абзацами робіть інтервал "два"; користуйтеся лише звичайним шрифтом, оскільки курсив або інші виділення можуть викликати проблеми на деяких типах моніторів);

- використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій направляєте лист;

- пишіть коротко, чітко і зрозуміло;

- у посланнях недоречно зловживати великими літерами, оскільки прийнято вважати, що у листуванні слова, написані у верхньому реєстрі з великої літери, є надзвичайно важливими;

- уникайте жартів, які, у відсутності під час електронного спілкування жестів, тону голосу, можуть бути розцінені адресатом як образа;

- уникайте у електронному спілкуванні скорочень та “смайликів” (smileys);

- у випадку використання різного роду цитат необхідно правильно їх оформляти, виділяти та вказувати автора;

- не надсилайте довгих додатків до ваших листів;

- у разі надсилань повідомлень за кордон можуть виникати складності з іншими мовами, тому рекомендується писати послання латинськими літерами (Dobrogo ranku, vitayu);

- завжди підписуйте свої електронні листи;

- відсилаючи діловий електронний лист за необхідності вкажіть, коли ви очікуєте відповідь;

- перш ніж відправити повідомлення, необхідно кілька разів його уважно прочитати;

- правильно вказуйте адресу;

- відповідь на електронний лист прийнято давати відразу після ознайомлення з ним, якщо ж певні умови перешкоджають цьому, необхідно відповідь надіслати протягом доби;

- щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;

- не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;



- не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу – це порушення службової етики;

- якщо ви отримали неприємне повідомлення, яке вас обурило чи роздратувало, дайте відповідь на нього не зразу, а згодом, після ретельного обміркування;

- виявом поганих манер та непрофесіоналізму є надсилання колегам та діловим партнерам спаму (“spam”);

- не використовуйте електронну пошту для розсилання на випадкові адреси рекламних повідомлень;

- не використовуйте жодних безплатних локальних мереж (як правило, службових) для приватного листування;

- системний адміністратор повинен мати повний доступ до електронної пошти, тому користувачам необхідно це враховувати при листуванні;

- системний адміністратор має право надсилати термінові повідомлення всім користувачам електронної пошти даного сервера (розсилання по всіх поштових скриньках), а звичайний користувач має право це робити лише з дозволу адміністратора.

Проведене компанією “Сідко комюнікейшнз” соціологічне опитування дало можливість визначити десять порушень правил етикету спілкування по електронній пошті, які користувачі Інтернету вважають найбільш неприємними. Відповіді розмістились у такому порядку [36].

1. Переадресування дурного та вульгарного жарту.
2. Детальна розповідь про особисту помилку.
3. Написання всього тексту повідомлення великими буквами.
4. Поширення пліток і чуток.
5. Обговорення питань інтимного або особистого характеру.
6. Висловлення критичних зауважень на адресу іншої особи.
7. Скарги на роботу або власного начальника.
8. Використання електронної пошти з метою уникнення важкої розмови один на один.
9. Детальне обговорення власних або чужих хвороб чи проблем зі здоров'ям.
10. Суперечки з друзями або родичами.

Таким чином, електронна пошта як новий вид зв'язку вимагає нових методів спілкування, способу мислення та дії.

*Основні поняття і ключові слова:* Інтернет, комп'ютер, електронне спілкування, електронна пошта (e-mail), електронний лист, етикет електронної пошти.

### **3.8. Форми колективного обговорення проблем**

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

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

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

#### *Ділова нарада*

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

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

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

Далі слід чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні, такі, що вимагають ґрунтовного обговорення, опрацювання, питання

розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш “прості” або цікаві – в кінці наради.

Оптимальна кількість учасників наради 10-12 осіб, стверджує Іржі Томан [47], тому що, якщо людей менше – то менше і різних поглядів на проблему, користі від такої проблеми буде мало. Якщо кількість учасників більша ніж 16-18, то не всі зможуть взяти участь в обговоренні.

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

Найкращий час для наради, згідно з ергономічними дослідженнями, – 11 годин середи чи четверга. Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей – 40-45 хвилин. Слід встановити регламент наради (до 7 хвилин на виступ).

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

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

### *Дискусія*

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

### ***Етапи підготовки і проведення дискусії.***

Підготовчий етап складається з:

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

Слід обрати стратегію ведення дискусії з урахуванням індивідуальних особливостей дискутуючих.

Традиційно виділяють сильних і слабких учасників. Сильний учасник – впевнений в собі, добре знає предмет спору, має досвід полемічного спілкування, має авторитет. Слабкий учасник, відповідно, – недостатньо обізнаний у проблемі, нерішучий, недосвідчений у спілкуванні. За характером знань мовців поділяють на “лисиць” та “їжаків” (за байкою давньогрецького поета Архілоха: “Лисиця знає багато усяких речей, а їжак – одну, але велику”). Отже “лисиці” – широко обізнані мовці, але такі, що недостатньо глибоко розбираються в окремих питаннях, а “їжаки” – мовці, заглиблені в одну тему.

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

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

Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувають аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію

висловлюватися, корегує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

### ***Деякі правила ведення дискусії***

- Потрібно чітко розмежовувати питання, які є предметом дискусії і які не слід обговорювати.
- Не допускати перетворення дискусії у з'ясування особистих стосунків.
- Можна переконувати, але не можна принижувати опонентів.
- Зберігати спокій і врівноваженість у спорі.
- Критикувати без роздратування і злості, але й не вибачатися за критику, тому що це не ознака ввічливості, а вияв невпевненості у своїй правоті.
- Програвати і перемагати гідно. При поразці не сердитися, і не бути розгубленим. При перемозі залишатися спокійним і скромним. Давати можливість опонентам “зберегти обличчя”.

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

### ***Мозковий штурм***

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

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

Р. Фішер та У. Юрі вважають, що немає якогось правильного способу проведення мозкового штурму. Скоріше треба його пристосовувати до своїх потреб і можливостей [48].

### ***Підготовка до мозкового штурму***

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

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

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

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

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

### ***Проведення мозкового штурму***

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

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

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

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

### ***Завершення мозкового штурму***

1. Виділити найперспективніші ідеї.

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

3. Визначити час оцінки ідей і прийняття рішень.

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

### 3.9. Публічний виступ у діловому спілкуванні

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

Розроблена ще в античній риторичі формула мисленнево-мовленневої діяльності відповідає сучасним науковим уявленням про механізм комунікативного процесу в його прагматичних аспектах. В основі класичної схеми ораторського мистецтва 5 етапів діяльності оратора (рис. 3.7.).

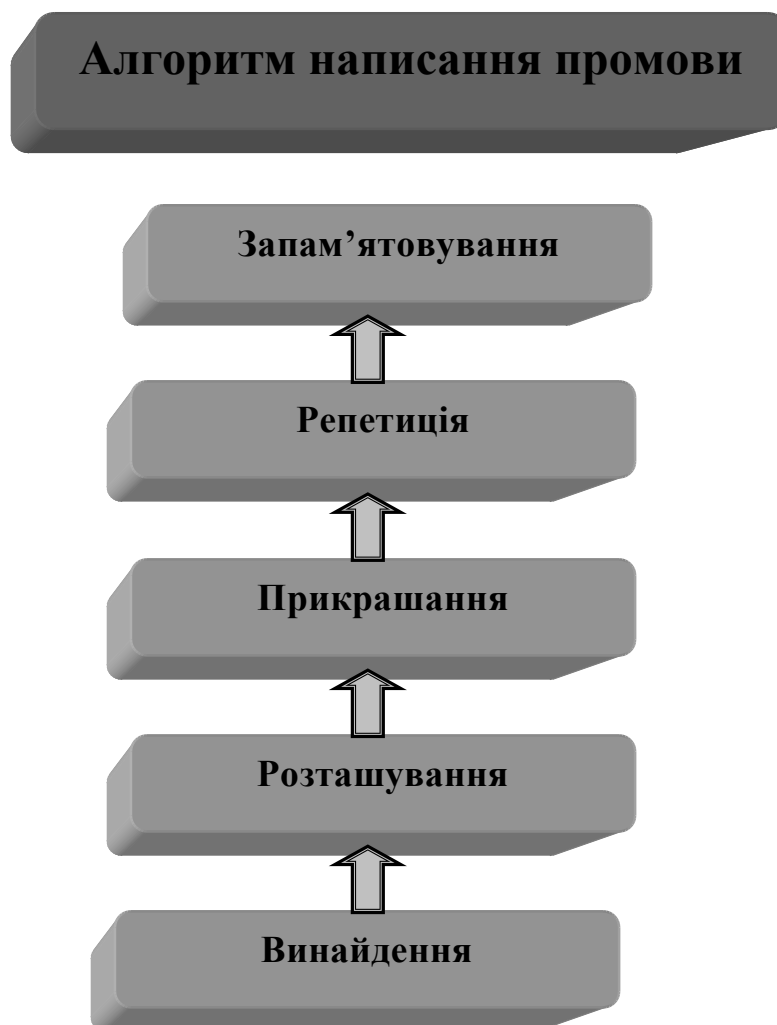


Рис. 3.7. Алгоритм написання промови

1. **Винайдення** (inventio – “винайти, що сказати”) – процедура “попередньої рефлексії”, тобто визначення теми і мети майбутнього виступу, розробки концепції, відбору матеріалу для промови. Інвенція

відповідає вимозі змістовності ораторської промови.

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

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

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

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

Розглянемо детальніше алгоритм написання промови.

### ***Винайдення***

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

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

Розглянемо докладніше ці етапи створення концепції.

#### ***1. Вибір теми***

Одне з найважливіших правил інвенції говорить: звертання до теми має бути мотивоване інтересом оратора та інтересами слухачів. На основі критерію важливості виділяють види інтересів: суспільний (те, що важливо для всіх у суспільстві), груповий (те, що важливо для окремої групи), індивідуальний (те, що важливо для окремої людини).



Отже, саме *інтерес*, властивий кожній людині, диктує звертання оратора до певної теми. З одного боку, оратор має вибрати тему, яка його особисто цікавить, захоплює, – тільки так він зможе зацікавити й своїх слухачів. З іншого боку, те, про що хоче сказати промовець, має потрапити в поле уваги (інтересу) слухачів, тільки тоді він може розраховувати на успіх.

## **2. Мета промови**

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

## **3. Коло питань. Формування змісту промови**

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

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

Г. Сагач пропонує як метод породження тексту *денотатний*

**граф** (денотат – зміст однієї мовної одиниці (слова, словосполучення, речення) [38]. Денотатний граф (система денотатів, пов’язана певними відношеннями) – це концепція розкладання цілого на частини, декомпозиція терміна на поняття, встановлення зв’язків між частинами і цілим (впорядкування понять).

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

#### **4. Систематизація матеріалу**

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

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

І все ж звертання до енциклопедичного матеріалу необхідне. Чому? Цей матеріал створює необхідне тло, на якому вибудовується

промова, він, як зазначає Є. Ключев [23], дає емпіричним фактам необхідну перспективу: історичну і наукову; посилює їхнє значення, робить виступ ґрунтовним, вагомим, через енциклопедичний матеріал промовець “перевіряє” правильність своєї позиції. Енциклопедичний матеріал робить промову поліфонічною (багатоголосою) – це цінували давні греки і цінує сучасна аудиторія.

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

Зробимо підсумки.

***На етапі винайдення матеріалу оратор повинен:***

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

### ***Розташування***

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

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

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

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

### ***Вступна частина***

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

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

Є. Ключев називає їх відповідно “реклама”, “вербування союзників”, “презентація теми” [23].

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

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

налаштований оратор має більше шансів на успіх.

**“Презентація теми”** як основна функція домінує в риторичній ситуації, де аудиторія завчасно налаштована на увагу і позитивне сприйняття матеріалу (університетська лекція, вшанування ювіляра тощо), а також коли значення предмета мовлення незаперечне (“достойний муж достойного вимагає”).

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

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

Слід пам’ятати, що вступ не повинен бути надто сухим і серйозним. П. Сопер [43] рекомендує почати вступ з якогось цікавого повідомлення, причому в першому ж реченні. Дуже гарно сприймається гумористичне зауваження.

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

Можна почати з цікавої цитати. Слова відомої людини завжди привертають увагу. Але слід пам’ятати, що цитата, яка ставиться на початок промови, повинна бути змістовною, авторитетною, оригінальною, навіть парадоксальною. Д. Карнегі [22] рекомендує брати цитати з Біблії: це авторитетне джерело, в якому можна знайти цитату на будь-який випадок.

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

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

### ***Основна частина***

Яким би продуманим, вдалим, оригінальним не був вступ, він все

ж не забезпечує повного успіху, тому що завдання оратора не лише привернути увагу слухачів, але й утримати її. Відтак “найвідповідальнішою” залишається основна частина промови. В основній частині викладається власне зміст, формулюються основні положення промови. Найважливіші питання, що їх має вирішити оратор, складаючи основну частину, такі: у який спосіб упорядкувати підібраний матеріал, які методи, форми і прийоми викладення матеріалу доцільно використати в даній промові.

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

Основне завдання ділової людини в процесі публічного виступу – переконання, для цього він має довести правильність своєї думки рядом аргументів. Аргументацію називають нежорстким способом впливу на аудиторію. [Є й інший спосіб, про який йдеться в одному риторичному анекдоті про те, як сорока, лисиця і лев брали участь у ораторському змаганні. Сорока і лисиця виголосили чудові промови, але вийшов лев, рикнув один раз і отримав перший приз ... за переконливість.]

Аргументація – це докази справедливості тези. Виділяють такі види аргументів: сильні, слабкі, неістинні.

**Сильні:** доказ від факту (“факти – річ уперта”).

**Слабкі:** доказ від сумніву (доказ, зумовлений особистими сумнівами оратора) або від впевненості, доказ від авторитету (загальна віра в авторитет зі сторони).

**Неістинні:** доказ від людини (коли оратор, отримавши контраргумент, з’ясовує не його значення, істинність, а оцінює достоїнства людини, яка його висунула: “Мало каші з’їв, щоб мені заперечувати”), доказ від публіки (так зване “підмазування” аргументу, наприклад: “Ви, як люди освічені, не будете заперечувати, що...”), доказ від обіцянки, доказ від засудження, доказ від загрози (“А не будуть брати – відріжемо газ!”) тощо.

Риторика за тисячі років накопичила багато правил як

використовувати аргументи, як будувати аргументацію. Найкращим визнається гомерів порядок: на початку сильний аргумент, далі – аргументи середньої сили, а наприкінці – найсильніший аргумент. Ні в якому разі не слід допускати низхідного порядку аргументів.

Ще одне правило диспозиції: сильні аргументи потрібно ізолювати, подавати у простій формі; слабкі аргументи – групувати для самопідтримки. Крім того, якщо слабкі аргументи використовуються як доповнення до сильних, то їхня слабкість зменшується. При виборі аргументів для промови потрібно більше думати про їхню якість, а не про кількість.

Важливою є вимога індивідуального підходу до доказів. Способів переконання в ідеалі має бути стільки, скільки й слухачів, тому що людська свідомість індивідуально реагує на переконання. Ось приклад: після того, як група прослухала виголошену студентом-оратором промову “Проти куріння”, виявилось, що деякі слухачі визнали аргумент “у курців швидко жовтіють зуби” сильнішим, ніж “95% хворих на рак легенів – курці”. Чому? Можливо, тому, що слухачами були 19-річні студенти і студентки, для яких зовнішність виявилась важливішою за здоров’я, яке може й не погіршитись, а якщо й захворієш, то десь у старості, а до того часу винайдуть ліки проти всіх хвороб.

До основних методів впорядкування матеріалу належать: *хронологічний, дедуктивний, індуктивний, метод аналогії, концентричний*. Зупинимось на них докладніше.

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

**Дедуктивний метод** передбачає рух думки від загального до часткового, перехід від загальних сентенцій, положень до прикладів, фактів, випадків: від тези до її підтвердження. Це метод пошуку підтверджень висловленої ідеї. Перевага дедуктивного методу в тому, що загальне положення, викладене на початку, задає однозначний напрямок погляду на подальші окремі приклади. Слухачі при такому

поданні матеріалу починають бачити факти очима промовця. Але, з іншого боку, дедуктивний метод – це метод відкритої комунікації: оратор одразу відкриває свої карти – заявляє свою позицію. Тому такий метод викладення буде ефективним в аудиторії доброзичливо, конструктивно налаштованих слухачів.

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

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

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

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

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



## **Закінчення**

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

Про що слід говорити в останній частині виступу? Закінчення має виконувати такі функції:

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

Кілька рекомендацій щодо закінчення заключної частини.

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

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

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

Намагайтеся не завершувати промову словами: “Це все, що я хотів сказати”. Так, як і для вступу, для закінчення підійдуть узагальнюючі

цитати, сентенції, афоризми, прислів'я, поетичні рядки, ілюстрації, риторичні запитання, заклики, анекдоти тощо. Ефектно виглядає кільцева композиція (з якої думки, фрази почали – такою і завершити).

Підсумовуючи, слід ще раз наголосити, що диспозиція як розділ риторики і як риторична процедура забезпечує цілісність, логічну правильність, завершеність риторичного тексту. Нехтувати цим етапом підготовки не можна. Адже, як сказав П. Сопер, виграні битви, міцні мости, захоплюючі цікаві промови – результат продуманого плану [43].

### ***Прикрашання***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лексичні помилки пов’язані також з неправильним (невиправданим) сполученням слів. Ось як написав про це А. Коні [41]: “Недавно в газетах було напечатано объявление: “актёры-собаки” вместо “собаки-актёры”. Стоит переставить слова в народном выражении „кровь с молоком” и сказать “молоко с кровью”, чтобы увидеть значение отдельного слова, поставленного на своё место”. Ще кілька прикладів. Правильно: *мати значення та грати роль*, а не навпаки; *взяти участь і брати участь*, а не прийняти, приймати участь. Помилкою є тавтологічні сполучення: *своя автобіографія*, *вільна вакансія*, *колеги по роботі*, *великий мегапростір*.

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

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

Під впливом російського в українському мовленні поширені помилки, пов’язані зі вживанням прийменників. Наприклад: рос. шкаф для одежды – укр. шафа *на* одягу. Прийменник *для*, як пише Б. Антоненко-Давидович у книзі “Як ми говоримо” [3], вживається, коли йдеться про певну річ, призначену для людини, для тварини, чи якоїсь ширшої потреби: “Не для пса ковбаса, не для кицьки сало. Для загального добра”. Ще кілька прикладів: рос. болей гриппом – укр. хворіти *на* грип; рос. по происхождению украинец – укр. за походженням; з походження, родом українець (останній варіант – найкращий).

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

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

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

Але говорити правильно ще не означає говорити гарно, для гарного мовлення, зазначає український мовознавець Н. Бабич, необхідне й уміння відібрати в конкретній ситуації спілкування найбільш доречний, стилістично й експресивно виправданий варіант літературної норми [5].

Російський знавець культури мовлення Л. Скворцов говорить про правильність мовлення і культуру мовлення як про два щаблі оволодіння мовою [39]. Оцінки варіантів на рівні правильності: правильно – неправильно, українською – не українською. Оцінки варіантів на рівні культури мовлення інші: краще – гірше, точніше, доречніше, виразніше тощо.

Важливою ознакою культури мовлення, особливо публічного, є *точність* і відповідно *ясність*. В античних керівництвах з красномовства першою і основною вимогою, що висувалась до промови, була вимога ясності. Арістотель вважав, якщо промова неясна (незрозуміла), то вона не досягає мети. Точність мовлення пов’язана з умінням ясно мислити (“Хто ясно мислить – ясно викладає”), зі знанням предмета мовлення, зі знанням точних значень слів. Точність мовлення – це суворя

відповідність слів тим предметам, явищам дійсності, які вони позначають. Точність мовлення залежить й від позамовних, екстралінгвістичних факторів. Зокрема, Н. Бабич [5] зазначає, що чим гармонійніші інтелектуальні рівні промовця і слухача, тим вища гарантія точного сприйняття інформації; чим вищий цей інтелектуальний рівень, тим простіші засоби мови потрібні промовцеві, щоб висловитись точно.

Реалізується точність передусім лексичними ресурсами мови, в першу чергу, за допомогою синонімів. *Синоніми* – слова близькі за лексичним значенням, але відмінні відтінками цього значення або емоційно-експресивними чи стилістичними можливостями. Пригадайте міркування трунаря Безенчука з “12 стільців” про те, як можна померти: “Вот вы, например, мужчина видный, возвышенного роста, хотя и худой. Вы, считается ежели, не дай бог, помрёте, что *в ящик сыграли*. А который человек торговый, бывшей купеческой гильдии, тот значит, *приказал долго жить*. А если кто чином поменьше, дворник, например, или кто из крестьян, про того говорят: *перекинулся* или *ноги протянул*. Но самые могучие когда помирают, железнодорожные кондуктора или из начальства кто, то считаются, что *дуба дают*.”

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

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

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

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

перенасичувати складними поняттями, термінами, формулами.

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

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

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

Наприклад: 1) Нам зробили зауваження.

*Тема* *рема*

2) Зауваження зробили нам.

*Тема* *рема*

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

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

Ще одна ознака культури мовлення – **багатство** (чи **різноманітність**) мовлення. Умовою, що забезпечує багатство мовлення, є активний запас мовних засобів, тобто великий словниковий запас, запас моделей словосполучень та речень, запас типових інтонацій. Мовлення тим багатше, чим рідше повторюються в ньому одні й ті ж знаки (слова); мовлення тим багатше, чим різноманітніше воно за своєю структурою. Урізноманітнюється мовлення використанням синонімів,

заміною однієї частини мови іншою (дієслова – віддієслівним іменником), заміною слова на фразеологізм тощо. Наприклад: *набути досвіду, стати досвідченим, досвідчена людина, пуд солі з'їсти; кращий, найкращий, кращий за всіх, щонайкращий, Сергій, він, мій друг, цей герой*. Урізноманітнювати слід і сполучні засоби: *і – та – й, але – та, щоб – аби, який – що, тоді як – у той час як, тому що – через те що, оскільки, позаяк*.

Багатство словникового запасу важливе для оратора й тому, що дає можливість уникнути штампів, які стандартизують мовлення, роблять його безбарвним, сухим, мертвим. Приклади штампів (канцеляризмів): *у справі підвищення, з боку керівництва, з боку держави, втілити в життя, прискореними темпами, забезпечити належний порядок, фактор часу, враховуючи вищесказане*.

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

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

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

Можливо, слід зменшити кількість прикладів, там, де ви наводите 3

приклади, залишіть 1, найяскравіший. Якщо ви розповідаєте якусь історію, викиньте усі зайві деталі, подробиці, другорядні події, сюжет маєте розгортати динамічно і швидко, зменшіть кількість описів. Якщо ви готуєте агітаційну, переконуючу промову, перевірте кількість аргументів – відкиньте слабкі, ненадійні аргументи, велика кількість доказів втомлює і викликає недовіру. Слабкі аргументи, привертаючи до себе увагу, зменшують довіру до всіх інших доказів. Тому не слід боятися, що аргументів мало, головне не їхня кількість, а якість, сила. Перевірте також вступну і прикінцеву частини вашої промови. Іноді варто зробити їх короткими, як афіша. Пам'ятаймо мудру настанову наших предків: “Вчись коротко говорити, зумій море в глек вмістити”.

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

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

Риторичні засоби поділяються на 2 групи: тропи та фігури.

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

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



угноєному ґрунті великодержавного російського шовінізму” (І. Драч). “У морі байдужості штормів не буває” (В. Чемерис).

Важливими, ефективними в ораторській промові є **порівняння** – не тільки засіб досягнення образності, а й ефективний спосіб пояснення. Приклади: “Як свині в багні, вони насолоджуються, валяючись у нечистотах сріблості” (І. Златоуст). “За відмову мою у задумах його [російського царя], убивчих для нашої отчизни, вибито мене по щоках як безчесну блудницю” (І. Мазепа). “Я гордий, мов козацький предок мій, що перед можними не скинув шапки” (Б. Олійник). “Душа зруйнована, як Троя, своїх убивць переживе” (Л. Костенко).

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

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

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

Силу, динамічність, ритм надає промові **повтор** – фігура, що являє собою повторення одного чи кількох слів або цілих речень. Повтор створює ефект тиску, напору. Наприклад: “*Поки* в нас відбирали хліб і майно, ми мовчали. *Поки* нам завдавали болю тілесного, ми терпіли. *Поки* хилили шиї наші під ярмо панське, ми сподівалися виприснути. Та *коли* накладено кайдани на волю нашу, *коли* спробовано уярмити душу нашу, ми взялися за меч...” (з промови Б. Хмельницького, за романом П. Загребельного). Такий повтор називається **анафора**, коли кожне наступне речення починається одним і тим самим словом. Іноді в

промові повторюється через певні періоди ціле речення. Як правило, в цьому реченні закладена основна думка, яка, таким чином, закарбовується у пам'яті слухачів.

Важливою фігурою є **риторичне запитання** – ствердження чи заперечення, що подається у формі запитання. Відповідь міститься у самому запитанні. Мета риторичного запитання – активізувати сприйняття слухачів, дати їм можливість домислити самим, щоб підказана думка стала їх власною. Іноді оратор може поставити цілий ряд запитань. Наприклад: *“Браття! Чи ж у вас в жилах тече не та ж кров, що в нас? Чи ж іншому ви молитесь богу? Невже в ваших серцях не озиваються стогони закатованих братів, крики наших друзин і сестер? Невже підніметься у вас на захисників України рука, невідомо куди підете ви з нашим ворогом нівечити свою матір?”* (М. Старицький). Дане речення починається зі **звертання** – риторичної фігури, основна функція якої – привернути увагу слухачів і висловити своє ставлення до них. Ще кілька прикладів: *“Чи ж можна присягати на погибель Вітчизни ?!”* (П. Орлик). *“І хто ж тут не признає, що тиран, який образив так ганебно особу, що репрезентує націю, вважає, звичайно, членів її за худобу нетямущу і свій послід?”* (І. Мазепа).

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

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

Крім того, слід пам'ятати, що підвищує планку сприйняття тексту лише вдале застосування засобу виразності, невдале – її опускає. “Текст з невдалим застосуванням засобів виразності визначає мовця як людину нерозумну, а це найтяжчий побічний результат у мовленні”, – вважає О. Зарецька [16].

### *Деякі рекомендації щодо виголошення промов*

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

Страх публічного виступу зменшується ретельною підготовкою до нього.

- Заплануйте, як ви будете виглядати на сцені, виберіть відповідний одяг, а коли будете впевнені, що виглядаєте гарно – забудьте про свою зовнішність.

- Репетируйте багаторазово.
- Повторюйте собі: “Це усього лише одна промова!”.
- Застосовуйте систему вправ для зняття напруження (розминка: потирання долонь, присідання, візуалізація перемоги).

- Складіть особистий контрольний список:
  - моя зовнішність в повному порядку;
  - я можу дивитись в очі своїм слухачам;
  - вираз мого обличчя випромінює дружелюбність, впевненість;
  - ця промова – одна з найкращих моїх промов;
  - я добре знаю, що хочу сказати;
  - мої слухачі – прекрасні люди;
  - я подобаюсь слухачам, я хочу виступити перед ними;
  - коли моя промова закінчиться, я буду задоволений своєю роботою [8].

