

**В.О. Осмятченко
О.М.Згурська
М.О. Мартиненко**

БІЗНЕС-ЕТИКА



**ДУІКТ
2024**

2024

УДК 174.4

В-75

*Рекомендовано Вченою радою Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій для здобувачів закладів вищої освіти
(Протокол № 22 від 29 жовтня 2024)*

Рецензенти:

Гура Н.О. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та аудиту Київського Національного Університету ім.Т.Шевченка

Швець Н.Р. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Національного університету біоресурсів і природокористування України

Дименко Р.А. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності, Київський національний університет будівництва і архітектури

Осмятченко В.О., Згурська О.М., Мартиненко М.О.

Бізнес-етика: навч. посіб. / В.О.Осмятченко, О.М.Згурська, М.О.Мартиненко. – К.: ДУІКТ, 2024. – 145 с.

У навчальному посібнику докладно викладено основні питання курсу «Бізнес-етика», розкрито важливі теоретичні та практичні аспекти ділового етикету та протоколу, проаналізовано психологію та етику ділових відносин у бізнесі.

Обґрунтовано відмінності у спілкуванні між бізнесменами з різних країн, представлені методи діагностики конфліктних ситуацій у ділових відносинах, розглянуто основні аспекти управління діловим спілкуванням. Послідовність викладу питань обумовлена вимогами вищої школи і забезпечує глибоке вивчення дисципліни, для студентів спеціальності 076 «Підприємництво та трогівля»

© Осмятченко В.О., 2024

© Згурська О. М., 2024

© Мартиненко М.О., 2024

© Державний університет
інформаційно-комунікаційних
технологій, 2024

ВСТУП

В умовах модернізації вітчизняної економіки та переходу до інноваційного шляху розвитку нашої країни відкриваються великі можливості для підприємництва, що дозволяють розгорнути кожному свої творчі здібності та ділові якості. Однак ці здібності та якості, як показує практика сучасного бізнесу, дають найбільшу віддачу за умови, що учасники бізнес-процесів володіють у повному обсязі основами етики ділових відносин, вміють вести ділову бесіду, що є базою для досягнення комерційного успіху.

На жаль, у більшості вітчизняних підприємців відсутні знання основ бізнес-етики, що істотно знижує їх діловий потенціал і не дозволяє максимально реалізувати свої можливості.

Висновки та рекомендації націлені на підйом рівня ділових відносин вітчизняного підприємництва, яка доки не відповідає сучасним вимогам. В результаті освоєння дисципліни «Бізнес-етика» студент повинен:

Знати:

- основні поняття етики;
- психологічні аспекти ділових відносин;
- національні стилі ведення переговорів;
- методи діагностики конфліктних ситуацій у ділових відносинах;
- основи управління бізнес-спілкуванням

Вміти:

- проводити ділові переговори із врахуванням відповідних вимог бізнес-етики
- будувати власну стратегію та практику переговорного процесу виходячи із національного стилю ділового патрнера;
- конструктивно формувати власну позицію переговорів

Бізнес-етика передбачає повагу етнокультур різних країн і народів та поєднання з їх цінностями, відкриває широкі можливості для формування та підвищення моральної складової у відносинах між діловими партнерами.

Мета даного посібника — усунути прогалини ділового етикету здобувачів-економістів, а також підприємців та бізнесменів. Головне — усвідомити принципові положення, щоб, осмисливши їх самостійно та творчо, використати у практичній діяльності. Даний посібник розкриває основи ділової етики здобувачам економічних спеціальностей, насамперед здобувачам, що навчаються за спеціальністю «Підприємництво та торгівля», яким необхідні знання для участі у зовнішньоторговельних переговорах. Та усім бажаючим опанувати першочергові навички етики ділових відносин, культури ділового спілкування. Адже культура – це основа успішного бізнесу!

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ЕТИКА, ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ДИСЦИПЛІНА

- 1.1. *Бізнес: особистість, культура, етикет***
- 1.2. *Сутність бізнес- етики як наукової категорії***
- 1.3. *Компетенції і принципи бізнес-етики***
- 1.4. *Концепції етики бізнесу***

1.1. Бізнес: особистість, культура, етика

У бізнесі зазвичай виділяють три складові: особистість підприємця, умови підприємництва та етика бізнесу.

Ключова фігура сучасного бізнесу - підприємець з його постійною готовністю йти на ризик, з невгамовною енергією, наполегливістю. Він уміє не пасувати перед труднощами, долати будь-які, здавалося б, найнепереборніші перешкоди на шляху до наміченої мети. Він розкутий у прийнятті управлінських рішень, зневажливо ставиться до думки вищих інстанцій, нестандартно мислить.

В Україні та інших державах СНД рух підприємців набирає сили. Саме вони і почали реалізовувати нові можливості у сфері економіки, що виникли в ході перебудови.

Хто ж вони, найсучасніші вітчизняні підприємці? Якщо звернутися до історії та згадати початок економічного розвитку, то за своїм соціальним походженням вітчизняних підприємців можна було тоді поділити на дві категорії – «номенклатура» та «підприємці-вискочки».

Представники номенклатурного бізнесу – колишні працівники партійного та комсомольського апарату, – як правило, тямущі та честолюбні фахівці практично всіх галузей народного господарства. Їх характерними рисами є ділова хватка, широка мережа неформальних зв'язків, організаторські здібності, а також знання організаційних засад підприємництва (реєстрація підприємства, відкриття рахунків тощо)

Підприємці-вискочки формувалися в основному з різного роду невдах. До них належать люди, які не досягли висот у своїй професійній кар'єрі і тому без жалю кидали роботу, а також ті, хто професії не мав зовсім. Перші – переважно кваліфіковані фахівці з вищою освітою. Їм зазвичай уже за 30 років. Молодші (20–30 років) сучасні підприємці переважно ще не встигли здобути професію, а ази бізнесу спіткали ще в школі, перепродуючи своїм одноліткам одяг, косметику, електроніку тощо.

Обидві групи вітчизняних підприємців погано собі уявляли культуру та етику бізнесу. Багато наших бізнесменів дбали більше про свій прибуток, ніж про свою репутацію.

Звідси випадки недобросовісного виконання зобов'язань, нехтування інтересами партнера.

У зарубіжних ділових колах дуже цінують перевірених роками партнерів, а новачків з підозрою досліджують, часто викреслюючи зі своїх контактів імена тих, хто з першої зустрічі повівся не за правилами. Тому підприємець-новачок, який своєю поведінкою зневажає елементарні основи ділової етики, може не сподіватися на успіх.

У колишні часи іноземці заплющували очі на некоректну поведінку радянських партнерів, оскільки ті виступали не самі по собі, а як уповноваженні представники великої держави, яка гарантувала виконання всіх підписаних контрактів. Тепер вітчизняні підприємці найчастіше презентують свої власні фірми, і від враження, яке вони справляють на потенційного партнера, залежить доля навіть якісно продуманого започаткування.

Після контактів із першими «радянськими бізнесменами» у зарубіжних публікаціях з'явилися побажання західних підприємців своїм колегам. Деякі з них актуальні і на сьогодні:

1. Бізнес робиться на економіко-етичній основі. Неприпустимо порушувати загальноприйняті правила підприємництва у комерції. Діловий ризик нічого не має спільного з ризиком переступати закон. Порядність – візитна картка підприємця.

2. Незнання трьох «золотих правил» підприємництва- Причина багатьох невдач вітчизняних підприємців. Ці правила:

- ✓ рекламуючи себе, не ганьби своїх суперників;
- ✓ споживач- Король;
- ✓ вмій вибрати партнера, не пали мостів спілкування з ним.

3. Головний показник ефективності підприємництва - практичні результати: отримання прибутку, професійне задоволення, позитивна репутація в суспільстві, серед партнерів, є створенням фінансового фонду міцності фірми.

4. Технологія ділових відносин недостатньо розвинена. Потрібно знати техніку переговорних відносин, дотримуватися ділового протоколу, етики комерційного спілкування, орієнтування в особливостях національної та регіональної психології партнерів.

5. Освоюючи новий життєвий простір, ім'я якому «цивілізований ринок», підприємці з України повинні знати, що лише 10–15 % із спраглих утвердитися в ринкових структурах, досягають успіху. На удачу можуть розраховувати лише ті, хто прагнення самореалізації своїх творчих здібностей,

хто постійно вивчає людей, знає їхні потреби та інтереси, прагне завоювати довіру людей, хто сумлінний і порядний.

Ділові люди всього світу мають суворе поняття ділової етики та обов'язковості. Наприклад, у США існує поняття «техаське рукоштовнання», коли сторони досягаючи усної домовленості, займаються спільною справою. І якщо хтось порушив умову договору, ніхто більше не вестиме з ним справ.