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

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

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

**Дихання.** Для звичайної розмови цілком достатньо поверхневого дихання, що заповнює лише верхню частину легенів. За трибуною слід дихати глибоко, на повні груди, використовуючи діафрагму. Наповнювати легені повітрям слід знизу вгору – вдихати так, щоб надувся живіт, далі наповнюється грудна клітка під ребрами, аж доки не буде відчуття, що повітря піднялося до ключиць. Правильне глибоке дихання швидко насичує кров киснем, і, як результат, зникає скутість тіла, оратор відчуває себе спокійним і зосередженим. Ще один плюс глибокого діафрагмального дихання – воно непомітне, його не чують слухачі. Тоді як поверхневе дихання – „голосне” і може відволікати увагу слухачів.

Діафрагмальне дихання дає можливість контролювати свій **голос**.

Л. Браун виділяє такі характеристики гарного голосу оратора [8]: приємний; такий, що вібрує; спокійний; такий, що гарно модулюється; низького тембру; теплий; мелодійний; впевнений; турботливий; владний; дружній, виразний; природний; багатий; наповнений; звучний; доброзичливий.

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

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

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

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

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

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

**Контакт зі слухачами.** Дивіться на своїх слухачів. “Обнімайте”

зал. Не дивіться у вікно, у стелю, у підлогу. Не тріть нервово руки, хусточку, ручку чи окуляри. Не відсторонюйтесь від аудиторії, не ігноруйте її.

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

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

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Яке значення спілкування у житті людини?
2. Проаналізуйте функції спілкування.
3. Які існують рівні спілкування?
4. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового спілкування людей?
5. Визначте сутність та рівні моральної культури ділового ділового спілкування.
6. Які Ви знаєте способи спілкування?
7. Яка роль в діловому спілкуванні маніпуляції та актуалізації?
8. Проаналізуйте теорію трансакційного аналізу як способу ділового спілкування.
9. Зробіть аналіз моделей спілкування за В. Сатиром.
10. Проаналізуйте стилі керівництва.
11. Дайте характеристику вербального засобу спілкування.
12. Які засоби спілкування належать до невербальних?
13. Яку роль відіграє мова кінесики (жести, поза тощо) в діловому спілкуванні?
14. Яку роль у спілкуванні відіграє дистанція?
15. Поясніть, чому вербальні засоби під час спілкування повинні відповідати жестам, міміці?
16. Визначте та проаналізуйте особливості індивідуальної ділової бесіди.
17. Як можна ефективно використовувати телефон для розв’язання ділових проблем?
18. Які існують правила спілкування по мобільному телефону?
19. Проаналізуйте особливості ділового спілкування в електронному просторі.

20. Визначте та дайте характеристику форм колективного обговорення проблем.
21. Що таке “мозковий штурм”?
22. Охарактеризуйте етапи та процес підготовки до публічного виступу.
23. Які існують особливості виголошення промови?
24. Перевірте себе, використавши тести (Додатки 8 – 13).

### **Список використаної та рекомендованої літератури**

1. Абрамович С. Д. Риторика : навч. посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чікарькова. – Львів : Світ, 2001. – 240 с.
2. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
3. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо / Антоненко-Давидович Б. – К. : Вид. дім “КМ Academia”, 1994. – 254 с.
4. Афанасьєв І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьєв І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
5. Бабич А. Д. Основи культури мовлення / Бабич А. Д. – Львів : Світ, 1990. – 231 с.
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры : пер. с англ. / Берн Э. – М. : Прогресс, 1998. – 400 с.
7. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
8. Браун Л. Имидж – путь к успеху : пер. с англ. / Браун Л. – СПб. : Питер, 2001. – 188 с.
9. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.
10. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
11. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
12. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
13. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.

14. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках / Зайверт Л. – М. : Экономика, 1990. – 232 с.
15. Залюбівська О. Б. Практикум з риторики. Методичні вказівки до виконання вправ та завдань з дисципліни “Основи риторики” / Залюбівська О. Б. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 74 с.
16. Зарецкая Е. Н. Риторика : теория и практика речевой коммуникации / Зарецкая Е. Н. – М. : Дело, 1998. – 480 с.
17. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменярь”, 2002. – 147 с.
18. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : “Екс Об”, 2000. – 200 с.
19. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник : 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
20. Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия / Сост. В. Н. Лозовский. – М. : Высшая школа, 1993. – 303 с.
21. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
22. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично : пер. с англ. / Карнеги Д. – М. : Вече, 2003. – 656 с.
23. Ключев Э. В. Риторика : учебн. пособие / Ключев Э. В. – М. : “Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.
24. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми: ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
25. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практич. пособие : 6-е изд., перераб. и доп. / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 2002. – 320 с.
26. Малахов В. Г. Етика : курс лекцій : навч. посібник / Малахов В. Г. – К.: Либідь, 2000. – 304 с.
27. Мищич П. Как проводить деловые беседы / Мищич П. – М. : Экономика, 1983. – 207 с.
28. Можжевельников Б. В. В вашей фирме зазвонил телефон / Можжевельников Б. В. // Комерческий вестник, 1992. – № 2.
29. Морозов А. В. Деловая психология : учебник : изд. 3-е доп. и

- перераб. / Морозов А. В. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
30. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
  31. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
  32. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
  33. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
  34. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи) : навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
  35. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
  36. Пост П. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни : пер с англ. / Пост П. – М. : Эксмо, 2008. – 672 с.
  37. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. – К. : УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
  38. Сагач Г. Риторика : навч. посібник / Сагач Г. – К. : Вид. дім “ІнЮре”, 2000. – 568 с.
  39. Сатир В. Как строить себя и свою семью : пер с англ. / Сатир В.. – М. : Педагогика – Пресс, 1992. – 192 с.
  40. Сергеечева В. Азы общения / Сергеечева В. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
  41. Сергеич П. Искусство речи на суде / Сергеич П. – М. : Юрид. литература, 1988. – 384 с.
  42. Скворцов Л. И. Актуальные проблемы культуры речи / Скворцов Л. И. – М. : Юрид. литература, 1970
  43. Сопер П. Основы искусства речи / П. Сопер. – Ростов н/Д. : “Феникс”, 1999. – 448 с.
  44. Столяренко Л. Д. Основы психологии / Столяренко Л. Д. – Ростов н/Д. : “Феникс”, 1997. – 736 с.
  45. Таранов П. С. Приемы влияния на людей / Таранов П. С. –



- Симферополь : Таврия, 1996. – 493 с.
46. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
  47. Томан І. Мистецтво говорити : пер. з чес. / Томан І. – К. : Політвидав України, 1986. – 1986 с.
  48. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Д. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
  49. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
  50. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
  51. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. Посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.
  52. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування: 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
  53. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор : пер. с англ. / Шостром Э. – Минск : ГПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.
  54. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

## Розділ 4

### ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА КОНФЛІКТИ У СПІЛКУВАННІ

4.1. *Взаєморозуміння у спілкуванні.*

4.2. *Міжособистісні конфлікти у спілкуванні.*

4.3. *Аналіз та методи подолання конфліктів в організації.*

#### 4.1. Взаєморозуміння у спілкуванні

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

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

Виділяють рівні взаєморозуміння [14] (рис. 4.1.).

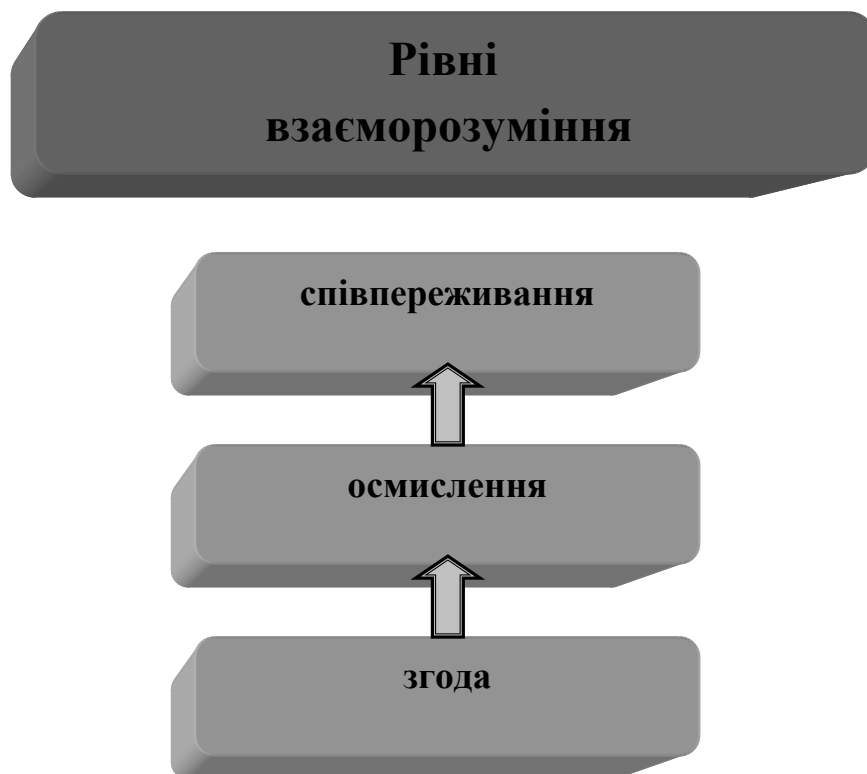


Рис. 4.1. Рівні взаєморозуміння

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

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

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

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

### ***Бар'єри на шляху до взаєморозуміння***

Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на **шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри** [14].

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

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

- *Відсутність зворотного зв'язку*. Одна людина дає інформацію, а інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто давав інформацію, не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його

інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.

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

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

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

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

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

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

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

### ***Механізми взаєморозуміння***

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

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

Механізми взаєморозуміння показано на рис. 4.2:



Рис. 4.2. Механізми взаєморозуміння

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

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

#### 4.2. Міжособистісні конфлікти у спілкуванні

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності.

Профілактика конфліктів, вміння їх аналізувати та вирішувати є важливими складовими успішності менеджменту. Це вимагає від керівника відповідних знань.

Розглянемо коротко теоретичні основи конфліктології.

**Конфлікт** (з лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями. Цими тенденціями можуть бути розбіжності у поглядах, незгоди і сподівання

різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

### ***Неминучість конфліктів***

Виникнення конфліктів є, як не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт “застою”, відсутності розвитку. Взаємини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти в свою чергу породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв'язується.

### ***Конструктивна та деструктивна суті конфліктів***

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони і коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижуючи його [11]. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на “особистості”. Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента.

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

### ***Типи (види) конфліктів***

З точки зору суб'єктів конфлікту існують такі типи (види) конфліктів:

- внутрішньоособистісний – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості;
- міжособистісний – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;
- особистісно-груповий – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;
- міжгруповий – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Важливим для аналізу взаємодії конфліктуючих сторін є визначення типу конфліктів: прямі та непрямі. Прямі конфлікти проходять між сторонами конфлікту безпосередньо, непрямі носять опосередкований іншою особою характер.

### ***Причини виникнення міжособистісних конфліктів***

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти причини його виникнення. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

- різниця в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.);
- погана комунікація (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність;
- різниця в поглядах, системі цінностей;
- різниця в цілях та інтересах;
- відмінність в манері поведінки;
- різниця в рівні освіти.

Для ефективного керування конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту.

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

#### **Стадії (етапи) конфлікту**

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

#### **Методи керування конфліктом (способи поведінки в конфлікті)**

У разі виникнення конфлікту важливим для подальшого перебігу конфлікту, його наслідків, є вибір методу керування конфліктом (способу поведінки в конфлікті).

- *Ухиляння* – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з’явитися).

- *Згладжування* – базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.

- *Примушування* – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

- *Компроміс* – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту.

- *Вирішення* (улагодження, розв’язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі



*співробітництва*, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

### **Методика вирішення міжособистісного конфлікту**

Співробітництво є основою вибору методики вирішення конфлікту. Розглянемо один з можливих і, на нашу думку, ефективних варіантів методик [7].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, “стати самим собою”. (“Зняти маски” – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо).
2. Виявити справжню причину конфлікту.
3. Відмовитися від принципу “перемога за будь-яку ціну”. В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).
4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.
6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим (“говорити щоб нас почули”, уміти “слухати” іншу сторону).
7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

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

3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

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

### 4.3. Конфлікти в організації

Особливо важливим для менеджера є вміння аналізувати і вирішувати виробничі конфлікти, які виникають в організації.

**Конфлікт** – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів, схем поведінки суб'єктів взаємодії.

#### **Причини виробничих конфліктів**

- Об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.
- Умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.).
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.).
- Взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу).
- Протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

З точки зору предмета нашого розгляду – етики ділових стосунків – найбільш значимими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління**. Розглянемо причини, способи аналізу та подолання **управлінського конфлікту**, із якого виділяється конфлікт “керівник – підлеглий”.

**Об'єктивними причинами** управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу [12]:

- протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до “особистості” відходить на задній план;
- відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими (“хибні кола управління”).

Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;

- протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;
- невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

*Суб'єктивними причинами* управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини) [12]:

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

Серед причин *особистісного характеру* вчені виділяють:

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

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

себе. До 30 % всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [13].

Тому важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є вміння керівника “бачити” та аналізувати ознаки наближення конфлікту.

*Ознаки конфліктної ситуації:*

- зростання емоційної напруги;
- різка зміна у ставленні до роботи;
- факти приниження почуття гідності особистості;
- збільшення локальних конфліктів;
- помітне розшарування колективу на групи, позиції яких значно відрізняються;
- замкнутість, невідвертість у особистих стосунках;
- втрата довіри між колегами;
- поширення пліток;
- стихійні міні-збори;
- негативні судження про ситуацію в організації (колективі), про життя і діяльність колег та посадових осіб;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

Але головне в конфлікті – вміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До *об’єктивних факторів* попередження конфліктів відносяться такі:

- умови, організація та оплата праці;
- відповідність та чіткість у розподілі прав і обов’язків;
- графік та ритмічність роботи;
- рівень технологій;
- забезпечення ресурсами;
- високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- умови побуту та ін.

Важливим аспектом безконфліктного управління є *суб’єктивні фактори* управлінського процесу:

- володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);

- створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;
- принциповість та об'єктивність відносно людей;
- інтерес, увага та повага до людей;
- привітливість та доброзичливість;
- володіння прийомами конструктивної критики;
- самокритичність керівника;
- уміння ставити себе на місце іншого;
- уміння уважного слухати іншого;
- володіння методами переконання;
- усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь та гідність людини та ін.

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

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Яка роль взаєморозуміння у спілкуванні?
2. Які існують рівні взаєморозуміння?
3. Які існують бар'єри на шляху до взаєморозуміння у спілкуванні.
4. Визначте та проаналізуйте механізми взаєморозуміння та роль етики в їх застосуванні.
5. Дайте означення основних видів конфліктів.
6. Які існують причини міжособистісних конфліктів?
7. Дайте обґрунтування доцільності вибору відповідного способу управління конфліктом у різних ситуаціях.
8. Розкрийте зміст методики аналізу та вирішення міжособистісного конфлікту.
9. Чому, на Вашу думку, не можна перемогти в конфлікті?
10. Чому співробітництво вважають основою вирішення конфліктів?
11. Що таке "асертивність"?
12. Які причини конфліктів в організації?
13. Які існують об'єктивні причини управлінського конфлікту?
14. Визначте та проаналізуйте суб'єктивні причини управлінського конфлікту.
15. Визначте та проаналізуйте фактори попередження управлінських конфліктів.

### Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
2. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
3. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів / Джелалі В. О. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
4. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменяр”, 2002. – 147 с.
5. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : “Екс Об”, 2000. – 200 с.
6. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник. – 2-ге вид., допов. і переробл. / Кришемінська Л. Д. – К. : Вища школа, 2006. – 150 с.
7. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
10. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
11. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
12. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
13. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
14. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.

## Розділ 5

### ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ ТА ПЕРЕГОВОРИ

5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей.

5.2. Особливості проведення ділових переговорів.

5.3. Презентація.

#### 5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки.

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

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

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи

**Предмет ділової зустрічі.** Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають “візитами ввічливості”, оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

**Місце проведення ділової зустрічі.** Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

*Своя територія.* Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз “ вдома і стіни допомагають”. Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов’язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, мебльованість та наповненість (комп’ютер, телефон, міні-АТС з факсом, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Internet, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомога експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

*Територія партнера.* Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність



ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на “своїй території” і на “території партнера”.

*Нейтральна територія.* Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежом використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. В випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

*Дистанційно.* Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Internet, відеокомунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передачею зображення і звуку.

*Часові межі.* Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають “жайворонками”, іншим увечері – це “сови”, проміжний тип називають “голубами”. За дослідженнями вчених “сови” становлять приблизно 33%, “жайворонки” – 17%, а “голуби” – 50% від загальної кількості людей [17].

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори [17].

- Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів

запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

- Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага “свіжої голови”, в цей день можна зустрітися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- П’ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

- Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов’язково дотримуватись.

- Домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки потрібно знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

**Склад делегації.** Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів.

Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити

чисельний склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Обмін протокольними списками, як правило, відбувається до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

**Матеріали для обговорення.** Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;
- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Складним, але важливим елементом підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. Це офіційні довідки та документи, вирізки і газет і журналів, які містять відомості про партнера та його бізнес, це дані про кон'юнктуру своїх партнерів, їх поведінку на ринку. Незважаючи на те, що все це потребує великих зусиль, знань і часу, у підсумку така праця себе виправдовує. Так, у своїй праці "Як вижити серед акул" [12] Х. Маккей зазначає, що знати хоч щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси і риси характеру, то у вас завжди буде основа для встановлення контакту з ними. Він пропонує анкету з 66-ти пунктів, що включає

питання про особові дані клієнта, освіту, сімейний стан, попередню діяльність, особливі інтереси, стиль життя та ін., і дає можливість краще “пізнати” клієнта.

Оптимальним результатом домовленості є усвідомлення кожним її учасником того, що він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

### ***Ділова зустріч на своїй території***

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

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

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

Важливим елементом “комфортного стану” учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення [4].

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

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма стола. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не

схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості [18].

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

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

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

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

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

**Зустріч делегації.** Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил [17].

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.
- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.
- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.
- Першим відрекомендується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендує її гостям.

- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.

- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендовують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.

- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам – учасникам делегації чи прибулим разом із членами делегації. При зустрічі і проходах в аеропорту чи на вокзалі слід підносити квіти, загорнені в целофан (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат).

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах. Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина (Додаток 17).

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажира, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а

дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуваних осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуваних осіб.

У представницьких екіпажах з розташуванням місць один проти одного почесним місцем є також місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу. Порядок розміщення в екіпажі такий: після прибуття екіпаж подається таким чином, щоб вихід був з правого боку, причому особа, що займає почесне місце, виходить першою.

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері.

Не завжди зручним є заходити до кімнат гостей, тому що вихованого гостя це може спонукати запросити супроводжувача на чашку кави, в той час як він дещо втомився з дороги. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальні, запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися “як удома”, випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Делегація, що приймає гостей, повинна з'явитися в повному складі.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

**Привітання.** Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб “уповноважити” чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, “шанує свою гідність”. Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а, навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з



жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою [19].

Як правило, акт вітання – короткотривалий. Короткими є і вітальні формулювання. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, “під ніс” і без зорового контакту, може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м’яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, єхидною посмішкою і т. ін.

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилинням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам потрібно це зробити. Так само потрібно відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов’язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

**Розміщення учасників зустрічі.** План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

*Перший.* Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

*Другий.* Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого.

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

Один бік зали доцільно залишити вільним для зручності розповсюдження документів або проходу учасників.

*Третій.* Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз'яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як “нечесна гра”.

За наявності в кімнаті для переговорів телефону необхідно потурбуватися, щоб секретар на час переговорів не з'єднував абонентів з цим номером.

Вся атмосфера в ході ділових переговорів повинна сприяти спокійній бесіді, щоб партнери могли спілкуватися без перешкод і не відволікатись. Іноді доцільно на вхідні двері повісити табличку “*Не входить, ідуть переговори*”.

Починати переговори треба в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати як дії, спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

**Офіційна мова.** Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах. Російська мова найбільш прийнятна в спілкуванні між партнерами з держав колишнього СРСР і Східної Європи.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

При виборі офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.

**Основні поняття і ключові слова:** ділові зустрічі, підготовка і проведення ділових зустрічей, зустріч делегації, привітання, розміщення учасників зустрічі, офіційна мова.

## **5.2. Особливості ведення ділових переговорів**

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

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

Структурні елементи переговорів є такими:

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

### ***Підготовка до ведення переговорів***

Автор книги “Як вціліти серед акул” мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку [12].

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

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу ( фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів ( як правило, 1,5-2 години);
- місце зустрічі ( це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниця);
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в

книзі Р. Фішера та Д. Ертель “Підготовка до переговорів”. На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності “охопити” весь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів [22].

- Інтереси
- Опції
- Альтернативи
- Легітимність
- Комунікація
- Взаємовідносини

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

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

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

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

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

- **Взаємовідносини.** Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

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

### ***Стратегія та тактика переговорів***

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

Класифікацію стратегічних підходів до ведення переговорів наведено на рис. 5.1.



*Рис. 5.1. Стратегічні підходи до ведення переговорів*

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

- **М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою.

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

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

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів [23, 24]. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у “переговорників” почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адаже люди опиняються перед дилемою: бути “м'якими” і йти на поступки чи бути “жорсткими”, оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

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

У результаті застосування принципів підходу [16]:

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

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів [23, 24] (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Метод принципів переговорів

**Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми**

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

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

**Правило друге. Концентруйте на інтересах, а не на позиціях**

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по



половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

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

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

#### **Правило третє. Розробляйте взаємовигідні варіанти**

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

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

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

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

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

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

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному **стилі**.

Стилем науковці визначають властивий конкретній людині спосіб проведення переговорів [13]. Стиль переговорів формується на основі особливостей характеру, переконань людини, які закріплюються в її досвіді.

Стилі проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це “відношення до людей” і “відношення до результату”.

Як видно з рисунка 5.3, в координатах відношення до людей і до результату ми можемо виділити п'ять головних стилів – “конкуренція”, “приспосовування”, “ухиляння”, “компроміс” і “співробітництво”. Визначивши стиль переговорів свого партнера, можна легко вибрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.

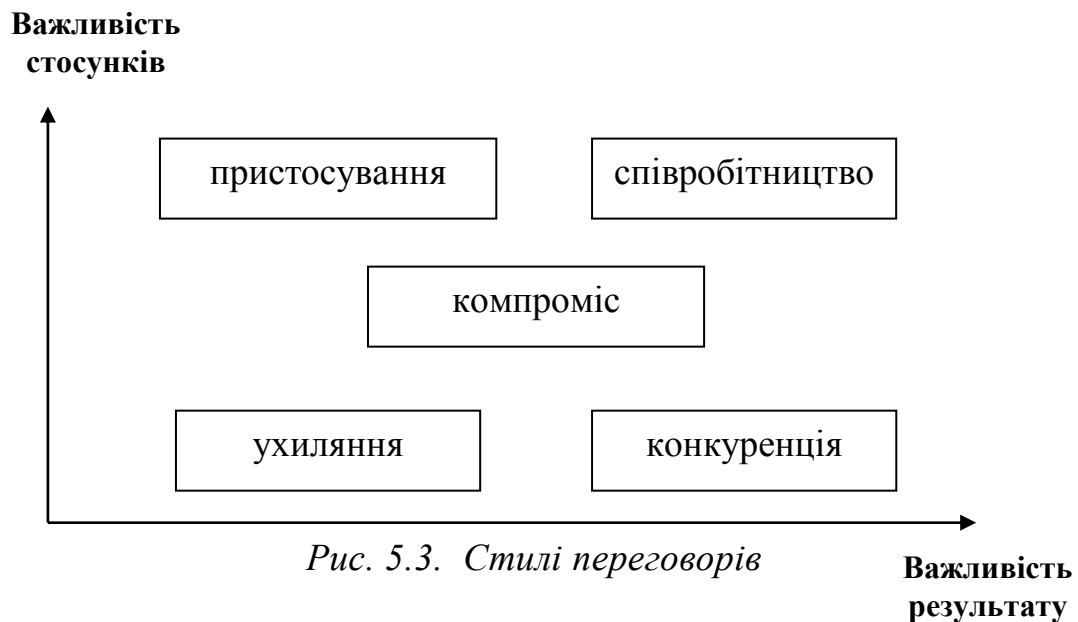


Рис. 5.3. Стилі переговорів

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні **тактичні прийоми** [16].

- Ухиляння від боротьби
- Затягування або вичікування
- Пакетування
- Максимальне завищення вимог
- Розміщення хибних акцентів у власній позиції
- Салямі
- Ультимативність вимог
- Висування вимог в останню хвилину

- **Ухиляння від боротьби** – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

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

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

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

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

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

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

- **Висування вимог в останню хвилину** – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша

сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

### ***Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів***

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об’єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно [6]:

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

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

### **5.3. Презентація**

Презентація (від англ. present – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. організації. Презентацію влаштовують з різного приводу – виходу в світ нової книги, товару, відкриття виставок, фестивалів, нової лінії виробництва, автомобіля тощо. Навіть у процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації.

Презентація являє собою особливий різновид PR-кампанії (PR або Public relation означає зв’язок із громадськістю). Вони є акціями,

спрямованими на формування й закріплення позитивного іміджу фірми серед широкої громадськості.

У більшості випадків презентація має інформаційно-діловий характер і на неї запрошують потрібних політичних, громадських діячів, підприємців, банкірів, спонсорів, представників різних фірм як для зміцнення старих зв'язків, так і для встановлення нових ділових контактів. Запрошують також журналістів, представників преси, радіо і телебачення з попередньою підготовкою для них коротких прес-релізів.

Основна мета презентації полягає в тому, щоб переконати певних людей в необхідності та доцільності появи нової книги, товару, матеріалу, нової технології тощо. Організатори презентації готують достатню кількість рекламної продукції, щоб запрошені особи, які зацікавились предметом презентації, змогли в подальшому реалізувати свій інтерес. Рекламну продукцію, окрім дорогих виробів типу автомобіля, роздають присутнім безплатно.

Основними достоїнствами презентації є [21]:

- доступність і різноманітність форм подачі матеріалу;
- висока інформативність матеріалу;
- можливість умілого використання безсумнівних переваг сучасних технічних засобів і забезпечення високої наочності наданої інформації;
- високий ступінь запам'ятовування інформації, яку презентують.

Підготовка презентації є дуже відповідальною акцією, а її проведення тісно пов'язане з проблемами не тільки чисто технічного, а й морально-етичного характеру. Організація презентації й всі представлені у процесі її проведення матеріали повинні відповідати нормам і вимогам ділової етики, у тому числі правилам сумлінної конкуренції.

Це означає, насамперед, чіткий вибір цільової й функціональної спрямованості презентації, визначення характеру інформації й способів її подання. Особливо важливу роль відіграють правильне визначення кола запрошуваних на презентацію осіб (цільової аудиторії) і своєчасне розсилання їм запрошень. До речі, останній фактор часто й створює проблеми морально-етичного характеру. З одного боку, варто запрошувати тих людей, заради яких презентація й організується, а з

іншого боку – не можна забути запросити тих (навіть потенційних) партнерів, які можуть образитися на сам факт їхнього ігнорування.

Будь-яка презентація має певний сценарій. Вступ передбачає привітання учасників презентації та рекомендації ведучого, повідомлення про мету проведення презентації, визначення ключових моментів та заходів, що полегшують спілкування з аудиторією. Презентація – це особливий, специфічний тип ділового прийому, але його правила майже нічим не відрізняються від правил проведення ділової зустрічі та нарад. Перші кілька хвилин презентації вкрай важливі для встановлення контактів із запрошеними. Не менш важливе значення має і кінець презентації. Він будується на тих фактах, які найбільше зацікавили аудиторію, і, як правило, передбачає таке:

- коротке резюме найважливіших фактів і аргументів презентації;
- висловлення щирої вдячності присутнім за інтерес і увагу до презентації;
- запитання та відповіді.

Варто звернути увагу на таке правило: якщо у вас є будь-який сумнів або побоювання щодо певного запитання, то відповідати на нього краще після зустрічі в індивідуальному порядку і ні в якому разі відразу. Такі запитання швидше зможуть нашкодити презентації, ніж їй допомогти.

Презентацію можна проводити як у службових приміщеннях фірми, так й у громадських місцях – у виставкових павільйонах, на різних конференціях, семінарах або симпозіумах, у ресторанах і т. ін. Якщо компанія прагне продемонструвати свою могутність, вона повинна використовувати для цього відповідні символи, такі як відповідне оформлення штаб-квартири компанії (архітектура, дизайн, розміри й розташування офісів, престижне меблювання, стиль одягу й презентабельність персоналу та ін.)

Важливу роль відіграє також характер оформлення роздавального матеріалу для учасників презентації. Доцільно використання для цього гарних фірмових папок, самі матеріали повинні бути яскравими й інформативними, виконаними на високому поліграфічному рівні.

Необхідно пам'ятати й про морально-етичний аспект презентації. Одне з основних положень тут полягає в тому, що в процесі

рекламування переваг продукції фірми не можна зневажливо відгукуватися стосовно продукції своїх конкурентів. Тим більше неприпустимими є відгуки про них у неповажному тоні.

Презентацію завжди проводять у другій половині дня. В програмі презентації може бути передбачена прес-конференція, заздалегідь обумовлений обмін промовами. Вона може супроводжуватися концертними та естрадними номерами. Часто після офіційної частини презентації проводять фуршет або а-ля фуршет (залежно від кількості запрошених). Він триває близько півтори-дві години. Форма одягу чоловіків – звичайний щоденний костюм, для жінок – костюм або плаття. За час проведення презентації фахівці мають можливість детальніше ознайомитися з продукцією, обговорити шляхи співпраці та реалізації своїх інтересів.

Інколи влаштовують більш вільну форму презентації, розрахованої на сотні людей. Вона, як правило, має рекламно-інформаційний характер і переважно пов'язана, наприклад, з показом нового кінофільму або спектаклю [20].

Останнім часом все більшого поширення набуває таке поняття, як *символічний менеджмент*. Його завдання полягають саме в підготовці презентацій, інсценування й інших акцій PR-кампанії, у формуванні корпоративної культури й стилю поведінки співробітників.

Презентація як одна з основних форм активної PR-кампанії фірми призначена для того, щоб її учасники добре запам'ятали запропоновану їм інформацію. Сама ж презентація повинна проходити не тільки у формі доповідей або усних повідомлень. Потрібно забезпечити її високу наочність, яскравість і незвичайність подачі, широко використовуючи наочні засоби подання інформації, зразки продукції, макети і т. ін.

Фахівцями сформульовані основні вимоги щодо проведення презентації [21].

- Доцільним є повторення головної інформації в основній частині доповіді або у висновках.
- Необхідний вибір цікавої, діючої, наочної й, бажано, незвичайної форми подачі матеріалу. Саме ця незвичайність форми буде сприйматися сама по собі й сприяти ефективному запам'ятовуванню її змісту.

- Концентрації уваги слухачів, а отже, і запам'ятовуванню ними інформації значною мірою сприяє ентузіазм і цілеспрямованість доповідача.

- Розуміння й запам'ятовування основної інформації добре забезпечує її оформлення в логічний або асоціативний ряди.

- Важливу роль у сприйнятті матеріалу, який презентується, відіграє наочність його подання, у тому числі широке використання схем, діаграм, графіків, таблиць.

- Високу ефективність результатів презентації можна забезпечити за допомогою умілого використання роздавального матеріалу.

- Презентаційна доповідь або повідомлення повинно відрізнятися чітким виділенням проблеми й способів її вирішення.

- Успіх презентації й запам'ятовування змістовної її частини значною мірою забезпечується вмільм використанням невербальних методів спілкування.

Грамотно організована й уміло проведена презентація сприяє успішному досягненню цілей презентації й всієї PR-компанії фірми, формуванню й підтримці її іміджу.

**Основні поняття і ключові слова:** презентація, PR-компанія (Public relation), символічний менеджмент, презентаційна доповідь.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Розкрийте зміст основних моментів домовленості про ділову зустріч.
2. Які особливості вибору території проведення ділової зустрічі?
3. Назвіть та прокоментуйте етапи підготовки та проведення ділової зустрічі.
4. Як ефективно підготуватися до проведення ділових переговорів?
5. Розкрийте сутність та зміст принципового (гарвардського) методу проведення переговорів.
6. Якими є основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів?
7. Яку роль в налагодженні ділових стосунків відіграє презентація?
8. Розкрийте особливості підготовки та проведення презентації.
9. Перевірте себе використавши тест (Додаток 14).



### Список використаної та рекомендованої літератури

1. Алехина Ия Имидж и этикет в бизнесе / Алехина Ия. – М. : Дело, 2003. – 112 с.
2. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
3. Афанасьев І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьев І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
4. Блощинська В. А. Практикум з етики : навч. посібник / Блощинська В. А. – Ів.-Франківськ: ІМЕ, 2003. – 256 с.
5. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
6. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
7. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
8. Энциклопедия этикета. – М. : АСТ : Астрель, 2004. – 640 с.
9. Этикет / сост. Улищенко О. Н. – Харьков : Фомо, 1998. – 400 с.
10. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменяр”, 2002. – 147 с.
11. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
12. Маккей Х. Как уцелеть среди акул : пер. с англ. / Маккей Х. – М. : Экономика, 1993. – 367 с.
13. Маличевский В. Переговоры : психология, стратегия, аргументы / Маличевский В. – Харьков : Центр “Консульт”, 2007. – 128 с.
14. Морозов А. В. Деловая психология : учебник : изд. 3-е доп. и перераб. / Морозов А. В. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
16. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
17. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І.– К. : Кондор, 2008. – 356 с.

18. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
19. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
20. Резніченко В. І. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету / В. І. Резніченко, І. Л. Михно. – К. : УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
21. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2006. – 364 с.
22. Фишер Р. Подготовка к переговорам : пер. с англ. / Р. Фишер, Д. Эртель. – М. : Инф.-изд. дом “Филинь”, 1996. – 232 с.
23. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М. : Эксмо, 2006. – 320 с.
24. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Д. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
25. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
26. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
27. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
28. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.

## Розділ 6

### ДІЛОВА АТРИБУТИКА

- 6.1. *Візитівки.*
- 6.2. *Сувеніри і подарунки в діловій сфері.*
- 6.3. *Етикет національних символів.*

#### 6.1. Візитівки

Історія візитівок (візитних карток) досить давня, але загальноприйнятим атрибутом етики ділових стосунків вони стали тільки в наш час. На сьогоднішній день склалися чіткі норми їх застосування. Візитівки стали незамінним засобом сфери ділових стосунків. Вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитівки, номер його робочого, а при необхідності, домашнього телефону. Але їх практичне значення сьогодні ширше і полягає в тому, що візитівки сприяють створенню і збереженню іміджу ділової людини та іміджу організації (фірми).

Візитівка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитівка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Відсутність візитівки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків.

Використовуються візитівки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою організацію (фірму);
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримування контактів з партнерами;
- вітання зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття;

- супроводження подарунка чи квітів.

Чітких правил стосовно розмірів візитних карток немає. Але зазвичай картки чоловіків трохи більші, ніж у жінок. Розмір сучасних ділових карток в середньому 90×50 мм для чоловіків і 80×40 мм – для жінок. Візитівка молодої дівчини може бути ще меншою – 70×35 мм. Приклад Великобританії інший, там картки жінок більші, ніж у чоловіків.

Класична ділова візитівка виготовляється з товстого білого картону. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Можливий варіант, коли телефон, факс і адреса зазначаються в правому нижньому кутку, а лівий залишається порожнім. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку.

Особиста візитівка може також містити відомості про звання і вчений ступінь власника (професор, доцент, доктор, генерал-полковник, кандидат педагогічних наук тощо), які вказуються під ім'ям.

У діловій сфері деякі підприємці замовляють картки рожевого, блакитного, зеленуватого відтінків.

На візитівках офіційних осіб, особливо дипломатичних працівників, друкується тільки ім'я (по батькові), прізвище та посада. У правому нижньому кутку проставляється назва столиці країни перебування. Номер телефону, домашня та службова адреса, як правило, не друкуються. (Зразки візитівок подаються в Додатку 18).

На зовнішній вигляд візитівок, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися.

Більшу самостійність в оформленні візитівок можуть дозволити собі діячі культури, мистецтва, науки, церкви.

В Україні і Росії візитівки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитівки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитівки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

Візитівками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитівками пересилаються подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), їх прийнято залишати, наносячи візит, і надсилати у відповідь замість візиту. Іноді візитівки надсилають замість листа, у якому висловлюється подяка за запрошення на неофіційний прийом, виставу, в театр і под.

В деяких випадках, наприклад, якщо у ділової людини немає часу для складання рекомендаційного листа, візитівка служить рекомендацією.

*Основні положення користування візитівками в ділових стосунках [3].*

- Направлення візитівки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишити візитівку особисто.
- Відповіді на візитівки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

- Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа, молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом вручає свою візитівку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.

- В резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитівки: одну для чоловіка, другу – для дружини.

- Подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитівки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини. У Великобританії сімейні картки не використовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишають одну картку для чоловіка, другу – для дружини.

- В домі неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитівках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною картою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. Для чоловіків і Ms. – для одружених жінок; Mss. – пишуть на візитівках молодих жінок, яким минуло 18 років. На візитівках неповнолітніх осіб

молодших за цей вік, вказується лише ім'я і прізвище.

- Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, надіслати їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

- Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка.

- Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в домі господарів протягом тижня візитівку.

- Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитівки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

У міжнародній практиці встановились короткі зашифровані скорочення, які передають певне ставлення власника візитівки до особи, якій вона надсилається. В наш час вони застосовуються дуже рідко. Ці скорочення пишуть у лівому нижньому кутку картки буквами латинського алфавіту:

**P.F.** (pour feliciter) – вітання з нагоди свята;

**P.R.** (pour remercier) – виявлення вдячності;

**P.C.** (pour condoleances) – виявлення співчуття;

**P.F.N.A.** (pour feliciter Nouvel An) – вітання з нагоди Нового року;

**P.P.** (pour presentation) – заочне відрекомендування;

**P.P.C.** (pour prendre conge) – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

**P.F.C.** (pour faire connaissance) – виявлення задоволення від знайомства;

**P.R.V.** (pour rende visite) – підтвердження прийнятого запрошення;

**P.F.V.** (pour faire visite) – з бажанням зустрітися.

Візитівки зі скороченням Р.Р., Р.Р.С. та Р.Р. залишаються без відповіді. На візитівки зі скороченням Р.С. та Р.Ф. дають відповідь своєю візитівкою зі скороченням Р.Р.

У менш офіційних випадках на візитівках залежно від обставин внизу і обов'язково в третій особі пишеться: “вітає з національним святом”, “вітає з Новим роком”, “дякує за увагу” (як відповідь на надісланий сувенір, квіти і под.); “дякує за вітання”. Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Візитівка, яка передається адресату особисто (але без нанесення візиту), загинається з лівого або правого боку залежно від місцевої практики. Через водія чи кур'єра передаються незагнуті візитівки. Передача через них загнутих карток вважається грубим порушенням етикету. Відповіді на візитівки даються візитівками протягом 24 годин з моменту одержання.

З нагоди національних чи інших свят та подій в країні перебування першими вітають візитівками особи (іноземці), які акредитовані і працюють у цій країні.

**Основні поняття і ключові слова:** візитівки, правила виготовлення візитівок, основні положення користування візитівками.

## **6.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері**

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, відпрацьовані багатьма роками правила.

При виборі подарунку його вартість ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Але потрібно пам'ятати, що роблячи своєму партнеру дорогий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчути, що не заслужив його, з іншого боку, – змушений відповідати таким самим дорогим подарунком, а це може не завжди відповідати його бажанню чи можливостям. Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ощадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Потрібно вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодощі, приладдя для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак слід пам'ятати, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо). Винятком може бути краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

Вибираючи подарунок, потрібно подумати і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтеся виявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках, наприклад, на ювілей.

Хорошим подарунком для клієнтів фірми може бути її продукція, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою. Можна доповнити свій подарунок візитівкою або святковою листівкою, з написаними на них дружніми словами. Їх обов'язково потрібно покласти в конверт.

Ритуал вручення подарунку не менш важливий, ніж подарунок. Від нього значною мірою залежить те, який він матиме ефект. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом. При цьому не слід його розхвалювати, допитуватися, чи сподобався подарунок.



Багато хто вважає, що залишати на подарунку етикетку з ціною – невиховано. Проте спеціалісти з етикету рекомендують її залишати. Цінник свідчить про те, що річ нова і є елементом упаковки.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала його, оцінити увагу і смак даруючого, висловити задоволення і подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам недовподобі, намагайтесь навіть натяком не виявити незадоволення. Виражаючи подяку і захоплення зробіть це так, щоб не присоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що змусить вас відчувати себе боржником. Неправильно спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інша справа – вдалося їй це зробити чи ні.

### **Квіти**

Квіти є майже універсальним подарунком. У багатьох випадках букет може виступати як самостійний подарунок. Квіти можуть служити і доповненням до іншого подарунка. Їх дарують родичам до будь-якого свята, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, у знак вітання чи подяки за участь у спільному заході і т.д.

В цілому світі вручення квітів, піднесення букета теж мають свої особливості і правила.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошик квітів. Зовсім необов'язково завжди прагнути піднести якомога більший букет. Квіти, як і будь-який інший подарунок, – не демонстрація щедрості, а лише знак уваги.

З приводу кількості квітів у букеті існують різні думки. Так, деякі вважають, що звичайно число квіток, парне чи непарне, не має значення.

Українські фахівці з етикету дотримуються традиційного погляду, відповідно до якого воно повинно бути непарним. Виключення складають букети на похороні і поминках.

Перше, що слід пам'ятати, – квіти повинні бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин. Але слід зважати, що мода на оформлення квітів змінюється точно так, як і інша. В усіх європейських країнах зараз у моді лише мініатюрні букети. Україна – одна з небагатьох країн Європи, де люблять темно-червоні троянди з метровими ніжками, що свідчить лише про їх дорожнечу, а дорогий дарунок для жінки, звичайно, приємніший.

Взагалі згідно з правилами етикету квіти на високих ніжках – це типово чоловічі букети. Тут підходять і гладіолуси, і жоржини з великими шапками, і високі троянди. В діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Вибираючи квіти, потрібно пам'ятати, що яскраво-червоні, особливо троянди, за традицією є знаком жагучої любові. Тому дарувати їх людям похилого віку і заміжнім жінкам не рекомендується.

Жовті квіти раніше вважалися символом розлуки і зради, але зараз це вже застаріле уявлення, бо жовтий колір – життєстверджувальний, і яскраві жовті квіти – прекрасний подарунок.

У різних країнах склалися свої традиції щодо значення тих чи інших квітів. Біла акація була “весільним подарунком” у всіх європейських народів, уособлюючи високе світле кохання. Біла лілія – символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Конвалії колись у німців вважалися символом кохання і щастя. Тому, купуючи квіти, потрібно порадитися з продавцем щодо правильності зробленого вибору.

У відповідальних ситуаціях про історію вибраних вами квітів можна дізнатися у флориста. Але в кожній окремій ситуації повинен переважати здоровий глузд та відповідні правила етикету. Якщо ви часто буваєте в помешканні друзів і приходите туди запросто, квіти для господині можна і не приносити, в усякому разі – не кожний раз. Поздоровляючи матір з народженням дівчинки, прийнято дарувати троянди або червоні квіти, а хлопчика – сині або фіолетові. Відвідуючи хворого, необхідно потурбуватися, щоб ваш подарунок не спричинив

шкоди, аромат квітів був не дуже сильним та не викликав алергії. Окрім того, якщо ви принесли букет у лікарню, самі потурбуйтеся, куди його поставити, візьміть із собою відповідний посуд.

Головна вимога до весільних букетів – їх треба підбирати під костюм та образ нареченої. Якщо він романтичний, традиційно довге плаття і фата, то в її букеті недопустимі, наприклад, орхідеї, а краще дрібніші квіти неяскравих кольорів. Якщо образ нареченої незвичайний, екстравагантний, то і в букеті повинні бути яскраві, незвичайні для нашої природи квіти – ті ж орхідеї, антуріуми.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок – живі квіти. Якщо, з'явившись на свято, ви вручаєте квіти господині у передпокої, їх можна залишити в обгортці. Якщо двері вам відчинив хтось із членів сім'ї, тоді, перш ніж заходити до кімнати, зніміть обгортку, і залишіть її у вітальні.

Букет виглядає краще, якщо складений із квітів одного тону. Не прийняте поєднання польових і садових квітів. Жовтий гармонує з фіолетовим, а жовтогарячий – із блакитним. Червоні квіти добре поєднуються з зеленню. Непоганими поєднаннями також вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий і жовтогарячий. Білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими.

Є свої особливості квіткового етикету для політиків, дипломатів, спортсменів. Коли Гельмут Коль відвідував наших державних діячів, то дружинам делегатів обов'язково вручали квіти. Як і всі німці він надавав перевагу стилю “кантрі” – букет із дрібних польових та лугових квітів. А ось американці, навпаки, полюбляють великі, яскраві квіти – гладіолуси, жоржини, великі троянди. Такі букети складали для Клінтона під час його візиту до України. Під час приїзду в якусь із країн принцеси Діани дружини англійських послів зразу ж попереджали флористів, що вона любить пастельні тони – блакитні, рожеві, білі. Англійці надають перевагу букетам симетричної, а не круглої форми.

Для переможців великих спортивних змагань флористичні фірми створюють не букети, а вінки на шию.

Відзначимо, що дарувати квіти можна в будь-яку пору року, в будь-який час дня і з будь-якого приводу. Але якщо ви з року в рік дарували квіти до дня народження, знаменних дат, то неетичним буде припинити цю традицію.

Важливим є також оформлення букетів. Тут теж можуть бути різні точки зору. Так, у Німеччині вважають, що квіти не мають потреби в обгортці, а у Франції, навпаки, прийнято підносити їх в обгортці. Трояндам необхідна тверда обгортка – щоб не уколоти об шипи, а з польовими квітами вона явно не гармонує. Штучні квіти варто обов'язково дарувати в упаковці. Не варто знімати обгортку, якщо вона гармонує з квітами, складає єдиний ансамбль з ними, служить додатковою і дуже значною прикрасою.

Коли мова йде про живі квіти, кожний повинен вирішити це питання сам, залежно від обставин. За правилами етикету дарувати живі квіти обов'язково тільки на вокзалі чи в аеропорту, а також передаючи букет з посильним. Якщо квіти вручаються не особисто, а через третю особу, то до них повинна бути прикладена записка, листівка чи візитівка.

#### *Кілька корисних порад як розмістити букет*

Квітки в букеті не повинні бути притиснуті одна до одної. Форма вази повинна відповідати формі букета. Розкидистий, невисокий букет краще виглядає в низькій і широкій вазі, квіти з довгими, прямими стеблами – у високій і вузькій.

Високі, великі вази ставлять прямо на підлогу. Присадкувату можна поставити на високо розташовану полицю, шафу і под., але ближче до стелі варто розміщати такі букети, з яких рослини звішуються в сторони і вниз. Найкраще ставити вази з квітами на спеціальну підставку чи тумбочку, стіл. Щоб букет гарно виглядав, варто ставити вазу на поверхні однотонного кольору, фон якого гармонує з букетом. Ідеальний варіант – білий.

На прийом, що проходить у ресторані, не рекомендується приносити як подарунок квіти. У цьому випадку винуватець свята не зможе подбати про їх збереження.

Одержавши квіти, не можна відкладати їх убік, варто одразу поставити їх у вазу.

***Основні поняття і ключові слова:*** ділові подарунки та сувеніри, квіти.

### 6.3. Етикет національних символів

У всьому світі обов'язковою є повага до національних символів: прапора, герба, гімну.

Національний прапор символізує суверенітет і незалежність держави. Розміри прапора, колір та його елементи повинні відповідати вимогам, зафіксованим у законах, Конституції країни.

Так, національний прапор України складається з рівних за шириною горизонтальних смуг: верхньої – синього кольору, нижньої – жовтого кольору, із співвідношенням ширини прапора до довжини 2:3. Його опис затверджено Постановою Верховної Ради України від 28.01.1992 р. та у ст. 20 Конституції України, прийнятій 28.01.1996 р.

Загальноприйнятою нормою (звичаєвою) міжнародної протокольної практики є виявлення пошани до прапора. В ряді країн ця норма закріплена законодавством. Так, палата представників Конгресу США в 1989 р. прийняла закон про захист національного прапора США, який передбачає для кожного, “хто свідомо нівечить, спотворює, спалює чи топче ногами прапор Сполучених Штатів”, грошовий штраф, а то і тюремне ув'язнення терміном до одного року.

В міжнародній практиці склався певний етикет державного прапора. Державний прапор піднімається на спеціальному флагштоку або на приміщенні, як правило, зі сходом сонця і опускається з настанням темноти. Якщо прапор висить цілодобово, то в темну пору він повинен обов'язково підсвічуватися. Оптимальне співвідношення ширини прапора і флагштоку 1:6.

Коли одночасно піднімають прапори різних країн, потрібно стежити, щоб вони були однакового розміру. Почесним місцем серед кількох прапорів є крайнє праве місце, якщо дивитись з боку прапорів. Якщо вивішують прапори кількох країн, то їх краще розташовувати в алфавітному порядку назв країн (національною мовою). Маленькі прапорці на столі переговорів можуть перехрещуватися, причому почесною є, знову ж таки, позиція справа, якщо дивитися з боку прапора.

Коли виносять прапор в урочистих випадках, військові повинні віддавати честь, а цивільні – знімати капелюха.

Під час міжнародних зустрічей іноді виконуються національні гімни держав-учасниць. Як правило, лунають скорочені записи: перший

куплет і приспів. Під час виконання державного гімну та виносу прапорів присутні піднімаються зі своїх місць. В деяких країнах прийнято прикладати праву долоню до серця.

Повага до національних символів своєї держави, а також прапора, герба і гімну інших країн є проявом власної гідності і шани до ділових партнерів [3, 4].

**Основні поняття і ключові слова:** етикет національних символів, прапор, герб, гімн, етикет національного прапора.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Яку роль відіграють візитівки в діловому спілкуванні?
2. Як користуватися візитівками?
3. Зробіть макет візитівки (представницької, приватної), картки фірми.
4. Як підбирати та дарувати сувеніри?
5. Яким є “квітковий етикет”?
6. Розкрийте зміст поняття “етикет національних символів”.
7. Яким є етикет національного прапора?

### **Список використаної та рекомендованої літератури**

1. Афанасьєв І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьєв І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.
5. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменярь”, 2002. – 147 с.
6. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
7. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.

8. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
10. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
11. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
12. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи) : навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
13. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
14. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

## Розділ 7

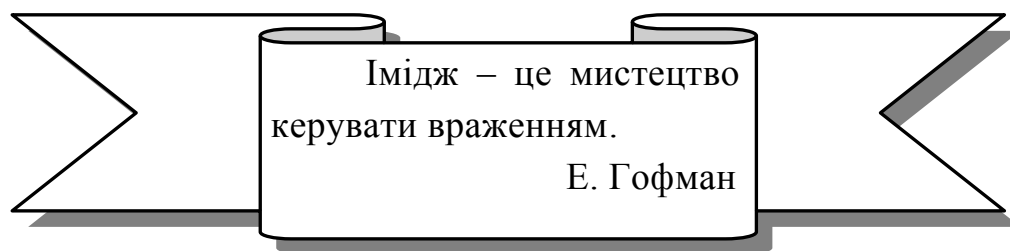
# ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

7.1. Імідж як умова ділового успіху.

7.2. Зовнішній вигляд ділової людини.

### 7.1. Імідж як умова ділового успіху

Термін “*імідж*” (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.



У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ когось або чого-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття “імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал,



місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

Але основна інвестиція в загальний імідж організації – люди.

Стосовно людини термін **“імідж”** передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п’яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар’єрі і у всьому житті [3].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

*Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;

- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

*Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:*

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;

- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

*Внутрішні (етичні) чинники іміджу:*

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі [14]:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати “self-made-man” – людиною, яка сама себе створила.

**Основні поняття і ключові слова:** імідж, імідж організації (корпоративний імідж), компоненти іміджу організації, імідж ділової людини, формування іміджу ділової людини.

## 7.2. Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових стосунках.

Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття – “діловий костюм”. Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми (“правило трьох кольорів”);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки “засобами виробництва” менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

### ***Одяг***

Багатьом здається, що зовнішній вигляд (одяг) – ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера вдягатися значною мірою визначається саме індивідуальними психологічними особливостями. І психолог може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Колись мода висувала дуже тверді вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична – кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний.

Але багато ситуацій сучасного життя вимагають строго визначеної форми одягу. Це, насамперед, – одяг ділової людини.

Розглянемо деякі вимоги до одягу ділової людини.

### *Одяг ділового чоловіка*

Який вигляд повинен мати діловий чоловік? Насамперед:

- солідний і впевнений у собі;
- діловий і привабливий;
- порядний, який викликає довіру;
- не без претензії на витонченість та елегантність.

При підборі ділового одягу фахівці рекомендують [4]:

- спочатку купіть костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;

- прикріпіть зразок тканини вашого нового костюма хоча б до листка записника і вибирайте сорочку відповідно до рекомендацій та вашого смаку;

- якщо ви не хочете вникати в усі тонкощі комбінування одягу, то дотримуйтеся системи синьо-сірих відтінків, де сорочка підійде до будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;

- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;

- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;

- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;

- вузол вашої краватки завжди має бути ідеальним.

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується також дотримуватися таких правил [4]:

- одягайтеся по можливості добротню;
- стежте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягти в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;

- одягайтеся в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;

- не носіть нічого зеленого;
- стежте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі дорогу ручку й олівець;
- носіть дорогі краватки;

- ніколи не знімайте піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, подивіться в дзеркало. Ви самі здивуєтесь, як багато маленьких недоліків ви помітите у своїй зовнішності;

- якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на будь-якій виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь образ у цілому – частка інформації про загальний рівень вашого підприємства і якість продукції, яка виставляється.

Для офіційних візитів традиційно використовують фрак і смокінг.

*Фрак* – це чоловічий костюм, рід сюртука з вирізаними спереду полами і довгими вузькими фалдами ззаду.

*Смокінг* – піджак з чорного сукна, припасований до талії, з блискучими шовковими вилогами і застібнутий на один гудзик.

Фрак і смокінг – одяг особливий. Його носіння – данина досить давнім традиціям і тому він є строго регламентованим.