Формула успіху західних підприємців наперший погляд дуже проста: «успіх = професіоналізм + порядність». Виявляється, в ній криється багато «підводних каменів», особливо для вітчизняних бізнесменів.

Культура бізнесу відіграє особливу роль діяльності фірм, що працюють у сфері послуг. Вона допомагає зберегти відданість клієнтів. За підрахунками фахівців, утримати старих клієнтів обходиться вп'ятеро дешевше, ніж завоювати нових. Тому вся фірма (підприємство) зверху до низу повинна бути орієнтована на споживача. З цією метою до інвестицій в основний капітал треба витратити чимало грошей, часу та сил на формування культури підприємства, підготовку її працівників. Безглуздо вкладати величезні гроші в службу збуту або в рекламну кампанію, якщо їх легко «усунуть» бюрократи зі збутового відділу, груба секретарка чи запальний керівник. Кожен співробітник повинен відчувати себе причетним до збуту вироблених виробів, адже зарплату усі отримують з доходу, який виникає завдяки продукції або наданню послуги. Тому необхідно цінувати та виховувати у персоналі чесність, уважність та надійність.

Нормальний соціальний клімату колективі починають із створення виробничої команди. Це означає, що весь персонал повинен:

- ✓ мати почуття причетності до справ фірми та бути відданим їй;
- ✓ орієнтуватися на самостійну роботу, яка виключає соціальні конфлікти (кожен сам за себе);
- ✓ культивувати принцип «усі працюють на престиж фірми, а фірма дбає про всіх і кожного окремо»;
- ✓ наголос робити на високу якість праці та максимальну віддачу задля збільшення прибутків фірми;
- ✓ бачити роботу керівників фірми та розуміти їх значимість. Ця робота не повинна бути формальною.

В пострадянських країнах, зокрема і в Україні ці принципи приживаються повільно, але на Заході вони приймаються у порядку більшості фірм.

Можна помітити, що в діловому етикеті багато принципів набувають специфічного забарвлення, що виражається в наступних основних правилах:

- ✓ будьте у всьому пунктуальні;
- ✓ не говоріть зайвого;
- ✓ думайте не тільки про себе, а й про інших;

- ✓ одягайтесь, як заведено;
- ✓ говоріть і пишiть грамотною мовою.

Поговоримо докладніше про ці правила етики ділового спілкування.

Перше правило ділового спілкування – будьте у всьому пунктуальні. Запізнення будь-якого співробітника заважають роботі, крім того, вони свідчать про те, що на таку людину не можна покластися. Для ділової людини дуже важливим є вміння розраховувати час, необхідний для виконання того чи іншого завдання. Варто завжди пам'ятати відомий закон Мерфі та його наслідки.

Закон Мерфі:

«Коли будь-яка неприємність може трапитись, — вона таки трапиться»

Наслідки:

1. Будь-яка робота потребує більше часу, ніж ви думаєте.
2. Якщо чотири причини можливих неприємностей задалегідь усунуті, завжди знайдеться п'ята.
3. Надані самі собі події, мають тенденцію розвиватися від поганого до гіршого.
4. Як тільки ви беретеся робити якусь роботу, завжди знаходиться інша, яку треба зробити раніше.

Крім того, корисно пам'ятати і другий закон Чізхолма:

Другий закон Чізхолма:

«Коли справи йдуть добре, щось має статися у найближчому майбутньому».

Тому, час виконання завдань треба виділяти із запасом, враховуючи ті можливі проблеми, які важко прогнозувати.

Друге правило ділової етики спілкування – не кажіть зайвого. Будь-який співробітник зобов'язаний зберігати секрети своєї організації. Це стосується всіх справ фірми чи установи: від кадрових до технологічних. Це саме стосується і розмов товаришів по службі про їхнє особисте життя.

Третє правило етики у бізнесі – думайте не лише про себе, а й про інших. Не можна успішно вести справи, не враховуючи думки та інтересів партнерів, клієнтів, покупців. Часто причинами провалу у справах стають прояви егоїзму, зацикленості на своїх інтересах, прагнення нашкодити конкурентам, навіть товаришам по службі, щоб висунутися в рамках власного підприємства. Завжди треба мати на увазі, що у всіх є свої інтереси і у будь-якій точці зору міститься частка істини, навіть якщо вам здається, що ваш співрозмовник абсолютно не має рації. Тому незаперечною вимогою бізнес-етики є необхідність поважати чужу думку та прагнення її зрозуміти. Нейтралізуйте в собі нетерпимість до

іншодумців та прагнення знищити "опонента". Інакше рано чи пізно знайдеться хтось, хто змушений буде «знищити» вас.