Фрак надягають у винятково урочистих випадках – на офіційні прийоми, святкові обіди, на бали, урочисті презентації і под. Тому ходити по вулицях у фрак, не прикритому плащем чи пальто, не можна. Це ніби принижує статус фрака, робить його пересічним одягом. Виходячи з цього, правила етикету забороняють появу у фрак на вулиці.

У дипломатичному світі прийнято бути у фрак тільки на вечірній аудієнції.

Обов'язкове доповнення до фрака – чорні штани без манжетів; вздовж бічних швів штанів повинні проходити шовкові галуни. До фрака також необхідно надягати білий пікейний жилет, білу сорочку з накрохмаленим передом і твердим комірцем, білу краватку-метелик, чорні шкарпетки і лаковані чорні туфлі.

Варто пам'ятати, що фрак, доповнений чорним сукняним жилетом і чорною краваткою – форма одягу офіціантів.

Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорні черевики. Штани повинні мати атласні галуни вздовж бічних швів. Смокінг не можна надягати на заходи, що починаються до 17-ї години.

У ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу ділової людини. В питаннях моди сучасний

діловий світ консервативний і вимагає дотримання класичного стилю в одязі.

Обов'язковою складовою класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно надягати при будь-якому візиті. Відповідно до моди або смаку піджак може бути однобортним, двобортним, бажано класичного силуету. Костюм може бути одноколірним, смугастим чи картатим без контрастів.

Останнім часом став популярним так званий “американський” стиль – піджак і брюки різні за кольором. Але при цьому бажано, щоб піджак не був яскравим: червоним, зеленим – це прерогатива клубного стилю.

Колір та фактура тканини костюма змінюються залежно від пори року та пори дня. Пізньою осінню, узимку, весною краще носити темний костюм, влітку – світлий, з тоншої, ніж взимку, тканини. У денний час перевага надається світлим кольорам.

На ділові переговори рекомендується одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього чи чорного кольорів. Найпоширеніший у діловому світі костюм-двійка, але допускається і костюм-трійка.

Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків.

Нижній гудзик піджака не застібається ніколи. Інші обов'язково повинні бути застебнуті в офіційній обстановці – на трибуні, при вході в будь-яке приміщення і т. д. Танцювати треба теж лише в застебнутому піджаку. Розстебнути його, за правилами етикету, можна, сидячи за столом чи глядачем у залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний гість – словом, перша особа на прийомі.

Лише знаходячись в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не очікуючи, коли це зробить хазяїн. Однак вихована людина завжди запитає на це дозволу.

Всі інші деталі одягу підбираються під костюм.

Особлива увага при підборі компонентів одягу надається краватці.

Краватка повинна гармонувати за кольором із костюмом, сорочкою або бути контрастною.

З костюмом у смужку добре поєднується однотонна краватка, а з однотонним костюмом – краватка з візерунком, строката.

Якщо сорочка не світла, однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармонувала, поєднувалася з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком підійде тільки однотонна краватка. В усіх випадках краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Готуючись до ділових переговорів краще одягти сіру, синьо-червону, темно-бордову краватку. Рекомендуються краватки з графічним малюнком. Така колірна гама налаштує ваших співрозмовників на діловий лад, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших співрозмовників відчуття емоційного тиску, іноді може дратувати і відволікати їх.

Дуже елегантний вигляд створює комплект з однакових за кольором краватки і носовичка (кінчик якого виглядає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Чорна краватка з тканини доречна лише на похороні і поминальних церемоніях.

Краватку не прийнято одягати до спортивної, вовняної сорочки або сорочки, яку носять навипуск.

Ширина краватки, як правило, має бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Краватка не повинна звисати нижче пояса, але і занадто коротка теж неприйнятна.

І головне, краватка повинна бути зав'язана акуратно і правильно.

Важливим елементом одягу ділової людини є сорочка. Одягати різнокольорові або дуже темні сорочки до ділового костюма не рекомендується. Ідеальною вважається біла сорочка.

Строката сорочка не підходить до костюма з узором. Не можна одягати сорочку в смужку з костюмом у клітку і, навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Не рекомендується носити сорочки з коротким рукавом під піджак, оскільки вважається елегантним, якщо манжети сорочки виглядають з-під рукава (приблизно на два сантиметри). Хоча, коли на термометрі 35 – 40 °С природно одягти сорочку із короткими рукавами, ніж бути в костюмі.



Але найгармонійніше поєднання і найкраща сорочка не справляють гарного враження, якщо сорочка брудна. Свіжість сорочки – головна ознака гарного тону.

Значну увагу також слід приділяти взуттю. Універсальним за кольором вважається чорне взуття, воно пасує до будь-якого костюма. Коричневе взуття погано поєднується з темним костюмом. Світле взуття варто носити тільки зі світлим костюмом у літню пору. Спортивне взуття до костюма одягати не слід. Лаковані черевики одягають тільки зі смокінгом чи фракком. І, звичайно, взуття має бути чистим.

Залежно від кольору костюма і взуття підбираються шкарпетки – вони повинні служити ніби колірним переходом від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути більш темними, ніж штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Ділове життя не вичерпується лише роботою в офісі, організації, діловими зустрічами. Воно включає також офіційні прийоми.

На офіційні прийоми, які розпочинаються до 20.00 чоловікам рекомендується одягати повсякденний діловий костюм.

На прийоми, що розпочинаються після 20.00, або прийоми, які стосуються національних свят, слід одягати костюм чорного або будь-якого темного кольору.

На всі види прийомів бажано одягати білу (нетрикотажну) сорочку.

До офіційних раутів традиційно використовують фрак і смокінг.

Як правило у запрошеннях завжди вказується, в якому одязі треба прийти на прийом. Якщо у лівому нижньому кутку запрошення зазначено: “White tie” (“Біла краватка”) або “Evening dress” (“Вечірній одяг”) – це означає фрак; “Black tie” (“Чорна краватка”) – смокінг; “Undress” (“Простий костюм”) – діловий костюм.

#### *Одяг ділової жінки*

В літературі із ділового етикету акцентується увага на тому, що діловий одяг жінки, як і чоловіка, відрізняють класичний крій та не дуже яскраві кольори.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Тому не рекомендуються міні-спідниці і глибокі вирізи, яскраві кольори.

Найбільш придатні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Приваблюючими для чоловіків вважаються плаття блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього, а також кольору іржі. Червоне варто надягати тільки на багатолюдні заходи, свята – таке плаття допоможе його власниці виділитися в юрбі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування й утому інших співробітників та ділового партнера під час бесіди.

Плетені речі варто носити тільки в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою і виконані на дуже високому рівні.

Зовнішній вигляд ділової жінки підкреслює її взуття. Зазвичай стандартним взуттям є туфлі чорного кольору. Окрім чорного, перевага також надається синьому, темно-коричневому, сірому кольорам. Дуже вишукано, коли взуття гармонує із кольором одягу або сумочки, паска. Не слід на роботу з'являтися у капцях або босоніжках з відкритим верхом.

У більшості розвинених країн обов'язковим елементом ділового одягу є панчохи чи колготки незалежно від пори року. Колір панчохов не повинен бути дуже контрастним із одягом.

Невід'ємною частиною одягу ділової жінки є сумочка. Однак ділова жінка має справу з паперами, тому слід мати папку або портфель. Не допускається використання для паперів одноразового пакета.

На думку фахівців, мистецтво вміння одягатися потребує виконання певних правил [4].

- Необхідно одягатися відповідно до своєї зовнішності. Намагайтеся підібрати колір сукні, який би гармонував з кольором очей та волосся. Вибираючи щось модне, потрібно постійно мати на увазі свою індивідуальність, зупинятися на тому, що вам підходить та вас прикрашає. Одна й та ж сама річ не підійде кожній людині. Про це потрібно завжди пам'ятати і не слідувати сліпо моді.

- Потрібно одягатися відповідно до обставин. Відправляючись за покупками чи на виставку або просто на прогулянку справжня Леді одягає просте плаття. “Не виділятися” – ось чим вона керується в цьому випадку.

- Може виникнути непорозуміння та образа, коли господиня зустріне гостей у простому домашньому одязі. Буває і навпаки – якщо ви прийшли просто одягнені, то можна цим виявити свою неповагу до

господарів будинку, ніби маючи на увазі “Для вашого свята не потрібно було думати про свій туалет”.

Господиня будинку повинна мати скромнішу сукню, ніж її гості, з метою не підвищувати рівень сімейного торжества до рівня офіційного прийому.

- Потрібно вдягатися відповідно до пори року та погоди. Дуже недоречною буде біла сукня при затягнутому хмарами небі або оксамитова сукня посеред літа, або солом’яний капелюх при перших весняних променях. Світський етикет і статут вимагає – не виділятися. І ті, хто слідкує за цим, і в найпростіших костюмах можуть здаватися поважними. Акуратність у цих умовах вкрай необхідна. Не можна втішатися думкою “це все зійде”, “хто ж це побачить”. У сусідки гострі очі та ще гостріший язичок, і недоліки вашого туалету будуть відомі усім. Перед виходом потрібно переконатися, що усе на місці. Жінка, що впевнюється в цілісності своїх гудзиків, цими рухами викликає іронічні посмішки інших. Якщо загубилася яка-небудь річ із жіночого туалета, потрібно не втрачати самоконтроль, а проігнорувати цю втрату.

Незважаючи на те, що в літературі з ділового етикету акцентується увага на необхідності дотримуватися класичного стилю одягу ділової жінки, реальне життя вказує на те, що стиль одягу ділової жінки дещо змінився [14]. Сучасна ділова жінка дозволила собі порушувати вимоги ділового етикету щодо ділового одягу. Жінки почали одягати саме ті речі, які найбільше підкреслюють їх стиль, з одного боку не епатуючи інших людей, а з іншого – не стомлюючи своїм виглядом “синьої панчохи”. Ми можемо побачити як ділові жінки одягають облягаючі блузи, помірно яскраве вбрання, а також трикотаж, який вважається одягом для відпочинку. В повсякденному діловому гардеробі сучасної ділової жінки можуть бути не лише сині та чорні англійські костюми, але й різнокольорові спідниці, брюки, різноманітні жилети, у міру декольтовані блузи, плаття без рукавів.

Головне при підборі одягу ділової жінки – індивідуальність, уміння використовувати одяг за його призначенням: приховувати недоліки і підкреслювати достоїнства. Одягатися слід відповідно до місця і часу, віку та специфіки роботи.

Особливу увагу жінки приділяють одягу для офіційних прийомів.

Збираючись на прийом, слід надати перевагу одягу з чіткими

лініями краю та неясних кольорів. На офіційному прийомі жінці можна з'явитися у вовняній спідниці з блузою, у сукні звичайної довжини чи просто у костюмі. Фасон повинний бути строгий, рукава – довгі чи “труакар”, виріз – невеликий.

Сукня й аксесуари повинні бути витримані в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Але якщо до чорного пальто надягти червоні туфлі, червоний шарфик, капелюх та ще червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку – це буде занадто. Достатньо будь-яких двох червоних предметів в ансамблі.

Жовтий і коричневий колір добре поєднати з зеленим, червоний прекрасно гармонує з чорним і білим.

Рукавички – шовкові, мереживні чи лайкові – не потрібно знімати до початку їжі, при будь-яких формах вітання.

Плаття може бути доповнено шкіряною чи замшевою сумочкою, капелюшком. На офіційному прийомі жінці дозволено не знімати капелюшок, а от господарка повинна бути без головного убору.

На прийомі після 20.00 одягають вечірні сукні, які більш святкові й відкриті, з рукавами чи без, довільної довжини (краще максі).

До вечірнього плаття капелюшок не надягають, а туфлі повинні бути шкіряні чи замшеві, неясні (як і всі деталі вечірнього ансамблю).

Не можна з'являтися на урочистому заході без панчіх, навіть якщо спека.

### ***Зачіска***

Зовнішній вигляд ділової людини доповнює зачіска. Вибір зачіски ділового чоловіка залежить від індивідуальних смаків, однак волосся завжди повинно бути охайним і чистим. Голову бажано мити кожного дня.

Головна вимога до зачіски ділової людини – акуратність, компактність. Звисаюче до лопаток довге волосся, так само як і пишна шапка дрібних кучерів не відповідають іміджу ділової людини. Про організованість, зібраність людини найчастіше судять за станом волосся. Буйну шевелюру може дозволити собі тільки представник мистецьких кіл (артисти, художники тощо). Якщо ви вирішили відростити невелику бороду і вуса – вони повинні бути завжди гарно підстрижені. Ніяких негласних заборон тут не існує – аби “рослинність” на обличчі була

ретельно доглянута. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно виголювати обличчя. Палючим брюнетам – і ранком, і ввечері, якщо беруть участь у вечірньому прийомі.

Зачіска ділової жінки також повинна бути компактною, строгою та елегантною. У робочій обстановці хитромудрі комбінації небажані. Не слід фарбувати волосся в авангардні кольори (рудий, синій, фіолетовий) – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри обличчя й очима. Короткі, наближені до чоловічих, стрижки пасують далеко не кожній жінці. Найбільш прийнятним для ділової жінки вважається волосся середньої довжини.

### *Парфуми*

Купуючи парфуми чи одеколон недостатньо просто оцінити їхній аромат. Необхідно перевірити, як він поєднується з запахом вашої шкіри (у кожної людини вона має свій, неповторний запах). Для цього рекомендується капнути парфуми на руку, розтерти, а лише потім оцінювати їх.

Для чоловіків квіткові аромати зовсім неприйнятні. Запах чоловічого одеколону повинен відчуватися тільки в межах 15 см. Відчуття запахів у жінок краще, тонкіше, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто запитати поради в жінки, а ще краще – у декількох жінок.

В ідеалі потрібно використовувати всю косметику однієї серії (дезодорант, мило, туалетна вода, крем і пудра для обличчя).

Користуючись дуже довго одним ароматом, ви перестаєте його відчувати, і може скластися враження, що оточуючі також його не відчують, і ви все більшу порцію виливаєте на себе. У такому випадку краще змінити парфуми.

Враховуючи міжнародні стандарти, різниця між парфумами, туалетною водою та одеколоном полягає в такому.

Perfume (парфуми) – 20-30 % ароматичних речовин. Запах, аромат тримається 6-8 годин, краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці.

Eau de Perfume (парфумована вода) – 8-12 % ароматичних речовин. Краще використовувати в денні години, аромат зберігається 4-5 годин.

Eau de toilette (туалетна вода) – 5-8 % ароматичних речовин,

зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу атмосферу.

Ніколи не змішуйте запахи. Якщо у вас відсутній дезодорант з аналогічним запахом парфумів, краще скористайтесь дезодорантом без запаху. Якщо ви ввечері виходите “у світ” і хочете скористатись іншими парфумами, обов'язково прийміть душ та вимийте голову, щоб ліквідувати “денний запах”.

Діловим жінкам користуватися парфумами слід стримано, запах має бути ледь відчутним. Запах ваших парфумів не повинен відчуватися на відстані, більшій ніж 45 см. Жінкам рекомендується користуватися французькою парфумерією солідних фірм з ледь уловимими квітковими ароматами. Це завжди справляє позитивне враження.

### ***Косметика, макіяж***

Косметика, макіяж підкреслюють характер жінки. Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, упевненою в собі. Створити таке враження можуть допомогти косметичні засоби.

Макіяж повинен бути непомітним (мінімум туші для вій, тіні, помади – і не занадто яскраві) і звичайно гармонувати з кольором волосся, розрізом, кольором очей, формою обличчя. Неяскравим також повинен бути денний макіяж.

Узимку косметичні засоби варто вживати активніше, ніж улітку.

Краща косметика та, яку ніхто не бачить. Йдучи на роботу, слід пам'ятати [4]:

- не застосовуйте явно помітних тіней для очей;
- не обводьте очі;
- довгі нігті та накладні вії – тільки для акторок;
- ваш лак для нігтів – прозорий, безколірний;
- тушшю для вій слід користуватися обережно. Якщо вона розмажеться або потече, то ваш авторитет близький до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надавати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підмальовуйте їх олівцем.

Спеціалісти радять купувати більше профілактичної косметики, ніж декоративної.

### ***Прикраси***

Список прикрас для ділових чоловіків обмежується каблучкою,

годинником, запонками, шпилькою для краватки. При цьому діловим чоловікам слід користуватися правилом – “все в міру”. Європейський діловий стиль надмірну кількість прикрас не схвалює, тому не слід шокувати своїх партнерів великою кількістю прикрас.

Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягаються на урочисті заходи, служать свідченням професійних успіхів, високого матеріального статку ділової людини.

Браслети і ланцюжки на руках, сережки, ланцюжок на шиї не відповідають іміджу солідної ділової людини. Чим більший ланцюжок, тим більшу підозру і навіть презирство викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

Потрібно також пам'ятати, що не можна, щоб із кишень виглядала ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо, кишені не повинні випинатися.

Бути діловою жінкою не означає відмовитися від прикрас. Каблучки, сережки, браслети, ланцюжки – все це завжди підкреслює зовнішність жінки. Проте слід пам'ятати, велика кількість прикрас не відповідає іміджу ділової жінки.

Не рекомендується одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи витриманих у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові прикраси; золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто носити на роботі, в офісі досить декількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм.

Прикраси не повинні дзвеніти, сковувати рух, заважати роботі, як, наприклад, кулони на довгому ланцюжку, що часто служать перешкодою при роботі з оргтехнікою.

Каблучки і персні не можна носити з тонкими рукавичками – ні поверх рукавички, ні під ними. Годинник має бути простим, невеликих розмірів та дещо схожим на чоловічий. Перстень не має бути з великим каменем.

### ***Постава, хода та манери***

Вміння красиво стояти, сидіти, рухатися в усі часи було невід'ємною частиною так званих “гарних манер”, ознакою належності до еліти суспільства.

Психологи вважають, що в очах ділової людини рішуча хода,

правильна постава свідчать про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримки свого авторитету і престижу правильна постава і хода необхідні.

За свідченням лікарів, без правильної постави неможлива правильна хода, яка поліпшує роботу легень і серця, а неправильна постава викликає перенапруження м'язів, нервової системи та швидко втому. Найкращий одяг сидить неелегантно на людині з неправильною поставою.

Гарна постава – це рівна спина, ненапружені розправлені плечі, високо піднята голова.

Визначальною умовою вироблення і збереження правильної постави і ходи є гарна фізична форма людини. Якщо немає можливості займатися спортом, то, у всякому разі, ранкова зарядка і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Для формування правильної постави фахівці дають відповідні поради [1]. Насамперед, голова повинна знаходитися на одній вертикальній лінії з хребтом, щоб досягти цього, притуліться до стіни, так щоб потилиця торкалася її. Підборіддя при цьому трохи втягнеться, голова займе положення, що не дозволяє сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це викликає передчасну утому м'язів шиї і пліч, а часом навіть м'язові спазми. Далі, підніміть лопатки і відведіть їх назад, зробіть глибокий вдих і, розслабивши, опустіть їх. Шия, плечі і руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Необхідно вчитися красиво ходити. Вміти легко і гарно підніматися і спускатися сходами.

При ходьбі ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом приблизно 45° до поверхні землі. Довжина кроку повинна бути постійною. Не потрібно як “дріботіти”, так і робити дуже широкі кроки. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стає підстрибуючою.

Не слід при ходьбі також широко розставляти ноги – ця хода не підходить діловій людині.

На ходу сильно впливає взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо ви носите взуття на твердій, негнучкій підошві чи на дуже високому каблучі.

Важливим елементом гарних манер є вміння правильно сидіти,



особливо жінці. Не слід класти ногу на ногу, особливо коли сидите на стільці чи в низькому кріслі. Ноги треба тримати, притиснувши коліна одне до одного, трохи схиливши в бік, чи легко схрестивши ноги в щиколотках.

При посадці в автомобіль жінка спершу сідає на сидіння, а потім переносить ноги; виходячи з авто, навпаки, спочатку ставить ноги на землю, а потім піднімається із сидіння.

Якщо ви сидите, поклавши ногу на ногу, не слід розкачувати нею та обіймати руками коліно. Не слід також класти ногу на ногу так, щоб щиколотка однієї була на коліні іншої. Не бажано сидіти в кріслі або дивані “розкинувшись”, відкинувши голову на подушки; гойдати колінами під час розмови; розгойдуватися на стільці; сидіти на краю стільця, крісла, дивана; недопустимо сідати на бильце крісла, якщо в кріслі сидить малознайома людина.

Важливим елементом гарних манер людини є уміння тримати руки. Негарно розмахувати руками під час ходьби, енергійно жестикулювати під час бесіди, стукати по столу. Тримати одну руку в кишені піджака можна, проте тримати обидві руки в кишенях брюк під час розмови неприпустимо.

Потрібно також контролювати рефлексорні дії. Вихована людина, у випадку позіхання, завжди прикриє рота рукою і обов’язково вибачиться. Якщо ви кашляєте, слід також прикривати рукою рота, а при різкому кашлі – користуватися носовичком. Висякуватись слід тихенько, легко дунувши в носовичок. Позбавитися гикавки швидко не вдається, тому краще піти в туалетну кімнату і виконати певні процедури, які дозволять позбавитися її.

Погані звички є значною перешкодою формуванню іміджу ділової людини. Наведемо деякі поради фахівців [14]:

- руки потрібно тримати у спокої, не смикати постійно краватку, гудзики, рукав співрозмовника;
- жінці не слід гратися каблучкою, намистом, сережками або накручувати на палець волосся;
- не слід “стріляти” суглобами пальців;
- розмовляючи, не слід знизувати плечима, як правило, це дратує співрозмовника;
- нечемно вказувати пальцем, особливо на людину; слинити

пальці, перегортаючи сторінки; використовувати нігті замість зубочистки; часто дивитися на годинник, розмовляючи з гостем; підтягувати брюки, а жінці колготки, панчохи; грюкати дверима.

**Основні поняття і ключові слова:** зовнішній вигляд ділової людини; діловий костюм, компоненти ділового костюма, аксесуари, діловий одяг для чоловіків, діловий одяг для жінок, правила підбору одягу, зачіска ділових чоловіків, зачіска ділових жінок, парфуми для чоловіків, парфуми для жінок, косметика, макіяж ділової жінки, прикраси для чоловіків, прикраси для жінок, ювелірні вироби, біжутерія, постава, хода, манери, звички, спорт.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Що включає поняття “імідж”?
2. В чому полягає суть іміджу організації?
3. Дайте характеристику іміджу як основи успіху ділової людини.
4. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.
5. Яку роль відіграє самооцінка у формуванні іміджу?
6. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?
7. Що притаманно зовнішньому вигляду ділового чоловіка?
8. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.
9. Що слід розуміти під поняттям “манери ділової людини”?
10. Поміркуйте над іміджем своєї професії.
11. Перевірте себе використавши тест (Додаток 15).

### **Список використаної та рекомендованої літератури**

1. Афанасьєв І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьєв І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
5. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебн. пособие / Данильчук Л. А. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.

6. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменяр”, 2002. – 147 с.
7. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
8. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
9. Морозов А. В. Деловая психология : учебник : изд. 3-е доп. и перераб. / Морозов А. В. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
10. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
11. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
12. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи) : навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк : ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
13. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
14. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
15. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
16. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
17. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

## Розділ 8 ДІЛОВІ ПРИЙОМИ

- 8.1. *Загальні вимоги до проведення ділових прийомів.*
- 8.2. *Види прийомів.*
- 8.3. *Культура організації прийому та поведінки за столом.*

### **8.1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів**

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

**Прийоми** – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);

- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

### ***Запрошення гостей***

Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

### ***Зустріч гостей***

Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться

прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

**Основні поняття і ключові слова:** ділові прийоми, вимоги до ділових прийомів, запрошення гостей, зустріч гостей.

## 8.2. Види прийомів

Великого поширення набули такі види прийомів: “сніданок”, “обід”, “вечеря”, “шведський стіл”, “фуршет”, “коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай”.

До **прийомів з розміщенням** відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є “сніданок”, “обід”, а до **прийомів без розміщення** – “шведський стіл”, “фуршет”, коктейль”, “келих шампанського” чи “келих вина”, “чай” та ін.

До денних прийомів відносяться “сніданок”, “келих шампанського” чи “келих вина”. Решта прийомів відносяться до вечірніх.

**“Сніданок”** – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і звичайно триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу

спеціально не вказується у запрошенні.

**“Обід”** – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

**“Вечеря”** – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

**“Шведський стіл” (“Обід-буфет”)** – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножом і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. “Шведський стіл”, на відміну від “фуршету”, передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

**“Фуршет”** – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує “шведський стіл”, але страви “скромніші”, час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету включає холодні і гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізними маленькими порціями “під виделку”, так щоб можна було їсти без ножа. Гарячі

закуси і блюда також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залі, не створюючи натовпу. Етикет “фуршету” передбачає спілкування з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, слід привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиеї нагоди прийом. Особливістю даного виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не попрощавшись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

**“Коктейль”** – відбувається у ті ж години, що і “фуршет”. Його організують звичайно для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прилади при обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев’яні або пластмасові шпажки.

Закуси подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т. д., а також воловани або тарталетки з салатом рибним, м’ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою і под.



Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують при подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

**“Чай”** – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1- 2 години.

**“Жур-фікс”** – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність “жур-фіксу” у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих “плітках”.

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п’ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов’язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

Особливо популярний даний прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням “жур-фікс” не відрізняється від “чаю”.

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

**“Келих шампанського” або “Келих вина”** – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски не обов’язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

**“Барбекю” (“Шашлик”)** – прийом, який влаштовується на

свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

М'ясо сервірується з різними видами кетчупів, до нього додаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт.

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

**“Пікнік”** – прийом, який відрізняється від “барбекю” тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На “пікніку” використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, “нарізка” з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

### ***Організація ділових прийомів з розміщенням***

Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (ідальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет вимагає виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом [4; 12].

- Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

- Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

- Якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна

приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

- Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

- Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

- Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.

- Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.

- На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

- Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

- Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

- Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з

жінкою, а чоловік – напроти дружини.

- Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

- Протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

- Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні “легкі теми”. Ніколи не слід нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

- Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

- У гостей залишаться найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

- На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10 –15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Після проголошення тосту немає необхідності пити “до дна”. Достатньо трохи відпити. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

- Для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера приязні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні слухати інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано

садовити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду. Хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

- Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

**Основні поняття і ключові слова:** види ділових прийомів, прийоми без розміщення, прийоми з розміщенням, організація прийомів з розміщенням.

### **8.3. Культура організації прийому та поведінки за столом**

#### ***Правила сервірування столу***

Важливим елементом культури ділового прийому є дотримання відповідних правил в процесі сервірування столу. Розглянемо деякі з них [2].

#### ***Скатертини***

Скатертини повинні бути чистими, випрасуваними, акуратно постелені. Кінці скатертини повинні звисати на 20-30 см, з торців прямокутного столу – трохи більше. Для урочистих прийомів використовують білосніжні, злегка підкрохмалені скатертини, для чайного столу – кольорові. Місце згину скатертини повинно бути точно по середині столу.

Можна використовувати дві скатертини, постелені одна на одну. У той час, як основна звіщується на 20-30 см, верхня може звіщуватися тільки на 10-20 см. Кольори таких скатертин повинні красиво гармонувати. Але на великих офіційних прийомах такий спосіб застосовувати не слід, це більше підходить для столу на 4-8 чоловік. На прийомі типу “фуршет” можна покрити кольоровою скатертиною загальний стіл; на маленьких столах у цьому випадку повинні бути такі

ж скатертини. Колір скатертини повинен гармонувати з кольором посуду.

### *Серветки*

Серветки розділяють на столові (35×35 см – 45×45 см) і чайні (25×25 см – 35×35 см). Перші подають до сніданку, обіду і вечері; другі – для маленьких столиків на прийомах “чай”, “кава” і прийому типу “фуршет”.

Серветки повинні гармонувати за кольором зі скатертиною. Якщо стіл накритий двома скатерттинами, то серветки повинні бути того ж кольору, що й основна скатерттина.

Серветки в складеному вигляді знаходяться на закусочних тарілках чи ліворуч від них. Існує безліч способів складання серветок. Самі складні види, як правило, використовуються на найбільш урочистих прийомах. Складаючи серветки, потрібно намагатися якнайменше торкатись їх руками. На багатолюдних прийомах, коли немає можливості забезпечити всіх гостей серветками з тканини, можна покласти і паперові.

### *Квіти*

Квіти для прикраси ставлять, як правило, у центрі чи на краю столу (якщо там не передбачено місця для гостей і організаторів прийому). Якщо гості сидять за декількома столами, то квіти можна поставити на кожному або на границі між двома групами людей. Вазу краще використовувати низькі (виключення складає фуршетний стіл).

Квіти повинні гармонувати з кольором ваз, посуду, скатертини, серветок. Букети не повинні бути великими (інакше вони можуть заступати собою блюда і співрозмовників) і високими (максимальна висота – на рівні очей). В одну вазу не слід ставити більше 9 квіток, найкраще – від 3 до 7.

Не рекомендується ставити на стіл квіти із сильним запахом, а також великі і важкі, – такі, як георгіни, гладіолуси.

Для прикраси столу можна використовувати і садові квіти, і польові. Восени чи взимку цілком підійдуть кленові чи інші листя, соснові і ялинкові гілки.

### *Тарілки*

На прийомах – “обід” і “вечеря” – використовуються різні тарілки. Та й при підготовці навіть скромних прийомів перед недосвідченими в

правилах сервірування господарями виникає питання: у якій тарілці подавати те чи інше блюдо?

Глибокі столові тарілки бувають двох видів: великі і малі. У них подають супи і каші.

Великі мілкі столові тарілки призначені для других блюд.

Середні мілкі (закусочні) – для закусок. Маленькі мілкі (пиріжкові) – для пиріжка до бульйону, хліба, булочок і под.

Закусочні тарілки ставлять строго проти кожного стільця. Відстань від краю тарілки до краю столу повинна складати приблизно 1,5–2 см. На особливо урочистих прийомах під закусточну підставляють велику мілку тарілку. Щоб закусточна при цьому не ковзала, рекомендується покласти між нею і великою мілкою тарілкою серветку. Велику мілку тарілку підставляють також під велику глибоку. Якщо велика мілка тарілка використовується як підставка, то на відстані 1,5 – 2 см від краю столу повинна знаходитися вона, а не закусточна тарілка.

Закусочну тарілку використовують як підставку під маленьку тарілку із супом.

Пиріжкову тарілку ставлять ліворуч від закусточної на відстані 5 – 15 см. Центри обох тарілок повинні знаходитися на одній лінії, паралельно до краю столу.

Для бульйонів і деяких заправних супів, що подають з нарізаним невеликими шматочками гарніром, використовують бульйонні чашки.

Для солодких блюд призначені десертні тарілки. Вони бувають мілкі і глибокі. Десертні тарілки звичайно розмальовані фруктами, ягодами і квітами. Мілкі десертні тарілки використовуються для солодких пирогів, фруктів, ягід, різних кондитерських виробів. Глибокі десертні тарілки – для солодких каш із фруктами, вареннями.

Замість десертних тарілок цілком можна використовувати закусточні і малі глибокі тарілки.

Тарілки з хлібом варто ставити в різних частинах столу, щоб кожний міг дістати його і покласти на свою пиріжкову тарілку.

### ***Основні столові прибори***

Основні столові прибори – це виделки, ножі і ложки.

#### *Виделки*

Велика столова виделка призначена для другого блюда. Нею їдять блюда з м'яса і м'ясних продуктів, вироби з тіста (але не солодкі),

пироги, млинці та ін.

Середня столова виделка (закусочна) – для різних холодних закусок (м'ясних, рибних, овочевих та ін.). Рибна виделка служить для блюд з риби, вона менша столової і відрізняється від неї за формою. Існують також спеціальні виделки для устриць і мідій, для крабів, раків, креветок та ін. Десертна виделка призначена для солодких пирогів, деяких тістечок і тортів, кавуна, дині.

#### *Ножі*

Кожній виделці відповідає певний ніж. Великий столовий ніж – для других гарячих блюд, використовується в парі з великою столовою виделкою. Середній столовий ніж (закусочний) – для різних закусок. Рибний ніж – для блюд з риби. Існує ніж для ікри, паштету, різних видів масла, а також ніж для цитрусових. Десертний ніж використовують у парі з десертною виделкою – для солодких борошняних блюд, кавуна, дині та ін.

#### *Ложки*

*Столова* – для супів, які подаються у тарілках.

*Десертна* – для солодких блюд, які подаються у креманках чи в глибоких десертних тарілках, а також для супів у бульйонних чашках, каш, десертних блюд, фруктів.

*Чайна* – для гарячих напоїв, які подаються у чашках (кава з молоком чи вершками, какао), а також для яєць, грейпфрутів, фруктових коктейлів.

*Кавова* (за розміром наполовину менша за чайну) – для кави, яка подається в маленькій кавовій чашці.

#### *Посуд для напоїв*

*Горілочна чарка* (35-50 мл) – для міцних спиртних напоїв (горілки, гірких настоянок і т.под.), які подаються до різних закусок.

*Коньячна чарка* (15-25 мл) – використовується звичайно у випадку, якщо коньяк чи ром подають до кави.

Якщо подається тільки коньяк, його можна наливати й у чарку для горілки. Часто коньяк наливають у спеціальну кулясту чарку (75-250 мл). У ній краще відчувається аромат напою.

*Мадерна чарка* (50-75 мл) – для мадери, портвейну, хересу і десертних вин.

*Рейнвейна чарка* (75-150 мл) – для білих столових вин, які



подаються до рибних гарячих блюд і деяких холодних закусок.

*Лафінна чарка* (100-125 мл) – для червоних столових вин, які подаються до гарячих м'ясних блюд.

*Келих для шампанського* (125-150 мл).

*Чарка для лікеру* (25-30 мл).

*Фужер* (200-250 мл) – для мінеральної чи фруктові води і деяких інших безалкогольних напоїв.

### ***Розташування основних столових приборів залежно від меню***

Праворуч від великої мілкої тарілки кладеться великий столовий ніж. Ще правіше – рибний ніж, далі велика столова ложка, останнім – закусочний ніж. Усі ножі кладуться лезом до тарілки.

Ліворуч від великої мілкої тарілки повинна лежати велика виделка для других блюд, ще лівіше – рибна виделка, за нею закусочна. Усі виделки повинні лежати зубцями догори.

Відстань між приборами, а також між прибором і тарілкою повинна складати приблизно 0,5 см.

Ножі і виделки кладуть паралельно один одному і перпендикулярно до краю столу. Кінці всіх ручок знаходяться на такій самій відстані від краю столу, що і тарілки – 1,5–2 см.

Якщо перше блюдо буде подаватися не в глибокій тарілці, а в чашці, то ложка кладеться не велика, а середня.

Десертний набір – маленькі ложка, вилка і ножі – кладуть перед великою мілкою тарілкою, паралельно до краю столу. Ближче усього до тарілки лежить ніж (ручкою вправо), далі – виделка (ручкою вліво), ще далі – ложка (ручкою вправо).

Кількість і найменування приборів залежать від меню. Якщо, наприклад, будуть подані тільки холодні закуски, то для сервірування використовують тільки середні ножі і виделки. Якщо ж у меню входить ще і друге гаряче блюдо з м'яса, то перед гостями повинні лежати великі столові ножі і виделки.

За таким же принципом стіл сервірують і десертними приборами. Якщо, скажімо, на десерт передбачається подати компот чи кисіль, то знадобляться десертні ложки, якщо ж лише кавун чи диню, то ложка не потрібна, і перед гостем повинні лежати тільки ніж і виделка.

Ніколи не слід класти одночасно більше трьох пар ножів і виделок. У разі потреби, коли подається блюдо, що вимагає ще одного прибору (наприклад, креветки), до нього додатково подають необхідні предмети сервіровки.

Прибори зі спеціями (і закриті, і відкриті) ставляться в середній частині столу на спеціальних підставках чи на пиріжковій тарілці.

Якщо з напоїв передбачається подати тільки мінеральну чи фруктову воду і пиво, то відповідний фужер ставиться в центрі за тарілкою або правіше неї, на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа. Ці два способи називаються центровий і правобічний за розміщенням. Якщо подається ще горілка (коньяк) і шампанське, то фужер повинен стояти лівіше, а правіше ставиться посуд для міцних алкогольних напоїв.

### ***Правила користування столовими приборами***

Важливим елементом високого рівня культури ділової людини є уміння користуватися столовими приборами. Розглянемо деякі з правил ділового етикету [2].

Усі прибори, що лежать праворуч від тарілки, беруть і тримають під час їжі правою рукою, а всі, розташовані ліворуч, – лівою. Десертні прибори лежать посередині. Тут орієнтиром служать їхні ручки. Прибори, що лежать ручкою вправо, варто брати правою рукою, а розташовані ручкою вліво – лівою. Ніж варто тримати таким чином, щоб кінець його ручки упирався в долоню правої руки, середній і великий пальці – з боків угорі ручки, а вказівний – на його ребрі, і натискати ним, відрізуючи наступний кусочок їжі. Виделку рекомендується тримати зубцями вниз. Кінець її ручки повинен злегка упиратися у долоню. Великим і середнім пальцями потрібно тримати виделку за ребро ручки, а вказівним пальцем притискати її. Безіменний палець і мізинець повинні бути злегка зігнутими і притиснутими до долоні.

Деякі страви неможливо наколювати на виделку (наприклад, картопляне пюре і каші). У цьому випадку можна перевернути виделку зубцями вгору і користуватися як ложкою, тримаючи великим і вказівним пальцями, інші – трохи притиснуті до долоні. Підхоплюючи їжу виделкою, можна направляти її кінчиком ножа; але тільки злегка допомагати, а не накладати їжу на виделку! Не слід, розрізавши страву ножем,

користуватися винятково виделкою: ніж повинен залишатися в руці.

Якщо потрібно покласти ніж і виделку, кладіть їх з обох сторін тарілки на її краї чи хрест-навхрест на тарілці в тому положенні, у якому ви їх тримали: ніж ручкою вправо, виделку ручкою вліво. Після закінчення трапези ніж і виделку варто класти на тарілку паралельно один одному, ручками вправо. Якщо який-небудь ніж вам більше не знадобиться до кінця обіду, покладіть його поперек тарілки.

Ложку прийнято тримати в правій руці. Кінець ручки повинний лежати на основі вказівного пальця, початок ручки – на середньому пальці. Великим пальцем потрібно злегка притискати ручку зверху до середнього пальця, вказівним – підтримувати її збоку.

Ложку завжди – і на час, і після закінчення їжі, потрібно класти на тарілку. Якщо вас просили передати прибор, візьміть його за ручку і передайте, тримаючи посередині.

### ***Послідовність подачі та поєднання блюд і напоїв***

Існуючі традиції та правила етикету визначають певну послідовність подачі блюд. Розглянемо деякі правила, яких варто дотримуватися [2].

Спочатку пропонується на великих прийомах безліч видів холодних закусок. Їх подають і їдять у відповідному порядку.

1. *Рибні закуски і блюда* (ікра зерниста і паюсна; риба малосольна, відварна, заливна, фарширована, під майонезом, під маринадом, рибна гастрономія, закусочні консерви; оселедець натуральний, з гарніром, рублений; рибні салати).

2. *М'ясні закуски і блюда* (м'ясо відварне, холодець, м'ясо фаршироване, шпиговане, смажене, м'ясна гастрономія, холодні птахи і дичина; м'ясні салати).

3. *Овочеві і грибні закуски* (свіжі і консервовані овочі, фарширований перець, баклажани), різні сири.

4. *Овочі (свіжі і консервовані)*, а також солоні і мариновані гриби можна подавати не тільки на початку прийому: це може служити і самостійною, і додатковою закускою.

Усі перелічені закуски можуть стояти на столі одночасно, якщо дозволяє місце, і кожен гість може їсти їх у тій послідовності, яка йому подобається. Але максимум задоволення від їжі забезпечить така

послідовність: спочатку рибні блюда, потім м'ясні, овочеві і, нарешті, молочнокислі.

Після холодних закусок йдуть закуски гарячі, потім – перше блюдо (наприклад, суп). Потім – другі гарячі блюда (у першу чергу рибне, а вже за ним – м'ясне). Останнім подається десерт.

#### *Поєднання блюд і напоїв*

Розглянемо деякі існуючі рекомендації поєднання блюд і напоїв [2].

Білі вина – сухі і напівсухі – рекомендується подавати до рибних закусок, сиру, раків, легких м'ясних страв, а також до супу і блюд з яєць. З крабами рекомендується подавати сухе біле вино.

Червоні напівсухі вина варто подавати до баранини, телятини, дичини. Червоні кріплені – до біфштекса, свинини. Червоні вина подають також до нежирного сиру.

До вареної телятини і курячого м'яса можна подавати білі чи рожеві вина.

До рибних і м'ясних салатів рекомендується подавати сухі білі чи рожеві вина.

З пряними, жирними, солоними блюдами добре поєднуються міцні спиртні напої – горілка.

До гострих сортів сиру підходить червоний портвейн.

Пиво варто подавати до солоної риби, сиру, солоних м'ясних блюд, а також до холодних закусок на прийомі “обід-буфет”. Пиво і вино не подається одночасно.

Десертні вина (напівсолодкі, солодкі, лікер і шампанське) варто подавати до десерту, фруктів. До десерту з ягід підходить солодке біле вино, портвейн, кріплене плодово-ягідне вино, а також ягідний чи фруктовий лікер.

Коньяк добре поєднується з кавою, а також з чаєм. Утім, до чаю більше підходять ром і лікер.

*Не рекомендується:*

- подавати вина до цитрусових, до солоних чи копчених блюд з м'яса, риби, до чисто овочевих блюд, а також до яєць і шоколаду;
- подавати коньяк до закусок;
- наливати міцні вина у великі келихи.

*Рекомендується:*

- наповняти келихи не по самі вінця, а лише до половини чи не доливаючи до верхнього краю на 2 см;
- подавати сухе вино перед солодким;
- подавати слабке вино перед міцним;
- подавати дешеве вино перед дорогим.

Як аперитив (напій, пропонований перед початком прийому для забезпечення апетиту) рекомендується подавати на підносі келихи із шампанським, газованим вином, сухим чи напівсухим білим, білим вермутом, сухим чи напівсухим шеррі, сухі чи напівсухі коктейлі.

До аперитиву підходять горіхи, солоне печиво, канапе з різними солоними кремами, фрукти.

### ***Правила поведінки за столом***

Ще у 1707 р. в Росії за наказом Петра I було надруковано книгу, в якій виклали правила поведінки за столом. З часом ці правила зазнали певних уточнень, але загалом вони залишаються без змін.

Дотримання загальновизнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння красиво їсти, правильно сидіти, використовувати відповідні столові прибори, перш за все говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них [13].

- Не запізнюйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай.
- Не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце.
- Не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати дамі праву руку.
- Не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні.
- Не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл.
- Не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього.
- Не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір. Серветку слід покласти на коліна.

- У першу чергу необхідно обслужити дам.
- Не можна їсти суп з кінця ложки.
- Не просіть другу порцію супу.
- Не нагинайтеся над тарілкою. Тримайтеся по можливості прямо.
- Якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого.
- Хліб беріть не виделкою, а рукою. Не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати. Маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок. Не кришіть хліб у суп.
- Не їжте з ножа. Ніколи не підносьте ніж до рота. Не накладайте на виделку за допомогою ножа. Беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися.
- Не їжте занадто швидко.
- Не наповнюйте рота великою кількістю їжі.
- Не розставляйте лікті, вони повинні бути притиснуті до боків. Не кладіть лікті на стіл.
- Не піднімайте склянку чи келих занадто високо.
- Не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою.
- Не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса і под.
- Не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі.
- Не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку слід покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку. Фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку.
- Краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга.
- Не грайтесь серветкою, виделкою чи іншими речами на столі.
- Не витирайте серветкою обличчя. Нею можна тільки легенько провести по губах.
- Не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з сусідом. Не розмовляйте з іншим через сусіда.
- Не розмовляйте з повним ротом.
- Не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці.

- Намагайтесь завжди бути спокійним.
- Не читайте листів чи документів за столом.
- Якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось. Узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих.
- Не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби. У крайньому випадку зробіть це непомітно.
- Не пригощайте.
- Не пийте багато.
- Господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають, поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страва.
- Не просіть другу чашку чаю чи кави, поки всі гості не одержали першої.
- Не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються.
- Не критикуйте ті страви, що подаються до столу.
- Не відмовляйтеся від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити. Краще відмовитися без пояснень.
- Не розповідайте за столом про свої хвороби.
- Не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці. Після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце.
- Не згортайте серветку після її використання. Серветку слід недбало покласти на стіл.
- Не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом.
- Наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.

**Основні поняття і ключові слова:** правила сервірування столу, скатертини, серветки, квіти, тарілки, основні столові прибори, правила користування приборами, послідовність подачі блюд, поєднання блюд і напоїв, правила поведінки за столом.

### **Питання та завдання для самоконтролю**

1. Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?
2. Якими є загальні вимоги до проведення ділових прийомів?
3. Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.
4. Яким є порядок проведення прийому з розміщенням?
5. Як сервірувати стіл?
6. Які існують правила користування столовими приборами?
7. Яка послідовність подачі блюд?
8. Як поєднуються блюда та напої?
9. Назвіть та прокоментуйте правила поведінки за столом.

### **Список використаної та рекомендованої літератури:**

1. Алехина Ия Имидж и этикет в бизнесе / Алехина Ия. – М. : Дело, 2003. – 112 с.
2. Афанасьев І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьев І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
3. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
5. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
6. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебн. пособие / Данильчук Л. А. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.
7. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник : 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
8. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
9. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2001. – 288 с.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.



11. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
12. Палеха Ю. І. Ділова етика : Навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І.– К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
13. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008.– 356 с.
14. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи) : навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
15. Резніченко В. І. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету / В. І. Резніченко, І. Л. Михно. – К.: УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
16. Стоян Т. А. Діловий етикет : моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
17. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
18. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Етика – це ...
  - а) правила поведінки;
  - б) система знань про добро та зло;
  - в) наука про добро.
2. Етикет – це ...
  - а) сукупність правил поведінки;
  - б) форма звертання;
  - в) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків.
3. Назва Декларації Ко:
  - а) “Основи етики”;
  - б) “Принципи бізнесу”;
  - в) “Етика бізнесу”.
4. Етика ділових відносин – це ...
  - а) моральні принципи ділового спілкування;
  - б) знання про моральні аспекти ділових стосунків;
  - в) рекомендації для успішного вирішення ділових проблем.
5. Етика ділових відносин є складовою:
  - а) менеджменту організації;
  - б) психології управління;
  - в) етики ділового спілкування.
6. Діловий етикет – це ...
  - а) форма ділового звертання та представлення;
  - б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
  - в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування при вирішенні ділових проблем.
7. Діловий протокол – це ...
  - а) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових стосунків в цілому;
  - б) правила оформлення документів;
  - в) сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках.
8. На думку А. Моріти, найвище завдання японського менеджера полягає в необхідності...
  - а) бути професіоналом в сфері виробництва;
  - б) сформуванню у працівників ставлення до корпорації як до рідної сім’ї;
  - в) набуття навичок стратегічного планування.
9. Встановлення дострокових, конструктивних взаємин, це завдання...
  - а) торговельного маркетингу;

- б) відділу стимулювання збуту;
  - в) маркетингу стосунків.
10. За оцінками американських спеціалістів причиною поразок у бізнесі є неправильна взаємодія з клієнтами:
- а) у 60 % випадків;
  - б) у 20 % випадків;
  - в) у 40 % випадків.
11. При спілкуванні втрачається інформації:
- а) приблизно 10 %;
  - б) приблизно 30 %;
  - в) приблизно 50 %.
12. Вислів “Говори, аби я міг тебе пізнати” належить:
- а) Платону;
  - б) Арістотелю;
  - в) Сократу.
13. Золоте правило моральності:
- а) десять заповідей Ісуса;
  - б) поведься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе;
  - в) вчиняй так, щоб максима твоєї волі одночасно мала силу принципу загального законодавства.
14. Яка з наведених трансакцій веде до конфлікту у ділових стосунках:
- а) “батько – дитина”;
  - б) “дорослий – дорослий”;
  - в) “батько – батько”.
15. Стиль спілкування (керівництва), який формує відповідальність та ініціативність:
- а) ліберальний;
  - б) демократичний;
  - в) авторитарний.
16. За допомогою невербальних засобів передається інформації:
- а) приблизно 30 %;
  - б) приблизно 60 %;
  - в) приблизно 80 %.
17. Праксодика відноситься до засобів невербальної комунікації:
- а) акустичних;
  - б) тактильно-кінетичних;
  - в) темпоральних.
18. До оптичних засобів невербальної комунікації відноситься:
- а) екстралінгвістика;
  - б) проксемика;
  - в) праксодика.
19. Кінетика відноситься до засобів невербальної комунікації:

- а) оптичних;
  - б) акустичних;
  - в) ольфакторних.
20. До якої просторової зони організації простору при спілкуванні відноситься зона від 120 до 360 см:
- а) особиста;
  - б) громадська;
  - в) соціальна.
21. Гарне враження справляє оратор,
- а) який відчувається вільно і спокійно;
  - б) який нервово потирає руки;
  - в) який крутить в руках ручку чи окуляри.
22. Які з названих деталей свідчать про увагу слухачів до оратора:
- а) погляди слухачів спрямовані вбік;
  - б) нахил слухачів в бік оратора;
  - в) закинута нога на ногу, тіло нахилене назад.
23. Яке розташування оратора в аудиторії є найбільш вдалим:
- а) оратор ходить по аудиторії під час виступу;
  - б) оратор сидить перед слухачами;
  - в) оратор стоїть перед слухачами.
24. Тропи – це ...
- а) різноманітні способи вживання слів у переносному значенні;
  - б) варіанти композицій риторичного тексту;
  - в) трансформації структур речень з метою створення експресивності, динамічності висловлювань.
25. Яка з названих рекомендацій є хибною:
- а) у висновках недоречно ще раз наголошувати на головних моментах виступу;
  - б) не треба нічого згадувати додатково після того, як ви зробили висновок;
  - в) не потрібно вибачатися: Я, очевидно, стомив вас... Мені не все добре вдалося... і т. ін.
26. До рівнів взаєморозуміння відносяться:
- а) компроміс;
  - б) співпереживання;
  - в) дружба.
27. Серед механізмів взаєморозуміння виділяють:
- а) емпатію;
  - б) осмислення;
  - в) згоду.
28. Основою для вирішення конфлікту є:
- а) компроміс;
  - б) співробітництво;

- в) згода.
29. Асертивність – це...
- а) неконфліктна поведінка;
  - б) уміння знаходити компроміс;
  - в) уміння перемагати в конфлікті.
30. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:
- а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;
  - б) низький авторитет конкретного управлінця;
  - в) невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.
31. Одним з елементів системи підготовки до переговорів є опції, під якими розуміють:
- а) підготовку різних варіантів договору;
  - б) пошук зовнішніх стандартів, які ми можемо використовувати для переконання інших;
  - в) необхідність брати на себе такі зобов'язання, які ми можемо виконати.
32. До стратегічних підходів до ведення переговорів відносять:
- а) компромісний;
  - б) стандартний;
  - в) жорсткий.
33. Вчені Гарвардського університету розробили метод ведення переговорів:
- а) принциповий;
  - б) м'який;
  - в) ефективний.
34. Друге правило Гарвардського методу ведення переговорів:
- а) ведіть переговори на основі співробітництва;
  - б) концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях;
  - в) не дозволяйте маніпулювати собою.
35. Салямі як тактичний прийом ведення переговорів означає:
- а) демонстрація партнеру зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним;
  - б) відмежування учасників переговорів від проблеми;
  - в) надання інформації про свої інтереси маленькими порціями.
36. Яким має бути розмір візитної картки для чоловіків?
- а) 90×50;
  - б) 80×40;
  - в) 80×50.
37. Якими символами позначається подяка на візитній картці?
- а) P.R.;
  - б) P.C.;
  - в) P.F.C.

38. Які подарунки ми можемо дарувати в діловій сфері?
- а) сорочку;
  - б) парфуми;
  - в) краватку.
39. Що потрібно робити при прийомі подарунків?
- а) розгорнути його в присутності особи, яка його подарувала і подякувати;
  - б) неввічливо розгортати його в присутності особи, яка його подарувала;
  - б) не розгортати подарунок, але подякувати.
40. Кому не рекомендується дарувати яскраво-червоні квіти (особливо троянди)?
- а) чоловікам;
  - б) дівчаткам, які не досягли 18 років;
  - в) заміжнім жінкам.
41. Головне правило підбору ділового костюма:
- а) стильність;
  - б) охайність;
  - в) відповідність ціни костюма соціальному статусу людини, яка його одягає.
42. Скільки кольорів може одночасно поєднуватися в діловому костюмі:
- а) не більше чотирьох;
  - б) не більше трьох;
  - в) не більше двох.
43. Імідж людини – це...
- а) уміння спілкуватися;
  - б) уміння впливати на людей;
  - в) уміння керувати враженням.
44. Стиль чоловічого костюма під час ділової зустрічі:
- а) повинен відповідати стилю інших учасників зустрічі;
  - б) повинен бути індивідуальним, що дасть можливість впливати на формування іміджу;
  - в) вибір стилю не регламентується.
45. Під час ділових зустрічей жінці рекомендується:
- а) одягати міні-спідниці;
  - б) одяг яскравих кольорів;
  - в) одяг, який не буде відволікати співрозмовника від ділової розмови.
46. До денних прийомів відносяться:
- а) “фуршет”;
  - б) “обід”;
  - в) “келих вина”.
47. Діловий прийом “обід” розпочинається:
- а) о 12.00;

- б) о 20.00;
  - в) о 14.00.
48. Діловий прийом “жур-фікс”:
- а) для чоловіків;
  - б) для молоді;
  - в) для жінок.
49. На діловий прийом з розміщенням:
- а) потрібно приходити раніше визначеного часу;
  - б) приходити у визначений час;
  - в) порядок не регламентований.
50. Кому належить ініціатива залишення прийому?
- а) правила це не регламентують;
  - б) головному гостю;
  - в) за вказівкою господаря.

***Правильні відповіді:***

1 – б; 2 – в; 3 – б; 4 – б; 5 – а; 6 – в; 7 – а; 8 – б; 9 – в; 10 – а; 11 – в; 12 – в; 13 – б; 14 – а; 15 – б; 16 – в; 17 – а; 18 – б; 19 – а; 20 – в; 21 – а; 22 – б; 23 – в; 24 – а; 25 – а; 26 – б; 27 – а; 28 – б; 29 – а; 30 – в; 31 – а; 32 – в; 33 – а; 34 – б; 35 – в; 36 – а; 37 – а; 38 – в; 39 – а; 40 – в; 41 – б; 42 – б; 43 – в; 44 – а; 45 – в; 46 – в; 47 – б; 48 – в; 49 – б; 50 – б.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович С. Д. Риторика : навч. посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чікарькова. – Львів : Світ, 2001. – 240 с.
2. Алехина Ия. Имидж и этикет в бизнесе / Алехина Ия. – М. : Дело, 2003. – 112 с.
3. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
4. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо / Антоненко-Давидович Б. – К. : Вид. дім “КМ Academia”, 1994. – 254 с.
5. Афанасьев І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьев І. – К. : “Альтерпрес”, 2001. – 352 с. – рос. мовою.
6. Бабич А. Д. Основи культури мовлення / Бабич А. Д. – Львів : Світ, 1990. – 231 с.
7. Бакушевич Я. М. Презентації та комунікації в бізнесі з використанням Roger Point : навч. посібник / Бакушевич Я. М. – Тернопіль : ТІСІТ, 2007. – 176 с.
8. Белик Є. В. Современная энциклопедия общения : 1000 правил этикета / Белик Є. В. – Донецк : ООО ПКФ “БАО”, 2004. – 448 с.
9. Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие / Бендас Т. В. – СПб. : Питер, 2006. – 341 с.
10. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры : пер. с англ. / Берн Э. – М. : Прогресс, 1998. – 400 с.
11. Блощинська В. А. Практикум з етики : навч. посібник / Блощинська В. А. – Ів.-Франківськ : ІМЕ, 2003. – 256 с.
12. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : “Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
13. Браун Л. Имидж – путь к успеху : пер. с англ. / Браун Л. – СПб. : Питер, 2001. – 188 с.
14. Буряк А. В. Практикум по “Этике деловых отношений” : учебно-методическое пособие / А. В. Буряк, Е. А. Петунина. – Харьков : НТУ “ХПИ”, 2002. – 120 с.
15. Вебер Макс Протестантська етика і дух капіталізму : пер. з нім. О. Погорілого / Вебер Макс. – К. : Основи, 1994. – 261 с.
16. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.



17. Возный Т. С. Этика деловых отношений / Возный Т. С. – К. : УкрИНТЭИ, 2001. – 106 с.
18. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
20. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
21. Герасіна Л. М. Конфліктологія : підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
22. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : СУ. – 2006. – 350 с.
23. Герет Томас М. Етика бізнесу : пер. з англ. / М. Герет Томас, Дж. Річард Клоноскі. – К. : Основи, 1999. – 214 с.
24. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
25. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
26. Гончаров В. Н. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, М. С. Радомская, О. В. Додонов и др. – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
27. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебн. пособие / Данильчук Л. А. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.
28. Данкел Ж. Ораторское искусство – путь к успеху / Ж. Данкел, Э. Парнхэм. – СПб. : Питер Пресс, 1997. – 192 с.
29. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. / Дерлоу Дес. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
30. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів / Джелалі В. О. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
31. Дикинсон С. Презентація. Технологія успіха : пер. с англ. / Дикинсон С. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 256 с.
32. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

33. Энциклопедия этикета. – М. : АСТ : Астрель, 2004. – 511 с.
34. Этика деловых отношений / Возный Т. С. – К. : УкрИНТЭИ, 2001. – 106 с.
35. Этикет / Сост. О. Н. Улищенко. – Харьков : Фомо, 1999. – 400 с.
36. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.
37. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках / Зайверт Л. – М. : Экономика, 1990. – 232 с.
38. Залюбівська О. Б. Практикум з риторики: методичні вказівки до виконання вправ та завдань з дисципліни “Основи риторики” / Залюбівська О. Б. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 74 с.
39. Зарецкая Е. Н. Риторика : теория и практика речевой коммуникации / Зарецкая Е. Н. – М. : Дело, 1998. – 480 с.
40. Здоровенко В.В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменяр”, 2002. – 147 с.
41. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : “Екс Об”, 2000. – 200 с.
42. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
43. Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия / Сост. В. Н. Лозовский. – М. : Высшая школа, 1993. – 303 с.
44. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
45. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
46. Ключев Э. В. Риторика : учебн. пособие / Ключев Э. В. – М. : “Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.
47. Коваль А. П. Культура ділового мовлення : писемне та усне ділове спілкування / Коваль А. П. – К. : Вища школа, 1974. – 224 с.
48. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник: 2-ге вид., доп. і переробл. / Кришемінська Л. Д. – К. : Вища школа, 2006. – 150 с.
49. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.

50. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 1996. – 304 с.
51. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практич. пособие : 6-е изд., перераб. и доп. / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 2002. – 320 с.
52. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
53. Кукушин В. С. Деловой этикет : учебн. пособие / Кукушин В. С. – Москва : ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д : Издательский центр “МарТ”, 2003. – 224 с.
54. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
55. Маккей Х. Как уцелеть среди акул : пер. с англ. / Маккей Х. – М. : Экономика, 1993. – 367 с.
56. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как “деловая” этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Максвелл Дж. – Минск : ООО “Попурри”, 2004. – 192 с.
57. Малахов В. Г. Этика : курс лекцій : навч. посібник / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000. – 304 с.
58. Маличевский В. Переговоры: психология, стратегия, аргументы / Маличевский В. – Харьков : Центр “Консульт”, 2007. – 128 с.
59. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник / Мартиненко М. М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
60. Мищич П. Как проводить деловые беседы / Мищич П. – М. : Экономика, 1983. – 207 с.
61. Можжевельников Б. В. вашей фирме зазвонил телефон / Можжевельников Б. В. // Комерческий вестник, 1992. – № 2.
62. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони : пер. с англ / Морита А. – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.
63. Морозов А. В. Деловая психология : учебник : изд. 3-е доп. и перераб. / Морозов А. В. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.
64. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
65. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник : у двох книгах / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Либідь. Кн.1 : Соціальна психологія особистості і спілкування. – 2004. – 576 с.

66. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
67. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
68. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
69. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи) : навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
70. Паттерсон Кэри Управление конфликтом : что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением : пер. с англ. / Паттерсон Кэри, Гренни Ожозеф, Мак-Миллан Рон, Свитцлер Эр. – М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 320 с.
71. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
72. Пост П. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни : пер с англ. / Пост П. – М. : Эксмо, 2008. – 672 с.
73. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків : ХНУ, 2002. – 240 с.
74. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
75. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
76. Резніченко В. І. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету / В. І. Резніченко, І. Л. Михно. – К. : УНВЦ “Рідна мова”, 2003. – 479 с.
77. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ. / Роджерс Ф. Дж. – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
78. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2006. – 364 с.
79. Р. Т. де Джордж Деловая этика : в 2-х т. : пер. с англ. Р. И. Стопера /

- Р. Т. де Джордж. – СПб. : Экономическая школа, М. : Изд. группа “Прогресс”, 2001. – Т.1. – 496 с.
80. Р. Т. де Джордж Деловая этика : в 2-х т. : пер. с англ. Р. И. Стопера / Р. Т. де Джордж. – СПб. : Экономическая школа, М. : Изд. группа “Прогресс”, 2001. – Т.2. – 560 с.
81. Сабат Э. М. Бизнес-этикет : пер. с англ. / Сабат Э. М. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
82. Сагайдак О. П. Словник дипломатичного протоколу та етикету / Сагайдак О. П. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 161 с.
83. Сагач Г. Риторика : навч. посібник / Сагач Г. – К. : Вид. дім “ІнЮре”, 2000. – 568 с.
84. Сатир В. Как строить себя и свою семью : пер с англ. / Сатир В. – М. : Педагогика – Пресс, 1992. – 192 с.
85. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : 3-е изд. / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К°”, 2002. – 200 с.
86. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / Сердюк О. Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
87. Сергеечева В. Азы общения / Сергеечева В. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
88. Сергеич П. Искусство речи на суде / Сергеич П. – М. : Юрид. литература, 1988. – 384 с.
89. Скворцов Л. И. Актуальные проблемы культуры речи / Скворцов Л. И. – М. : Юрид. литература, 1970
90. Современный этикет / Сост. И. А. Сокол. – Харьков : Фолио, 2004. – 477 с.
91. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол : 4-е изд., перераб. и доп. / Соловьев Э. Я. – М. : Изд. “Ось-89”, 2003 – 208 с.
92. Сопер П. Основы искусства речи / Сопер П. – Ростов н/Д. : “Феникс”, 1999. – 448 с.
93. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
94. Стахів М. Український комунікативний етикет : навчально-методичний посібник / Стахів М. – К. : Знання, 2008. – 245 с.
95. Столяренко Л. Д. Основы психологии / Столяренко Л. Д. – Ростов н/Д : “Феникс”, 1997. – 736 с.

96. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
97. Сухарев В. А. Этика и психология делового человека / Сухарев В. А. – М. : Агентство “ФАИР”, 1997. – 400 с.
98. Таранов П. С. Приемы влияния на людей / Таранов П. С. – Симферополь : Таврия, 1996. – 493 с.
99. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
100. Тохиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с яп. / Тохиро Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
101. Томан І. Мистецтво говорити : пер. з чес. / Томан І. – К. : Політвидав України, 1986. – 1986 с.
102. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. – К. : Довіра, 2003. – 623 с.
103. Фишер Р. Подготовка к переговорам : пер. с англ. / Р. Фишер, Д. Эртель. – М. : Инф.-издательский дом “Филинь”, 1996. – 232 с.
104. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М. : Эксмо, 2006. – 320 с.
105. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Д. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
106. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
107. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
108. Холопова Т. И. Протокол и этикет деловых людей / Т. И. Холопова, М. М. Лебедева. – М. : Инфра-М, 1994. – 208 с.
109. Цапова В.О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини / Цапова В. О. // Духовність українства. – 2002. – № 4. – С. 110 – 114.
110. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
111. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
112. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
113. Честара Дж. Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и для

- каждого : пер. с англ. / Честара Дж. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.
114. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.
115. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців / Шевчук С. В. – К. : Літера ЛТД, 2004. – 400 с.
116. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
117. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. / Шминке Д. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
118. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор : пер. с англ. / Шостром Э. – Минск : ГПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.
119. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.
120. Ягер Джен Деловой протокол: стратегия личного успеха : пер с англ. / Ягер Джен. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (authoritative style of management)** – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролю.

**Авторитет (authority)** – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Адаптація (adaptation)** – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

**Адміністративна етика (administrative ethics)** – вивчає і розробляє моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників.

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

**Актуалізація (actualization)** – повага до інших людей, врахування їхніх інтересів, прагнення до реалізації унікальності кожної людини.

**Банкет (banquet)** – урочистий захід, що проводиться у зв'язку з важливим ювілеєм, святом, підписанням міжнародної угоди тощо.

**Бізнес (business)** – справа, заняття, що приносить дохід, підприємницька чи комерційна діяльність.

**Бізнесмен (businessman)** – ділок, комерсант, підприємець, зачинатель.

**Вербальна комунікація (verbal communication)** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

**Взаєморозуміння (mutual understanding)** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

**Група (group)** – сукупність людей, об'єднаних загальними інтересами, професією, діяльністю та ін.

**Груповий конфлікт (group conflict)** – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

**Демократичний стиль керівництва (democratic style of management)** – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і,



по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

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

**Ділове спілкування (business communication)** – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

**Діловий етикет (business etiquette)** – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

**Діловий лист (business letter)** – документ, який використовується для зв'язку, передавання інформації на відстані між кореспондентами (юридичними або фізичними особами).

**Діловий прийом (business official reception)** – зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

**Діловий протокол (business minutes)** – регламентований порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

**Діловодство (clerical work; office work)** – сукупність операцій щодо створення, приймання, реєстрації, візування, підписання, затвердження, розмноження, передавання, відправлення, контролю, зберігання і знищення службової кореспонденції.

**Динаміка конфлікту (dynamics of the conflict)** – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації і до її вирішення.

**Довіра (trust)** – морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

**Егоїзм (selfishness)** – морально-психологічна риса особи; полягає в надмірній зосередженості на своєму “я”, замкненості у вузькому світі своєї індивідуальності.

**Економічна етика (economical ethics)** – розділ науки, визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей.

**Емпатія (empration)** – уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

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

**Етика бізнесу (business ethics)** – правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

**Етика ділових відносин (ethics of the business relations)** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

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

**Заохочення (incentive)** – матеріальне або моральне стимулювання праці, діяльності людей.

**Ідентифікація (identification)** – уподібнення себе іншому.

**Імідж (image)** – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

**Інцидент (incident)**– вчинок (подія) в результаті активізації діяльності однієї із протиборчих сторін, який зачіпає інтереси іншої сторони, унаслідок чого може початися конфлікт.

**Керівник (leader; manager; chief)** – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією.

**Керівництво (management, administration)** – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

**Колектив (staff)** – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів К. визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Комерція (commerce, trade)** – організація торгівлі, торговельні операції, торговельна і торговельно-посередницька діяльність, участь у продажу товарів і послуг; вид підприємницької діяльності.

**Композиція (composition)** (з лат. composition – складання, створення) – побудова виступу, співвідношення його окремих частин, відношення кожної окремої частини до виступу як єдиного цілого.

**Комунікабельність (sociability)** – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

**Комунікація (communication)** – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

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

**Конфліктна ситуація (conflict situation)** – суперечні позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, розбіжності в інтересах і бажаннях.

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

**Культура управління (management culture)** – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. К. у. містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

**Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (liberal style of management)** – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлеглі, діє принцип “своя людина”.

**Лідер (leader)** (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

**Маніпулятор (manipulator)** – людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

**Маніпуляція (manipulation)** – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людині мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

**Маркетинг (marketing)** – система заходів із вивчення ринку й активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту вироблених товарів.

**Менеджер (manager)** – найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

**Менеджмент (management)** – управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

**Методи управління персоналом (staff management techniques)** – сукупність прийомів чи операцій для впливу на колективи та окремих працівників, щоб скоординувати їхню діяльність у процесі функціонування організації (адміністративні, економічні та соціально-психологічні).

**Міміка (expression)** – рухи м'язів обличчя, одна із форм виявлення психічних станів людини (особливо емоційних – радість, сум, гнів тощо). М. посідає значне місце в процесі комунікації як додатковий засіб вираження та сприйняття емоційного стану людей, оскільки вона невіддільна від усього складу думок, дій, почуттів людини і є органічним виявом внутрішнього життя.

**Моббінг (mobbing)** – негативні дії (тиснення, переслідування) однієї або кількох людей, спрямовані проти іншої людини, в результаті чого людина, яку переслідують, відчуває себе ображеною і пригніченою.

**Мова (language)** – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

**Мовлення (speech)** – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

**Мораль (moral)** (з лат. moris – морі, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. М. визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

**Моральна культура (moral culture)** – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

**Моральність (morality)** – поведінка, вчинки, якості, відношення,

діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

**Морально-психологічний клімат (*moral and psychological climate*)** – стійкий емоційно-моральний стан соціальної групи (колективу), що визначає настрій людей, їхнє ставлення один до одного, суспільну думку щодо найважливіших матеріальних і духовних цінностей.

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

**Наполегливість (*persistence*)** – волюва риса, що полягає у здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, не зважаючи на труднощі та перешкоди.

**Наслідування (*imitation*)** – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

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

**Організаторські здібності (*management abilities*)** – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

**Організація (*organization*)** – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні та некомерційні установи та ін.)

**Особистість (*personality*)** – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

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

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

**Прийоми (receptions)** – зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

**Протокол (protocol)** – це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

**Професійна етика (professional ethics)** – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

**Публічний виступ (public speech)** – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

**Рефлексія (reflection)** – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи.

**Риторика (art of the public-speaking)** – теорія ораторського мистецтва.

**Самонавіювання (selfcast)** – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклад: “Я вирішу ці проблеми. Я закінчу роботу. Я щасливий...”.

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

**Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate)** – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником

С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

**Спілкування (communication)** – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Стиль управління (керівництва) (style of management)** – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

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

**Тактика спілкування (communication tactics)** – це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

**Упевненість (confidence)** – психічний стан людини, коли в неї сумніви зведені до мінімуму або й зовсім відсутні. У. будується на знанні, тісно пов'язана з переконанням, однак переконання має цілком визначену практичну спрямованість, воно спонукає людину здійснити те, у чому вона впевнена.

**Управління (management)** – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління, кадрів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

**Характер (character)** – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

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

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### Психогеоетричний тест (Сьюзен Дилінгер)<sup>1</sup>

*Психогеоетрія* – цікава практична система дослідження особистості. Вона створена і широко застосовується в США. Її автор – фахівець з підготовки управлінських кадрів. За деякими даними ефективність правильно виконаного тесту досягає 85 %.

*Цей тест дозволяє:*

- миттєво визначити тип Вашої особи і особи, що Вас цікавить;
- дати докладну характеристику особистісних якостей і особливостей поведінки людини звичайною, зрозумілою мовою;
- спрогнозувати поведінку кожного типу особистості;
- визначити рівень вашої психологічної сумісності з певними типами людей.

Цей тест посилює і дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне “відчуття” інших людей. Тому, виконуючи його, намагайтеся дослухатися до своєї інтуїції і, по можливості, “відключити” раціональну логіку, логічну частину нашого “Я”.

*Інструкція:* Виберіть із п'яти фігур ту, щодо якої ви можете сказати: це – Я. Спробуйте відчути свою форму! Якщо вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула вашу увагу. Потім прорангуйте фігури, які залишилися поза вашою увагою і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура під номером 5, буде точно не вашою формою, тобто формою, яка підходить вам найменше.



Коротка психологічна характеристика основних “форм” особистості.

---

<sup>1</sup> Волошина В. В., Долинська Л. В., Ставицька С. О., Темрук О. В. Загальна психологія. Практикум: навч. посібник. – К.: Каравела, 2005. – 280 с.



Фігура, що опинилася на першому місці – це Ваша основна фігура чи суб'єктивна форма. Вона дозволяє визначити Ваші основні, домінуючі риси характеру чи особливості поведінки. Риси фігур, які Ви обрали наступними – це риси, які Ви демонструєте тим рідше, чим далі від першої знаходиться та чи інша фігура. Остання, п'ята фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою викликає у Вас найбільші труднощі.

Може статися, що жодна фігура Вам, чи іншій людині, не підходить. Тоді людину можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Нарешті, може статися, що Вам важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини. Тоді почніть з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагайтеся використати їх для розуміння людей даного типу і прогнозу їх поведінки і, поступово, тренуйте в собі відчуття геометричної форми цих людей.

**Квадрат.** Якщо Вашою основною формою є квадрат, то ви невтомний працівник. Працелюбність, наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відомі істинні “люди-квадрати”. Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять їх висококласними спеціалістами у своїй галузі. Цьому сприяє невтомна потреба в інформації та колекціонування найнеймовірніших відомостей.

“Люди-квадрати” скоріше “вираховують” результат, аніж здогадуються про нього. Вони надзвичайно уважні до деталей, дрібниць, а також люблять раз і назавжди заведений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що “квадрати” можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими розпорядниками, менеджерами. Звичайно, всі названі чесноти “людей-квадратів” мирно співіснують зі слабкими місцями.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато “трикутників” відчувають у цьому своє призначення: “Народжені, щоб бути лідерами”. Найхарактернішою особливістю “людей-трикутників” є здатність концентруватися на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх.

“Люди-трикутники” дуже впевнені в собі, хочуть бути всьому правими. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з

іншими. “Трикутник” – це установка на перемогу.

Із “Трикутників” виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність “політичної інтриги”. Узагалі, “Трикутники” дуже симпатичні, привабливі люди, які змушують все і всіх обертатися навколо себе і без яких наше життя втратило б усю гостроту відчуттів.

**Прямокутник.** Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого положення.

Найбільш характерні риси “Прямокутників” – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Проте, як і у всіх людей, у “Прямокутників” виявляються і позитивні якості, що приваблюють до них оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Правда, зворотним боком цього явища є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому “Прямокутниками” легко маніпулювати.

Якщо ви дійсно маєте “прямокутну форму”, будьте обережні! І пам’ятайте, що “прямокутність” – це лише стадія. Вона мине – і ви вийдете на новий рівень особистісного розвитку та збагатитесь набутим досвідом.

**Коло.** “Люди-кола” – це найкращі комунікатори серед п’яти форм, насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Вони володіють високою чутливістю, розвинутою емпатією – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. “Людина-коло” відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. “Люди-кола” відмінно “бачать” людей і в одну мить можуть розпізнати облудника і брехуна. Вони “вболівають” за свій колектив і високопопулярні серед колег по роботі. Але, як правило, вони слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу.

По-перше, “Люди-кола”, через їх спрямованість скоріше на людей, ніж на справу, надто стараються догодити кожному. По-друге, “Кола” не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає керувати, то вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися їх підтримкою.

Можна сказати, що “Кола” – природжені психологи. Для того, щоб

очолити серйозний бізнес, “Людам-колам” не вистачає організаторських навичок.

**Зигзаг.** Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п’яти. Якщо ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то ви, скоріше за все, істинний “правопівкульний” мислитель, вільнодумуюча людина.

“Зигзаги” схильні бачити світ постійно змінним. Тому для них немає нічого більш нудного, як речі, які ніколи не змінюються: постійність, шаблон, правила та інструкції; люди, які завжди з усім погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються.

“Зигзаги” просто не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень стимуляції та незалежність від інших на своєму робочому місці.

“Зигзаг” – найзбудливіша з усіх п’яти фігур. При цьому “людині-зигзагу” не вистачає компромісності: вона нестримана, дуже експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає їй втілювати свої ідеї в життя.

Додаток 2

### Графологічний тест<sup>1</sup>

*Графологія* – наука про почерк. За почерком можна визначити певні риси характеру людини. Умова проведення тесту: писати слід звичним почерком на нелінованому аркуші.

<i>Розмір літер:</i>	<i>бали</i>
дуже маленькі	3
маленькі	7
середні	17
великі	20

---

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Основы психологии. – Ростов-на-Дону: Изд. “Феникс”, 1997. – 736 с.

*Нахил літер:*

вліво	2
незначний нахил вліво	5
нахил вправо	14
різкий нахил вправо	6
пряме написання	10

*Форма літер:*

округлі	9
загострені	10
середні	19

*Напрямок почерку:*

рядки “повзуть” уверх	16
рядки прямі	12
рядки “повзуть” вниз	1

*Інтенсивність (розмашистість і сила натиску):*

легка	8
середня	15
дуже сильна	21

*Характер написання слів:*

схильність до з’єднання букв у слові	11
схильність до окремого написання букв	18
змішаний стиль	15

*Загальна оцінка:*

почерк старанний, літери чітко виведені	13
почерк нерівний, деякі слова важко прочитати	9
літери написані недбало, почерк нерозбірливий	4

*Ключ до графологічного тесту*

*Бали*

38 –51: Такий почерк характерний людям літнім та зі слабким здоров’ям.

- 52 – 63: Так пишуть люди нерішучі, пасивні, флегматичні.
- 64 – 75: Цей почерк характерний людям нерішучим, м'яким із витонченими манерами, лагідним. Вони дещо наївні, але не позбавлені почуття власної гідності.
- 76 – 87: Цей почерк притаманний людям щирим, відвертим. Такі люди товариські, вразливі, як правило хороші сім'янини.
- 88 – 98: Люди з таким почерком відрізняються чесністю і добропорядністю, мають сильну стійку психіку, вони ініціативні, рішучі і кмітливі.
- 99 – 109: Це індивідуалісти. Вони мають запальний характер і гострий розум. Зазвичай незалежні у думках і вчинках, але водночас часто ображаються і важкі у спілкуванні. Це люди обдаровані, схильні до творчості.
- 110 – 121: Це почерк людей безвідповідальних, недисциплінованих, грубих і зарозумілих.

Додаток 3

### **Чи сильний у Вас характер? (автор В. Рошаховський)<sup>1</sup>**

Візьміть аркуш паперу і дайте відповіді на поставлені запитання. Після відповідей на всі запитання за шкалою набраних балів Ви дізнаєтесь, до якої із чотирьох груп, перелічених наприкінці тесту, Ви можете себе віднести.

1. Ви часто замислюєтеся над тим, який вплив мають Ваші вчинки на оточуючих?
  - а) дуже рідко;
  - б) рідко;
  - в) досить часто;
  - г) дуже часто.
2. Вам доводиться говорити що-небудь таке, у що Ви особисто не вірите, через впертість, усупереч іншим чи через “вагомі” переконання?
  - а) так;
  - б) ні.
3. Які з перелічених якостей Ви більше всього цінуєте в людях?

---

<sup>1</sup> Волошина В. В., Долинська Л. В., Ставицька С. О., Темрук О. В. Загальна психологія. Практикум: навч. посібник. – К.: Каравела, 2005. – 280 с.

- а) наполегливість;
  - б) широке мислення;
  - в) ефектність, уміння “показати себе”.
4. Чи схильні Ви до педантизму?
- а) так;
  - б) ні.
5. Чи швидко забуваєте неприємності, що відбуваються з Вами?
- а) так;
  - б) ні.
6. Чи любите аналізувати свої вчинки?
- а) так;
  - б) ні.
7. Знаходячись у колі добре Вам знайомих осіб:
- а) намагаєтесь зберегти тон, прийнятий у цьому колі;
  - б) залишаєтесь самим собою.
8. Розпочинаючи важке завдання чи намагаєтесь не думати про труднощі, що Вас очікують?
- а) так;
  - б) ні.
9. Які з перелічених означень більш за все підходять Вам?
- а) мрійливий;
  - б) “рубаха-парубок”;
  - в) старанний у праці;
  - г) пунктуальний, акуратний;
  - д) “філософ” у широкому розумінні цього слова;
  - е) метушлива людина.
10. Під час обговорення того чи іншого питання, ви:
- а) висловлюєте власну точку зору, хоча вона відрізняється від думки більшості;
  - б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору;
  - в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;
  - г) не переймаєтесь роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.
11. Яке почуття викликає у Вас неочікуваний виклик до керівника?
- а) роздратування;
  - б) хвилювання;

- в) турботливість;
  - г) байдужість.
12. Якщо в розпалі полеміки Ваш опонент “зірветься” і допустить особистий випад проти Вас, як Ви поведетеся?
- а) відповісте йому в такому ж самому тоні;
  - б) проігноруйте цей факт;
  - в) демонстративно образитеся;
  - г) запропонуєте зробити перерву.
13. Якщо Вашу роботу забракували, це викличе у Вас:
- а) досаду;
  - б) сором;
  - в) гнів.
14. Якщо Ви потрапляєте в халепу, кого звинувачуєте передусім?
- а) самого себе;
  - б) “фатальне невезіння”;
  - в) інші “об’єктивні обставини”.
15. Чи не здається Вам, що оточуючі люди – керівники, колеги або підлеглі недооцінюють Ваші здібності та знання?
- а) так;
  - б) ні.
16. Якщо Ваші товариші чи колеги починають над Вами жартувати, то Ви:
- а) сердитеся на них;
  - б) намагаєтесь ретируватися;
  - в) не роздратовуючись, починаєте підігравати їм;
  - г) відповідаєте сміхом, чи скажімо, не звертаєте уваги;
  - д) робите байдужий вигляд і навіть посміхаєтесь, однак у душі обурюєтесь?
17. Якщо Ви поспішаєте і раптово на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасоль, рукавиці тощо), то Ви:
- а) будете продовжувати пошук мовчки;
  - б) будете шукати, звинувачуючи своїх домашніх у безладі;
  - в) підете без потрібної Вам речі?
18. Що, наймовірніше, виведе Вас із рівноваги?
- а) довга черга у приймальній;
  - б) натовп у громадському транспорті;

в) необхідність приходити у відповідне місце декілька разів з одним і тим самим питанням.

19. Закінчивши суперечку, продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові й нові аргументи на захист своєї точки зору?

а) так;

б) ні.

20. Якщо для виконання важливої і термінової роботи Вам трапиться можливість вибрати собі помічника, кого із можливих кандидатів Ви виберете?

а) людину виконавчу, проте безініціативну;

б) людину знаючу, але вперту і суперечливу;

в) людину обдаровану, однак ледачу.

*Шкала оцінки відповідей:*

1. а – 0, б – 1, в – 2, г – 3;
2. а – 0, б – 1;
3. а – 1, б – 1, в – 0;
4. а – 2, б – 0;
5. а – 0, б – 2;
6. а – 2, б – 0;
7. а – 2, б – 0;
8. а – 0, б – 2;
9. а – 0, б – 1, в – 3, г – 2, д – 2, е – 0;
10. а – 2, б – 0, в – 0, г – 0;
11. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0;
12. а – 0, б – 2, в – 1, г – 3;
13. а – 2, б – 1, в – 0;
14. а – 2, б – 0, в – 0;
15. а – 0, б – 2;
16. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0;
17. а – 2, б – 0, в – 1;
18. а – 1, б – 0, в – 2;
19. а – 0, б – 2;
20. а – 0, б – 1, в – 2.

*Якщо Ви набрали:*

**Менше 15 балів.** На жаль, людина Ви слабохарактерна, невірноважена і, можливо, безтурботна. У неприємностях, які



відбуваються з вами, готові звинувачувати будь-кого, крім себе. І в дружбі, і в роботі на Вас важко покластися (задумайтесь над цим!).

**Від 15 до 25 балів.** У Вас достатньо міцний характер. Ви володієте реалістичними поглядами на життя, однак не всі Ваші вчинки рівноцінні. Бувають у Вас і зриви, і помилки. Ви сумлінні та цілком терплячі в колективі. Проте Вам є над чим подумати, щоб позбутися деяких недоліків (можна не вагатися, Вам це під силу!).

**Від 26 до 38 балів.** Ви належите до людей наполегливих і володіючих достатнім почуттям відповідальності. Цінуєте свої судження, але зважаєте на думку інших. Правильно орієнтуєтесь в ситуаціях, що виникають, і в більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про наявність у Вас рис сильного характеру. Уникайте лише самолюбства і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий.

**Більше 38 балів.** Вибачайте, але ми нічого Вам не можемо сказати. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А можливо, така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?

Додаток 4

### **Капітан? Керманіч? Пасажир?<sup>1</sup>**

Відомо, що характер людини виявляється у вчинках, стосунках з людьми, виборі, який будь-хто з нас робить у тій чи іншій ситуації. Якщо Ви хочете краще пізнати себе, дайте відповідь на кожне з 15 поданих запитань: *так, ні, не знаю*. Це, звичайно, не екзамен, однак важливо, щоб Ви, відповідаючи, не лукавили перед собою.

1. Я завжди відчуваю відповідальність за все, що відбувається у моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, коли б дехто з людей змінив ставлення щодо мене.
3. Я віддаю перевагу дії перед роздумами над причинами моїх невдач.

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.

4. Іноді мені здається, що я народилася (народився) під “нешасливою зіркою”.
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винні у своїй хворобі.
6. Іноді я вважаю, що багато за що у моєму житті відповідальні люди, під впливом яких я стала (став) такою (таким), якою (яким) я є.
7. Якщо я хворію, я лікуюся переважно самостійно, не звертаючись за допомогою до лікаря.
8. Я вважаю, що у сварливій вдачі та агресивності, які так дратують в жінках, найчастіше винні інші люди.
9. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити, і не дуже розумію тих, у кого постійно виникають якісь життєві труднощі.
10. Я люблю допомагати людям, оскільки відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Якщо відбувається конфлікт, то, роздумуючи, хто у ньому винний, я, в основному, починаю з самої (самого) себе.
12. Якщо чорна кішка перебіжить мені дорогу, я перейду на другий бік вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина незалежно від обставин має бути сильною та самостійною.
14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб усі ставилися до них поблажливо.
15. Зазвичай я мирюся із ситуацією, вплинути на яку не в змозі.

*Оцінка:* За кожну відповідь “так” на запитання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і відповідь “ні” на запитання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставте собі по 10 балів. За відповідь “не знаю” – по 5 балів. Підрахуйте загальну кількість балів.

**100 – 150 балів.** Ви капітан власного життя, відчуваєте відповідальність за все, що з Вами відбувається, багато берете на себе, долаєте труднощі, не перебільшуючи їх, не підносячи до рангу життєвих проблем. Ви ставите перед собою завдання і думаєте над ним, як його можна вирішити. Що при цьому Ви відчуваєте, що відбувається у Вашій душі – для оточуючих є таємницею.

**50 – 99 балів.** Ви залюбки буваєте керманичем, однак можете, якщо це необхідно, передати штурвал у вірні руки. Оцінюючи причини власних труднощів, Ви в цілому реалістичні. Гнучкість, розважливність і чуйність завжди бувають Вашими супутниками. Можливі ситуації, які зовсім Вас

не стосуються, Ви не маєте за них ніякої відповідальності, проте, якщо це потрібно, берете відповідальність на себе. Ви, як правило, знаєте, коли це треба зробити. Ви вмієте жити у злагоді з іншими людьми, не порушуючи своєї внутрішньої гармонії.

**До 49 балів.** Ви часто буваєте пасажиром у своєму житті, легко підкоряєтеся зовнішнім силам, говорячи: так склалися обставини, доля тощо. В своїх труднощах Ви звинувачуєте будь-кого, лише не себе. Справжня незалежність здається Вам недосяжною і неможливою. Проте Ви вмієте мирно співіснувати з іншими, незважаючи на те, які це люди і як вони ставляться до Вас.

Додаток 5

### **Чи організована Ви людина<sup>1</sup>**

Усі організовані люди завжди дуже надійні, результативні, точні та уважні. Організована людина робить втричі більше, ніж неорганізована, і проживає ніби три життя.

Неорганізована людина йде на поводу у часу і справ, організована, навпаки, вміє ними управляти, про що свідчать її стиль роботи, результати праці. Організована людина – це величезна сила.

Поданий тест є не лише перевіркою особистої організованості, а й засобом, який зможе спонукати до розуміння секретів самоорганізації, набуття організаційних навичок і звичок.

Як користуватися тестом? Після кожного запитання виберіть лише один варіант відповіді. Відповідно до ключа, який вміщений наприкінці тесту, знайдіть кількісні оцінки вибраних варіантів відповідей. Додайте усі оцінки та одержану суму порівняйте з оцінками результатів, які Ви знайдете після ключа до тесту.

1. Чи маєте Ви найголовніші цілі у житті, яких Ви прагнете досягти?
  - а) у мене є такі цілі;
  - б) хіба можна мати якісь цілі, адже життя таке мінливе;
  - в) у мене є головні цілі, і я підпорядковуюю своє життя досягненню їх;
  - г) цілі у мене є, проте моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.

2. Чи складаєте Ви план роботи, справ на тиждень, використовуючи для цього тижневик, спецблокнот тощо?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) не можу сказати “так” чи “ні”, оскільки “тримаю” важливі справи у голові, а плани поточні – у голові чи на аркуші паперу;
  - г) намагався складати план, використовуючи для цього тижневик, але потім зрозумів, що це нічого не дасть;
  - д) складати плани – це гра в організованість.
3. Чи “вичитуєте” Ви себе за невиконання запланованого на тиждень, на день?
  - а) “вичитую” у тому разі, коли бачу свою провину, лінь і неповороткість;
  - б) “вичитую”, незважаючи на жодні суб’єктивні чи об’єктивні причини;
  - в) нині й так усі сварять один одного, навіщо ще “вичитувати” самого себе;
  - г) дотримуюся такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – виконаю, можливо, наступного разу.
4. Як Ви ведете свою записну книжку, де Ви занотовуєте номери телефонів ділових людей, чи знайомих, родичів, приятелів тощо?
  - а) я – хазяйка (хазяїн) своєї записної книжки, як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Потрібний номер телефону я обов’язково знайду;
  - б) часто міняю записні книжки з номерами телефонів, оскільки нещадно їх “експлуатую”. Переписуючи телефони, намагаюся усе зробити “згідно з наукою”, однак при подальшому користуванні знову збиваюся на вільний запис;
  - в) записи телефонів, прізвищ, імен веду “рукою настрою”. Вважаю, були б записані номер телефону, прізвище, ім’я, по-батькові, а на якій сторінці записано, прямо чи криво, це не має особливого значення;
  - г) використовуючи узвичаєну систему, відповідно до алфавіту, записую прізвище, ім’я, по-батькові, номер телефону, а якщо потрібно, і додаткові відомості (адресу, місце роботи, посаду).
5. Вас оточують речі, якими Ви часто користуєтесь. Якими є Ваші принципи розміщення речей?

- а) кожна річ лежить будь-де;
  - б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце;
  - в) періодично впорядковую свої речі, предмети. Потім кладу їх де завгодно. Через деякий час знову роблю лад і под.;
  - г) вважаю, що це запитання не має ніякого ставлення до самоорганізації.
6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати: де, скільки та з яких причин Вам довелося марно витратити час?
- а) можу сказати про загублений час;
  - б) можу сказати лише про місце, де був марно витрачений час;
  - в) якщо б загублений час перетворився на гроші, тоді я рахував би його;
  - г) не лише добре уявляю де, скільки і чому було марно витрачено час, а й відшукую способи скорочення втрат у тих самих ситуаціях.
7. Які Ваші дії, коли на нараді, на зборах починають переливати з пустого у порожнє?
- а) пропоную звернути увагу на сутність питання;
  - б) на будь-якій нараді чи зборах буває і щось потрібне, і щось пусте. Змінюючи одне на інше, проходить нарада чи збори, і нічого тут не вдієш – доводиться слухати;
  - в) занурююся у “небуття”;
  - г) починаю займатися тими справами, які взяв (взяла) із собою, розраховуючи на переливання з пустого у порожнє.
8. Скажімо, Ви маєте виступити з доповіддю. Чи надаєте Ви значення не лише змісту доповіді, а й її тривалості?
- а) надаю найсерйознішої уваги змісту доповіді. Думаю, що тривалість треба визначати приблизно. Якщо доповідь цікава, необхідно давати час, щоб її закінчити;
  - б) надаю однакову увагу змісту і тривалості доповіді, також її варіантам, залежно від часу.
9. Чи намагаєтесь Ви використати майже кожну хвилину для виконання задуманого?
- а) намагаюся, однак у мене не завжди виходить через особисті причини (знесилення, поганий настрій тощо);
  - б) не прагну до цього, оскільки вважаю, що не потрібно бути

- дріб'язковим щодо часу;
- в) навіщо прагнути, якщо час все одно не випередиш;
- г) намагаюся, незважаючи ні на що.
10. Яку систему занотовування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?
- а) записую у своєму тижневику, що треба виконати і в який строк;
- б) занотовую найважливіші доручення, прохання, завдання у своєму тижневику. “Дріб'язок” намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про “дріб'язок”, не вважаю це за недолік;
- в) намагаюся запам'ятати доручення, завдання і прохання, оскільки це тренує пам'ять. Однак маю зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;
- г) дотримуюся принципу “зворотної пам'яті”: нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.
11. Чи точно Ви приходите на ділові зустрічі, збори, наради, засідання?
- а) приходжу раніше на 5 – 7 хв.;
- б) приходжу своєчасно, до початку зборів, засідань, нарад;
- в) як правило, запізнююся;
- г) завжди запізнююся, хоча намагаюся прийти раніше або своєчасно;
- д) якщо було б видано науково-популярний посібник “Як не запізнюватись”, я, мабуть, навчився не запізнюватись.
12. Якого значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?
- а) вважаю, що своєчасне виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, тріумф організованості. Однак мені не вдається виконати щось своєчасно;
- б) своєчасне виконання – це “звір”, який може “вкусити” саме в ту хвилину, коли завдання виконано. Краще трохи затягти виконання завдань;
- в) я вважаю за краще менше міркувати про своєчасність, а виконати завдання і доручення в строк;

г) своєчасно виконати завдання чи доручення – це прямий шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається.

13. Скажімо, Ви пообіцяли щось зробити або у чомусь допомогти іншій людині. Проте обставини змінилися так, що виконати обіцяне досить важко. Як Ви будете поводитися?

а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;

б) подбаю сказати людині, що обставини змінилися і виконати обіцяне важко. Водночас повідомлю, що не треба втрачати надію на обіцяне;

в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, оскільки я досить рідко не дотримувався своїх обіцянок;

г) нічого не буду обіцяти людині;

д) виконаю обіцяне, не дивлячись ні на що.

*Оцінка результатів:*

1. а – 4, б – 0, в – 6, г – 2;
2. а – 6, б – 0, в – 3, г – 0, д – 0;
3. а – 4, б – 6, в – 0, г – 0;
4. а – 0, б – 0, в – 0, г – 6;
5. а – 0, б – 6, в – 0, г – 0;
6. а – 2, б – 1, в – 0, г – 4;
7. а – 3, б – 0, в – 0, г – 6;
8. а – 2, б – 6;
9. а – 3, б – 0, в – 0, г – 6;
10. а – 6, б – 1, в – 1, г – 0;
11. а – 6, б – 6, в – 0, г – 0, д – 0;
12. а – 3, б – 0, в – 6, г – 0;
13. а – 2, б – 0, в – 0, г – 6, д – 6.

**Від 72 до 78 балів.** Ви організована людина. Єдине, що можна порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і надалі самоорганізацію. Не вважайте, що Ви досягли межі. Організація на відміну від природи дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

**Від 63 до 71 балу.** Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною

роботи. Це дає Вам незаперечну перевагу перед тими, хто закликає організацію “під зброю”, на випадок крайньої необхідності. Проте Вам слід уважніше придивитися до самоорганізації, покращити її.

**Менше 63 балів.** Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили Вас бути більш-менш організованим. Організованість то виявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони та принципи. Спробуйте проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, що і не підозрювали. Щоб стати організованою людиною, треба подолати себе, мати волю та завзятість.

Додаток 6

### **Впевненість у собі<sup>1</sup>**

1. Часто Ви відчуваєте раптову втомленість, хоча по суті Ви не перевтомлені?
2. Чи буває з Вами, що раптом зазнаєте невпевненості – чи зачинили Ви за собою двері?
3. Чи часто Ви засмучуєтеся без певної причини?
4. Вам байдуже, коли, знаходячись у театрі, Ви сидите в середині ряду?
5. Чи важко Вам настроїтися на чийсь несподіваний візит?
6. Чи лякаєтесь Ви іноді, коли дзвонить телефон?
7. Часто Ви бачите сни?
8. Чи швидко Ви приймаєте рішення?
9. Чи буде Вам неприємно, якщо Ви виявите на своєму одязі пляму і треба у такому вигляді кудись йти?
10. Любите Ви нові знайомства?
11. Чи буває з Вами, що перед поїздкою у відпустку Ви раптом хочете відмовитися від неї?
12. Чи прокидаєтесь Ви вночі з відчуттям сильного голоду?
13. Хочеться Вам часом залишитися на самоті?
14. Якщо Ви прийшли до ресторану одна (один), чи сідаєте Ви до столу, за яким сидять відвідувачі, хоча є вільний стіл?

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.



15. Чи керуєтесь Ви у своїх вчинках переважно тим, чого чекають від Вас інші?

*Оцінка:* На запитання потрібно відповідати лише “так” чи “ні”. Ви одержите по одному балу за позитивні відповіді на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 та за негативні відповіді на запитання 7, 8, 9, 10, 13, 14. Отже, Ви можете одержати максимального 15 балів.

**0 балів.** Ви такою мірою самовпевнені, що можна припустити, що Ви не досить відвертий у своїх відповідях,

**1 – 4 бали.** Ви вільний від необачних вчинків, властивих неврастенікам. Певна частка невпевненості не є недоліком, а лише доводить гнучкість Вашої психіки.

**5 – 8 балів.** У Вас яскраво виражена потреба відчувати себе впевнено. На Вас завжди можна покластися. Щоправда, заради цієї риси іноді страждає безпосередність вираження почуттів.

**9 – 12 балів.** Ваша потреба бути впевненим у собі настільки сильна, що Вам загрожує небезпека нерідко бачити речі не такими, які вони є насправді, а лише такими, що відповідають Вашим уявленням. Якщо Ви не готовий хоча б іноді відважитися на “стрибок у невідоме”, то у Вашому житті буде надто мало щасливих миттєвостей.

**13 – 15 балів.** Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть виграючи у лото, Ви зазнаєте певних сумнівів, остороги. Потреба в стійкості, стабільності цілком зрозуміла, проте коли вона (ця потреба) виростає до таких “розмірів”, найменша зміна обставин вже руйнує Ваше почуття впевненості у собі. Якщо логічно простежити цю думку, то йдеться про відмову від розвитку власної особистості. Коли ви хочете це подолати, Вам доведеться примусити себе примиритися з деякою своєю непевністю.

Додаток 7

### Чи рішучі ви?<sup>1</sup>

Щодня кожен із нас приймає ті чи ті рішення. Часто йдеться про прості питання, що виникають у житті та діяльності, але іноді рішення

---

<sup>1</sup> Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі: підручник. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К. : Вища шк., 2006. – 150 с.

стосується багатьох людей. Часом для його прийняття людина має лічені хвилини, а іноді йому передують години й дні роздумів, вагань, а то й мук. Усе це однаковою мірою стосується службових, особистих чи сімейних проблем.

Не всі однаково підходять до прийняття рішення. Одні діють не роздумуючи, як то кажуть, рубають з плеча, інші керуються правилом “тричі відміряй — один раз відітни”. Що краще? Напевно, має бути “золота середина”, але як її знайти?

А що Ви можете сказати про себе? Чи є рішучість сильною стороною вашого характеру? Чи Ваші рішення поспішні, чи, навпаки, ви нерішучі? Розібратися в цьому допоможе тест. Пропонуємо низку запитань, на які потрібно дати відповідь “так” чи “ні”.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил і стилю, які істотно відрізняються від звичних?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь в новому колективі?
3. Чи здатні Ви привселюдно висловити свою думку, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вашого керівника?
4. Якщо Вам запропонують посаду з вищою зарплатою в іншій установі, чи погодитеся ви без вагань перейти на неї?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в помилці, якої припустилися, підшукавши для цього слушну відмовку?
6. Відмовляючись від чогось, Ви пояснюєте це істинними причинами, не камуфлюючи їх різними “пом’якшувальними” обставинами?
7. Чи зможете Ви змінити попередній погляд на якесь питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чинює працю (поза службовим обов’язком або на прохання), думка її слушна, але стиль викладення вам не подобається – Ви б написали інакше. Чи станете Ви виправляти текст і наполегливо пропонувати змінити його відповідно до ваших міркувань?
9. У вітрині магазину Ви побачили річ, яка Вам дуже сподобалася. Чи купите Ви її, якщо навіть вона Вам не дуже потрібна?
10. Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте Ви заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на випадок?
12. Чи завжди Ви дотримуетесь даної вами обіцянки?

За поданою таблицею визначте кількість набраних вами балів.

Номер запитання	Так	Ні
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	2
10	0	3
11	1	0
12	3	0

### ***Інтерпретація результатів***

***Від 0 до 9 балів.*** Ви дуже нерішучі, завжди довго вагаєтесь і зважуєте всі “за” і “проти”. Якщо пощастить перекласти прийняття рішення на іншого, полегшено зітхаєте. Перш ніж піти на якийсь крок, довго радитесь і часто приймаєте половинчасте рішення. На зборах і нарадах вважаєте за краще відмовчуватися, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Проте не намагаєтесь виправдатися, ніби це Ваша “природжена” обачність. Ні, найчастіше це боягузтво. З Вами важко жити і працювати. І нехай Ви маєте знання, досвід – така риса характеру як нерішучість набагато знижує ваш “коефіцієнт корисності”. До того ж на Вас важко покластися, ви можете й підвести. Звісно, змінити характер нелегко, але можливо. Почніть із дрібниць, ризикніть прийняти рішення на власний розсуд – він не зрадить вас.

***Від 10 до 18 балів.*** Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед складними проблемами, які треба розв’язати цієї ж миті. Зазвичай вагаєтесь тоді, коли для рішення є досить часу. Тоді Вас починають брати сумніви; з’являється спокуса все “залагодити”, “узгодити з вищим керівництвом”, хоча це питання вашого рівня. Більше покладайтеся на свій досвід, він підкаже Вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт,

порадьтеся з кимось із колег, підлеглих, але не для того, щоб пере-страхуватися, а щоб перевірити себе.

**Від 19 до 28 балів.** Ви доволі рішучі. Ваша логіка, послідовність, з якою Ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають Вам вирішити питання швидко і майже безпомилково. Бувають окремі помилки, які Ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, Ви не ігноруєте порад інших, хоча звертаєтесь до них не дуже часто. Прийняті рішення обстоюєте до кінця, але якщо виявиться їх хибність, не продовжуєте рятувати честь мундира. Все це добре, проте намагайтесь завжди бути об'єктивним. Не соромтесь кон-сультуватися з тих питань, в яких Ви недостатньо компетентні.

**29 і більше балів.** Нерішучість – невідоме для Вас поняття. Ви вважаєте себе компетентним у всіх аспектах вашої діяльності й не схильні дослухатися до чиеїсь думки. Одновладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження викликають у Вас роздратування, яке Ви не завжди намагаєтесь приховати. Вам імпонує, якщо Вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча це не зовсім відповідає реальності. Щоб затвердити цю думку в інших, Ви подекуди відкидаєте слухні пропозиції. Припустившись помилки, дуже переживаєте, щиро вірячи, що в ній винен хтось інший. Віра у непогрішність своїх думок – серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій, виховує в них ту саму нерішучість, якої Ви прагнете позбутися. Все це завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Отже, Вам невідкладно потрібно змінювати стиль роботи.

Додаток 8

### **Про що говорять Вам міміка і жести?<sup>1</sup>**

1. Ви вважаєте, що міміка і жести — це:
  - а) спонтанне вираження душевного стану людини в певний момент;
  - б) доповнення до мови;
  - в) зрадницький вияв нашої підсвідомості.

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.

2. Чи вважаєте Ви, що у жінок мова міміки і жестів виразніша, ніж у чоловіків?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) не знаю.
3. Як Ви вітаєтеся з дуже хорошими товаришами?
  - а) радісно кричите: “Привіт!”;
  - б) сердечним рукостисканням;
  - в) Ви обнімаєте один одного;
  - г) вітаєте їх стриманим рухом руки;
  - д) цілуєте один одного в щоку.
4. Яка міміка і жести означають в усьому світі одне і те саме? (Дайте три відповіді):
  - а) коли хитають головою;
  - б) коли кивають головою;
  - в) коли морщать носа;
  - г) коли морщать лоба;
  - д) коли моргають;
  - е) коли посміхаються.
5. Яка частина тіла найвиразніша?
  - а) ступні;
  - б) ноги;
  - в) руки;
  - г) кисті рук;
  - д) плечі.
6. Яка частина Вашого власного обличчя найвиразніша? (Дайте дві відповіді):
  - а) лоб;
  - б) брови;
  - в) очі;
  - г) ніс;
  - д) губи;
  - е) куточки рота.
7. Коли Ви проходите повз вітрину магазину, в якій видно Ваше відображення, на що Ви звертаєте увагу насамперед?
  - а) на те, як на Вас сидить одяг;

- б) на зачіску;
  - в) на статуру;
  - г) ні на що.
8. Якщо хтось, розмовляючи або сміючись, часто закриває рот рукою, у Вашому уявленні це означає, що:
- а) йому є що ховати;
  - б) у нього некрасиві зуби;
  - в) він чогось соромиться.
9. На що Ви передусім звертаєте увагу у Вашого співбесідника?
- а) очі;
  - б) рот;
  - в) руки;
  - г) позу.
10. Якщо Ваш співбесідник, розмовляючи з Вами, відводить очі, це для Вас ознака:
- а) нечесності;
  - б) невпевненості в собі;
  - в) зібраності.
11. Чи можна за зовнішнім виглядом взнати типового злочинця?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) не знаю.
12. Чоловік починає розмову з жінкою. Він це робить тому, що:
- а) перший крок завжди роблять саме чоловіки;
  - б) жінка несвідомо дає зрозуміти, що хотіла б, щоб з нею заговорили;
  - в) він досить мужній для того, щоб ризикувати одержати “від воріт поворот”.
13. У Вас склалося враження, що слова людини не відповідають тим “сигналам”, які можна вловити з її міміки і жестів. Чому Ви більше вірите?
- а) словам;
  - б) “сигналам”;
  - в) вона взагалі викличе у Вас підозру.
14. Поп-зірки, наприклад Мадонна або Принц, направляють публіці “сигнали”, що мають однозначно еротичний характер. Що,

- по-вашому, за цим ховається?
- а) просто фіглярство;
  - б) вони “заводять” публіку;
  - в) це вираження їхнього власного настрою.
15. Ви дивитесь наодинці страшну детективну кінострічку. Що з Вами відбувається?
- а) дивитесь цілком спокійно;
  - б) реагуєте на те, що відбувається, кожною клітинкою свого ества;
  - в) заплющуєте очі під час особливо страшних сцен.
16. Чи можна контролювати свою міміку?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) тільки окремі її елементи.
17. При інтенсивному флірті Ви пояснюєтесь переважно:
- а) очима;
  - б) руками;
  - в) словами.
18. Чи вважаєте Ви, що більшість наших жестів:
- а) перейняті в когось і заучені,
  - б) передаються із покоління в покоління;
  - в) закладені в нас від природи.
19. Якщо у людини борода, для Вас це ознака:
- а) мужності;
  - б) того, що людина хоче сховати риси свого обличчя;
  - в) того, що цей тип занадто ледачий, щоб поголитися.
20. Більшість людей вважають, що права та ліва сторони обличчя у них різняться. Ви згодні з цим?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) тільки у літніх людей.

Ключ до тесту:

Питання Відповідь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	2	1	4	0	2	2	1	3	3	3	0	1	0	4	4	0	3	2	3	4
б	4	3	4	0	2	1	3	1	2	2	3	4	4	2	0	2	4	4	2	0
в	3	0	3	1	3	3	3	1	2	1	1	2	3	0	1	1	1	0	1	2
г	–	–	2	1	4	2	2	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
д	–	–	4	0	2	3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
е	–	–	–	1	–	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

**77-56 балів.** Браво, у Вас відмінна інтуїція, Ви володієте здатністю розуміти інших людей, у Вас є спостережливість і чуття. Але Ви занадто сильно покладаєтесь у своїх думках на ці якості, слова мають для Вас другорядне значення. Якщо Вам посміхнулися, Ви уже готові повірити, що Вам освідчуються в коханні. Ваші “вироки” надто поспішливі, і в цьому приховується для Вас небезпека, можна “попасти пальцем у небо”! Робіть на це поправку, і у Вас усі шанси навчитися добре розбиратися у людях. А це важливо і на роботі, і в особистому житті.

**55-34 бали.** Ви із задоволенням спостерігаєте за іншими людьми, і Ви непогано розумієте їхню міміку та жести. Проте Ви ще не зовсім вмієте використовувати цю інформацію в буденному житті, наприклад, для того, щоб правильно будувати свої взаємостосунки з оточуючими. Ви схильні скоріше сприймати сказані Вам слова і керуватися ними. Наприклад, хтось скаже Вам: “Мені з вами зовсім не сумно”, зробивши при цьому кислу міну. Але Ви повірите словам, а не виразу обличчя, хоча воно вельми красномовне. Розвивайте інтуїцію, більше покладайтеся на відчуття!

**33 і менше балів.** На жаль, мова міміки і жестів для Вас – китайська грамота. Вам надзвичайно важко правильно оцінювати людей. Справа не в тому, що Ви на це не здатні, просто Ви не звертаєте на це увагу, і дуже даремно. Намагайтеся навмисно фіксувати увагу на дрібних жестах оточуючих Вас людей, тренуйте спостережливість. Пам’ятайте прислів’я: “Тіло – це рукавичка для душі”. Непогано розуміти душу іншого – вірний засіб самому не попасти в пастку самотності.



### Чи приємно з Вами спілкуватися<sup>1</sup>

Якщо людина товариська, то це не означає, що з нею приємно розмовляти. Є люди, які своєю товариськістю набридають майже з першої хвилини бесіди. Подивіться уважно навколо себе, хіба мало таких людей? А Ви приємний співрозмовник?

1. Ви любите більше слухати, ніж говорити?
2. Ви завжди можете знайти тему для розмови навіть з незнайомою людиною?
3. Ви завжди уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите Ви давати поради?
5. Якщо тема розмови Вам не цікава, чи будете Ви про це натякати співрозмовнику?
6. Ви роздратовуєтеся, коли Вас не слухають?
7. У Вас є особиста думка з кожного питання?
8. Якщо тема розмови Вам незнайома, чи будете її розвивати?
9. Чи любите Ви бути в центрі уваги?
10. Чи є хоча б три предмета, з яких Ви володієте досить вагомими знаннями?
11. Ви хороший оратор?

*Оцінка:* Якщо Ви позитивно відповіли на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 можете зарахувати собі по одному балу за кожну відповідь. А тепер підрахуйте суму балів.

**1 – 3 бали.** Важко сказати, чи Ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи Ви настільки товариський, що Вас намагаються уникати, але факт залишається фактом: спілкуватися з Вами далеко не завжди приємно, навпаки, здебільшого дуже важко. Вам потрібно серйозно над цим задуматися.

**4 – 8 балів.** Ви, можливо, і не надто товариська людина, проте майже завжди уважний та приємний співрозмовник, хоча можете

---

<sup>1</sup> Здоровенко В.В. Культура ділового спілкування: навч. посібник. – Дрогобич: Каменярь, 2002. – 147 с.

бути і неуважним, коли не в настрої, але Ви не вимагаєте у такі хвилини особливої уваги до своєї персони від оточуючих.

**9 – 11 балів.** Ви мабуть, один із самих приємних в спілкуванні людей. Навряд чи друзі можуть без Вас обійтися. Це прекрасно. Виникає лише одне запитання: Вам дійсно приємно бути весь час у цій ролі, чи інколи доводиться грати, як на сцені?

Додаток 10

### **Чи вмієте Ви слухати?<sup>1</sup>**

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження свідчать, що не більше 10 % людей вміють вислухати співбесідника. Щоб перевірити, вмієте Ви слухати чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Зазначте ситуації, що викликають у Вас незадоволення чи прикрість, роздратування під час розмови з будь-якою людиною – чи це Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник, чи лише випадковий співбесідник.

Відповівши на запитання, підбийте підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають прикрість і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитися, в мене є, що сказати, але немає можливості висловитися.
2. Співбесідник постійно перебиває мене під час розмови.
3. Співбесідник інколи дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером нерідко викликає почуття марного витрачання часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір займають його більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.
8. Що б я не сказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.
9. Співбесідник постійно намагається спростувати мене.

---

<sup>1</sup> Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування: навч. посібник. – Дрогобич: Каменярь, 2002. – 147 с.

10. Співбесідник вкладає у мої слова інший зміст.
11. На мої запитання співбесідник ставить контрзапитання.
12. Інколи співбесідник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб погодитися.
14. Співбесідник зосереджено займається стороннім: грає цигаркою, протирає скельця окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.
15. Співбесідник сам доходить висновку замість мене.
16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співбесідник дивиться на мене уважно, не моргаючи.
18. Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує мене.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.
20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, занадто часто киває головою, охає і піддакує.
21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.
22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я входжу до кабінету, він кидає усі справи і всю увагу звертає на мене.
24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.
25. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: “Ви так само думаете?” чи “Ви незгодні?”

### ***Підіб'ємо підсумки***

Отже, відсоток ситуацій, які викликають у Вас прикрість і роздратування, складають:

**70 – 100%.** Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

**40 – 70 %.** Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань, Вам ще бракує деяких позитивних якостей співбесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, шукайте прихований зміст сказаного, не монополізуйте розмову.

**10 – 40 %.** Ви хороший співбесідник, проте інколи відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

**0 – 10 %.** Ви чудовий співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваша манера спілкування може стати прикладом для людей, які Вас оточують.

Додаток 11

### **Чи комунікабельні Ви?<sup>1</sup>**

Пропонуємо Вам 16 запитань, на кожне з яких слід відповісти однозначно: “так”, “ні”, “інколи”.

1. У Вас передбачається ординарна ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря доти, доки терпіти буде не під силу?
3. Чи викликає у Вас збентеження і незадоволеність доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-яку тему на засіданні, зборах тощо?
4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладатимете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?
6. Чи роздратовуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас з проханням (показати дорогу, сказати котра година тощо)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема “батьків і дітей” і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи буде Вам незручно нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив декілька місяців тому?
9. У ресторані або в кафе Вам подали недоброякісну страву – Ви промовчите чи лише розгнівано відсунете тарілку?

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.

10. Виявившись наодинці з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею у розмову і зніковієте, якщо першим заговорить вона. Чи це так?
11. Ви жахаєтесь будь-якої черги, де б вона не була (в магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи відмовитесь Ви від свого наміру, перш ніж стати в чергу і нудитися в очікуванні?
12. Чи боїтеся Ви брати участь в якій-небудь комісії для розглядання конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінки витворів літератури, мистецтва, культури і ніяких “чужих” думок Ви не припускаєте. Це так?
14. Почувши десь у “кулуарах” висловлювання хибної точки зору із добре знайомого Вам питання, Ви промовчите чи сперечатиметесь?
15. Чи викликає у Вас прикрість чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Як Вам зручніше викладати свою точку зору (думку, оцінку) в письмовому вигляді чи в усній формі?

### ***Підбийте підсумки***

“Так” – 2 бали, “інколи” – 1 бал, “ні” – 0. Потім загальну кількість балів підсумуйте і за класифікатором визначте, до якої категорії людей Ви належите.

**30 – 32 бали.** Ви дійсно некомунікабельний, і це Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Проте людям, які Вас оточують, так само нелегко. На Вас важко покладатися у справі, що потребує групових зусиль. Намагайтеся бути товариським, контролюйте себе.

**25 – 29 балів.** Ви замкнутий, небалакучий, надаєте перевагу самотності, у Вас мало товаришів. Нова робота та необхідність нових контактів, якщо і не доводить Вас до паніки, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволений собою. Однак не обмежуйтеся лише таким незадоволенням, у Вашій компетенції змінити ці особливості характеру. Хіба не буває, що за будь-якої сильної захопленості Ви набуваєте “раптом” повної комунікабельності? Варто тільки струснути.

**19 – 24 бали.** Ви в міру балакучий й у незнайомому оточенні відчуваєте повністю переконливо. Нові проблеми Вас не лякають.

Однак з новими людьми Ви сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях занадто багато сарказму без усякої на те підстави. Ці недоліки можна виправити.

**14 – 18 балів.** У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливий, охоче слухаєте цікавого співбесідника, досить терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору без запалу. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гомінких компаній. Екстравагантні виходки та багатослів'я викликають у Вас роздратування.

**9 – 13 балів.** Ви товариський (інколи, можливо, навіть занадто). Допитливий, балакучий, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча і не завжди можете їх виконати. Буває, спалахуєте, проте швидко відходите. Чого Вам бракує – так це осідлості, терпіння та відваги при зіткненні з серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви можете себе примусити не відступати.

**4 – 8 балів.** Ви, мабуть, дуже товариський, завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас головний біль. Охоче висловлюєтеся з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Завжди відчуваєте в “своєй тарілці”. Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно завершити її. З цієї причини керівники та колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням. Задумайтеся над цими фактами!

**3 бали і менше.** Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говірливий, багатослівний, втручаєтеся у справи, що не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити щодо проблем, в яких Ви зовсім некомпетентні. Невільно чи вільно буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальний, образливий, часто буваєте необ'єктивним. Серйозна робота Вам не підходить. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером і передусім виховуйте в собі терпимість і стриманість, поважливіше ставтеся до людей. Нарешті, подумайте і про своє здоров'я – такий “стиль” життя не проходить безслідно.

**Ваш стиль спілкування<sup>1</sup>**

Манера спілкування – те, що звичайно називають стилем. Ваш стиль спілкування допоможе визначити цей тест. На кожне з 20 запитань подані три варіанти відповідей: підкресліть той, який Вас влаштовує. Якщо ж ні одна відповідь Вас не влаштовує, переходьте до наступного запитання.

1. Чи схильний Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?
  - а) завжди;
  - б) інколи;
  - в) ніколи.
2. Як Ви поведетеся в критичній ситуації?
  - а) внутрішньо обурюєтесь;
  - б) зберігаєте повний спокій;
  - в) втрачаєте самовладання.
3. Яким вважають Вас колеги?
  - а) самовпевненим і заздрисним;
  - б) дружелюбним;
  - в) спокійним і незаздрисним.
4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?
  - а) приймете її з деяким побоюванням;
  - б) погодитися без вагань;
  - в) відмовитися від неї задля власного спокою.
5. Як Ви поведете себе, якщо хтось із колег без дозволу візьме з Вашого столу папери?
  - а) ви дасте йому “по перше число”;
  - б) примусите повернути;
  - в) спитаєте, не потрібно йому ще щось.
6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (жінку), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи пізніше звичайного?
  - а) що тебе так затримало?
  - б) де ти була (був) допізна?
  - в) я вже почав (ла) хвилюватися.

---

<sup>1</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. – К. : Професіонал, 2008. – 624 с.

7. Як Ви поведете себе за кермом автомобіля?
  - а) намагатиметесь обігнати машину, яка “показала вам хвіст”;
  - б) вам усе одно, скільки автомобілів Вас обігнало;
  - в) поженетесь з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.
8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?
  - а) збалансованими;
  - б) легковажними;
  - в) вкрай жорсткими.
9. Що Ви робите, якщо не все вдається?
  - а) намагаєтеся звалити провину на іншого;
  - б) угамовуєтеся;
  - в) стаєте надалі обережнішим.
10. Як Ви реагуєте на статтю про випадки розбещеності в середовищі сучасної молоді?
  - а) пора б вже заборонити молоді такі розваги;
  - б) потрібно створити їй можливість організовано і культурно відпочивати;
  - в) і чому з нею ми возимося?
11. Що Ви відчуваєте, якщо посада, яку Ви хотіли обійняти, дісталася іншому?
  - а) і для чого тільки я на це нерви витратив (ла)?
  - б) видно, ця людина керівнику приємніша;
  - в) можливо, мені це вдасться наступного разу.
12. Як Ви відчуваєте себе, коли дивитесь фільм “жахів”?
  - а) відчуваєте страх;
  - б) сумуєте;
  - в) одержуєте шире задоволення.
13. Як Ви поведете себе, якщо створився дорожній затор і Ви запізнилися на важливу нараду?
  - а) будете нервувати під час засідання;
  - б) постараетесь викликати поблажливість партнерів;
  - в) вразитесь.
14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?
  - а) обов’язково намагаєтеся виграти;
  - б) цінуєте задоволення відчутти себе знову молодим;
  - в) дуже сердитесь, якщо програєте.



15. Як Ви відреагуєте на погане обслуговування в ресторані?
- а) стримаєтеся, уникаючи скандалу;
  - б) викличете метрдотеля і зробите йому зауваження;
  - в) поскаржитесь директорові ресторану.
16. Як Ви поведетеся, якщо Вашу дитину образили в школі?
- а) поговорите з учителем;
  - б) улаштуєте скандал батькам;
  - в) порадите дитині дати здачі.
17. Яка Ви людина?
- а) посередня;
  - б) самовпевнена;
  - в) пробивна.
18. Що Ви скажете підлеглому, із яким зіткнулися у дверях?
- а) пробачте, це моя провина;
  - б) нічого, дрібниці;
  - в) ви можете бути уважнішим?
19. Ваша реакція на статтю у газеті про хуліганство серед молоді?
- а) коли ж, врешті-решт буде вжито конкретних заходів?
  - б) потрібно ввести суворі покарання;
  - в) не можна усе валити на молодь, винні й вихователі.
20. Яка тварина Вам подобається?
- а) тигр;
  - б) домашня кішка;
  - в) ведмідь.

### *Підіб'ємо підсумки*

Питання	Відповідь																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Якщо з 7 та більше питань ви отримали по 3 бали та менше ніж з 7 питань – по 1 балу, то ваша агресивність носить більше руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильний до необдуманих вчинків й жорстких дискусій. Ставитесь до людей зневажливо та своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, які можна було оминати.

Якщо з 7 та більше питань ви отримали по 1 балу та менше ніж з 7 питань – по 3 бали, то ви занадто замкнений. Це не означає, що вам не притаманні спалахи агресії, просто ви їх старанно пригнічуєте.

Додаток 13

### **Виявлення комунікативних і організаторських здібностей<sup>1</sup>**

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу і т. д.)

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваній повинен дати відповідь “так” або “ні”. Час виконання методики – 10 - 15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

#### ***Запитання:***

1. Чи маєте ви бажання вивчати людей, установлювати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго вас непокоїть почуття образи, спричиненої вам кимсь із ваших друзів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними вашої думки?

---

<sup>1</sup> Волошина В. В., Долинська Л. В., Ставицька С. О., Темрук О. В. Загальна психологія. Практикум: навч. посібник. – К.: Каравела, 2005. – 280 с.

7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні ваших намірів, то чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші вас за віком?
10. Чи любите ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко вам включатись у нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи домагаєтесь ви того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко вам освоюватись у новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
17. Чи намагаєтесь ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі, і чи не хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
21. Чи подобається вам завжди знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, коли вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда те, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?

29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
30. Чи берете ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?
31. Чи намагаєтесь ви обмежити коло своїх товаришів?
32. Чи правда те, що ви не намагаєтесь відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
33. Чи відчуваєте ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи з задоволенням ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда те, що ви не відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

### ***Ключ для обробки даних методики***

Необхідно за кожним показником порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем, таким чином отримати показники за кожною із шкал.

Комунікативні здібності (+) Так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

(-) Ні: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності (+) Так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

(-) Ні: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

### ***Підіб'ємо підсумки***

#### ***Комунікативні здібності:***

- високий рівень – 15-20 балів;
- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

#### ***Організаторські здібності***

- високий рівень – 15-20 балів;

- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

Додаток 14

### Чи вмієте ви вести ділове обговорення?<sup>1</sup>

Виступаючи на нарадах, люди поводять себе по-різному: деякі сором'язливо, інші – безапеляційно. Жодну з цих ліній поведінки не можна відразу відкинути як неправильну. Все залежить від конкретної ситуації. Більшість учасників дискусій не змінюють свого стилю поведінки, не зважають на конкретні обставини, покладаються тільки на свій темперамент і не намагаються критично осмислити свої виступи. Однак у глибині душі кожен прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна, і починати слід із самооцінки. Для її полегшення пропонуємо тест, який допоможе вам проаналізувати свою поведінку під час ділових обговорень.

На кожне з поданих тверджень дайте відповіді за зразком:

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| завжди               | – 5 балів; |
| у більшості випадків | – 4 бали;  |
| і так, і ні          | – 3 бали;  |
| зазвичай ні          | – 2 бали;  |
| ніколи               | – 1 бал.   |

Не бійтеся використовувати категоричні відповіді.

1. Даю підлеглим необхідні доручення, навіть якщо є небезпека, що у разі їх невиконання мене критикуватимуть.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я дослухаюся до зауважень інших.
4. Мені загалом вдається навести переконливі аргументи під час обговорення.
5. Я заохочую співробітників до того, щоб вони вирішували завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи на контр-аргументи.
7. Коли інші наводять свої докази, я завжди дослухаюся.

<sup>1</sup> Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі: підручник. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К.: Вища шк., 2006. – 150 с.

8. Щоб провести будь-який захід, я змушений планувати його заздалегідь.
9. Свої помилки я здебільшого визнаю.
10. Пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Захищаю тих, у кого виникають труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм передається іншим.
14. Беру до уваги думки інших і намагаюся врахувати їх у проекті рішення.
15. Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую контраргументи, що висловлюються агресивно.
17. Я чітко формулюю свої думки.
18. Я завжди визнаю, що не все знаю.
19. Енергійно обстоюю свої погляди.
20. Намагаюся розвивати чужі думки так, наче вони мої власні.
21. Завжди подумки прораховую, що могли б відповісти інші, і шукаю контраргументи.
22. Допмагаю іншим порадою як організувати роботу.
23. Захоплюючись своїми проектами, я зазвичай не звертаю уваги на чужі.
24. Я дослухаюся до тих, хто має думку, що відрізняється від моєї власної.
25. Якщо хтось не згодний із моїм проектом, я не здаюся, а шукаю нові способи для його переконання.
26. Я використовую всі засоби і свій авторитет, щоб примусити інших погодитися зі мною.
27. Відверто кажу про свої сподівання, побоювання й особисті труднощі.
28. Я завжди знаю, як домогтися, щоб інші підтримали мої проекти.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше говорю про власні думки, ніж слухаю чужі.
31. Я завжди вислуховую критику.
32. Висловлюю свої думки системно.
33. Допмагаю іншим отримати слово.
34. Уважно слідкую за суперечностями в чужих міркуваннях.
35. Змінюю точку зору, щоб показати іншим, що я стежу за

ходом їхніх думок.

36. Зазвичай я нікого не перериваю.
37. Не роблю вигляду, що впевнений у своїй думці, якщо це не так.
38. Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших як їм слід вчинити.
39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на виконання своїх завдань.
40. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто дуже рідко бере слово.

### ***Опрацювання результатів***

Додайте бали, поставлені вами навпроти тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40 і позначте суму через А (вона може становити від 20 до 100). Для отримання суми Б додайте бали інших тверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39). Ця величина також знаходиться в інтервалі від 20 до 100.

Результат цього тесту дає змогу визначити, якою є ваша поведінка під час ділових обговорень – дипломатичною чи авторитарною. Якщо сума А перевищує суму Б щонайменше на 10 балів, то більшість людей мають вважати вас добрим дипломатом; якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша від суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно й безцеремонно. Якщо різниця між сумами становить менше 10 балів, то ваша поведінка не отримує однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – залежно від обставин.

Припустимо, стиль вашої поведінки встановлено за допомогою цього тесту однозначно. В такому разі дипломатичний стиль означає, що ви намагаєтеся врахувати думку інших і переконатися в тому, що ваші цілі узгоджені з їхніми. При цьому неминучі компроміси: учасники наради переконуються, що є й інший варіант прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівникові не байдуже. В усіх з'являється бажання “тягнути в один бік”.

Авторитарні учасники ділових обговорень намагаються нав'язати свої ідеї, нехтуючи думкою інших. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, часто самовпевнено, їхні партнери рідко мають можливість висловитися. При авторитарному веденні наради керівник упевнено тримає стерно влади, подає багато пропозицій, повідомляє чимало нової

інформації і формулює свою думку категорично, не допускаючи жодних заперечень. Він не домагається спільної згоди, не прагне зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, потрібної для його реалізації.

Вибір способу поведінки залежить від поставленої вами мети, а також від конкретної ситуації, в якій ви проводите ту чи іншу нараду або бесіду. Дипломатія в спілкуванні доречна в таких випадках: якщо є достатньо часу, щоб обговорити всі докази, а успішне впровадження можливе лише тоді, коли його визнають усі учасники обговорення; учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення; виникли серйозні суперечності, тому потрібно переконати всіх незгодних у правильності рішення, що приймається.

Авторитарна поведінка виправдана, якщо з деяких причин неможливо звернутися за допомогою до партнерів ані при обговоренні питання, ані при наступному його впровадженні. Це трапляється, коли за обставин, що склалися, потрібно якнайшвидше прийняти рішення, при цьому можна знехтувати психологічним кліматом у колективі.

Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що успіху можна досягти за обох стилів поведінки, однак авторитарний стиль є швидше небажаним винятком, особливо якщо з учасниками наради доведеться працювати в майбутньому.

Додаток 15

### Тест “Оцініть свій імідж”<sup>1</sup>

(за Дж. Ягером)

Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують вас.

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:
  - а) завжди;
  - б) як правило;
  - в) рідко.
2. Моя посада потребує одягатися:
  - а) так, як я одягаюсь;
  - б) більш строго, ніж я одягаюсь;

---

<sup>1</sup> Статінова М. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посібник. – К. : НТЕУ, 2001. – 280 с.



- в) не знаю як.
3. Я відповідаю на листи:
- а) відразу;
  - б) протягом тижня;
  - в) не завжди.
4. Мій почерк:
- а) розбірливий;
  - б) не досить розбірливий;
  - в) нерозбірливий.
5. Вибираючи окуляри, я враховую:
- а) який вигляд вони мають і як корегують зір;
  - б) лише як корегують зір;
  - в) ніколи не замислювався над цим.
6. Я відвідую перукарню:
- а) у разі потреби;
  - б) раз на місяць;
  - в) рідко.
7. Про свій імідж я думаю:
- а) кожного дня;
  - б) рідко;
  - в) ніколи.
8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:
- а) бездоганний;
  - б) пересічний;
  - в) треба виправляти.
9. На думку інших, я чесний:
- а) завжди;
  - б) як правило;
  - в) у побуті, а не у справах.
10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася, я:
- а) поправлю її в туалетній кімнаті;
  - б) залишу як є;
  - в) не зверну уваги.

*Якщо переважають відповіді:*

варіанта (а) - Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності;

варіанта (б) - вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу;

варіанта (в) - Ви не надаєте достатньої уваги своєму іміджу.

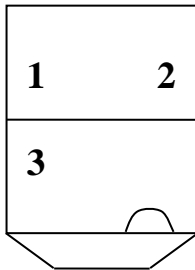
**РЕЗЮМЕ****ШЕВЧЕНКО ІРИНА МИХАЙЛІВНА****Україна, Вінниця, 21021****вул. Л. Ратушної, буд. 89, кв. 132**

Тел.: (0432) 518-565

МЕТА	Знайти роботу як секретар-референт
ОСВІТА	11/1998 – 05/1999 – курси секретарів-референтів (ведення переговорів, діловодство, ПК, машинопис) 09/1997 – 06/1998 – <b>Вінницький державний педагогічний університет</b> , факультет іноземних мов
ДОСВІД РОБОТИ	02/ 1997 – 10/ 1998 – <b>“Дизайн салон”</b> Менеджер по роботі з клієнтами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальні консультації;</li> <li>• складання договорів;</li> <li>• прийняття і улагодження скарг і пропозицій клієнтів;</li> <li>• прямі та опосередковані продажі, ведення переговорів, проведення презентацій, маркетингові дослідження.</li> </ul> 11/1994 – 01/1997 – <b>АТ “Міра-Люкс”</b> Асистент Генерального менеджера: <ul style="list-style-type: none"> <li>• складання контрактів та звітів;</li> <li>• переклад під час переговорів, письмовий переклад документів;</li> <li>• робота в приймальній, оператор міні-АТС;</li> <li>• координування і планування роботи офісу, заказ і придбання канцтоварів;</li> <li>• оформлення білетів, закордонних паспортів, віз.</li> </ul>
НАВИЧКИ	Дуже гарна англійська і вільна німецька мови; досвідчений користувач ПК (Word, Excel, Internet, PowerPoint)
ОСОБИСТІ ЯКОСТІ	Здатна працювати автономно і в колективі, відповідальна, терпелива, організована, легко навчаюсь, комунікабельна
ОСОБИСТІ ДАНІ	Дата народження: 18 травня 1974 року Здоров’я: добре Захоплення: альпінізм
РЕКОМЕНДАЦІЇ	Готова надати

**Порядок розсадження в автомобілі**

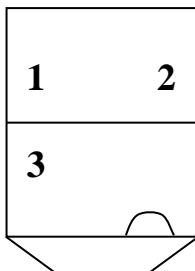
***Порядок розсадження в звичайному автомобілі***



1 – найпочесніший пасажир (гість, глава прибулої делегації); 2 – глава зустрічаючої делегації; 3 – перекладач.

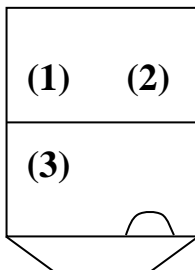
***Порядок розсадження в звичайному автомобілі у разі, коли гість прибув з дружиною (главу зустрічаючої делегації також повинна супроводжувати дружина)***

а)



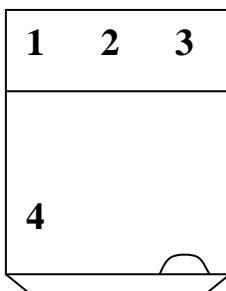
1 – найпочесніший пасажир (гість, глава прибулої делегації); 2 – глава зустрічаючої делегації; 3 – перекладач.

б)



(1) – дружина глави прибулої делегації; 2 – дружина глави зустрічаючої делегації; 3 – перекладач.

***Порядок розсадження у разі, коли в автомашину повинен сісти ще один пасажир***



1 – найпочесніший пасажир (гість, глава прибулої делегації); 2 – пасажир; 3 – глава зустрічаючої делегації; 4 – перекладач.

## Зразки візитівок

### *Ділова візитівка*



**Грищенко**  
**Микола Олександрович**  
*Начальник відділу кадрів*  
*виробничого об'єднання*  
*“Форд”*

21050 Вінниця  
вул. Келецька, 20

Телекс:  
Факс:  
тел. робочий:  
тел. секретаря:  
E-mail:

### *Особиста візитівка*



**Грищенко**  
**Микола Олександрович**  
*Начальник відділу кадрів*  
*виробничого об'єднання*  
*“Форд”*

21050 Вінниця  
вул. Соборна  
буд. 34 кв.7

секретаря:

Телекс:  
Факс:  
тел. робочий:  
тел.  
E-mail:

### *Візитівка фірми, установи, підприємства*



**Вінницький національний**  
**технічний університет**  
**Міністерство освіти і**  
**науки,**  
**молоді та спорту України**

21021 Вінниця,  
вул. Хмельницьке шосе, 95

Тел.:  
E-mail:

*Навчальне видання*

**Олександр Йосипович Лесько  
Микола Дем'янович Прищак  
Оксана Броніславівна Залюбівська  
Галина Григорівна Рузакова**

## **Етика ділових відносин**

Навчальний посібник

Редактор Т. Старічек  
Оригінал-макет підготовлено М. Прищак

Підписано до друку  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк.  
Наклад прим. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,  
навчально-методичний відділ ВНТУ.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-85-32.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-87-38.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р