Четверте правило бізнес-етики – одягайтеся, як заведено. У цьому принципі найголовніше – необхідність вписатися в оточення на службі, а всередині цього оточення – у контингент працівників вашого рівня. Крім того, що вам треба «вписатися», ваш одяг має бути обраний зі смаком – відповідати моді за фасоном та кольоровою гамою. Те саме стосується взуття та інших аксесуарів. Якщо одразу після роботи ви маєте ділову вечерю, то не одягайтеся у вечірній туалет, інакше люди подумают, що у вас до них особистий, а не професійний інтерес (тим більше якщо ви зустрічаєтеся з протилежною статтю).

П'яте правило етики ділового спілкування – говоріть і пишіть грамотною мовою. Це правило означає, що все, що вимовляється, або написане вами – записки, листи тощо. – має не тільки нести ясну і цілеспрямовану думку, а й бути викладено чіткою мовою, причому всі власні імена повинні вимовлятися і писатися без помилок. У разі труднощів із граматиною та правописом користуйтеся словниками, підручниками та послугами грамотніших працівників. Необхідно заборонити самому собі використовувати лайливі та нецензурні вирази (навіть чужі, які ви переказуєте). Існує безліч «замінників», які здатні передати ваше негативне ставлення до чогось. До того ж не виключений варіант, що надто прискіпливий керівник може звільнити вас за ненормативну лексику.

Вчений-економіст Лестер Турреу (США) ще 1986 р. зазначив, що «сьогодні успіх фірми залежить не від продуктивності праці, а від можливості компанії створити висококласну виробничу команду».

Прибутковість підприємства сьогодні залежить від нової філософії бізнесу, встановлення нових ділових відносин у колективі, що будується на взаємній повазі, високій етиці, культурі, дружньому спілкуванні. Фірма має стати для працівників рідною, довічною частиною їхньої сім'ї.

1.2. Сутність етики бізнесу як наукової категорії

Етичні проблеми господарства базуються на традиціях аристотелівської практичної філософії, яка розглядала проблеми політики, етики та економіки у взаємозв'язку. Сучасні наукові дослідження цих відносин ґрунтуються на конструктивному підході, націленості на практичну реалізацію моральних цінностей.

К. Хоман, враховуючи неоднозначність сприйняття цієї дисципліни і в підприємницькому середовищі, і серед економістів, пропонує визначення поняття: «Економічна етика (або підприємницька етика) займається питанням,

які моральні норми або ідеали можуть мати значення (для підприємств) в умовах сучасної економіки і суспільства». Предмет етики бізнесу К. Хоман і Ф. Бломе-Дрез визначають так: «Підприємницька етика тематизує відносини моралі і прибутку в управлінні підприємством та займається питанням, як моральні норми та ідеали можуть бути реалізовані підприємством в умовах сучасної економіки».

У. Бек, М. Портер, М. Креймер наполягають на тому, щоб благополуччя підприємств було поставлено в залежність від соціального прогресу, підвищення соціальних стандартів для всього населення. Так, останні висунули ідею цінностей, що є загальними для бізнесу і суспільства. Автори вважають, що соціальним проблемам бізнес відводить, в кращому разі, тільки третє місце. Якщо пріоритетом для бізнесу є економічна ефективність і прибуток, то пріоритетом для суспільства і держави є соціальний лад та соціальний мир, тому що без соціального світу, ні про яку ефективність і прибутковість говорити не доводиться. А одним із засобів забезпечення соціального світу є соціальна справедливість, дотримання моральних норм і принципів. Сучасна етика бізнесу являє собою спробу відновити втрачене ціннісне, смислову єдність світу економіки і світу культури.

Власні цілі підприємницької діяльності (матеріальне багатство, гроші, успіх в конкурентній боротьбі) – це настільки потужні стимули, що під їх впливом кожен бізнесмен час від часу піддається спокусі пожертвувати мораллю. Тому не мораль, а право (і що стоїть за ним сила держави) є найбільш ефективним регулятором відносин у бізнесі. Однак право, як інститут, саме значною мірою, тримається на лояльності державі; повазі до закону та інституту права; моральних зобов'язань виконувати закон.

У законах теж тією чи іншою мірою втілюються моральні вимоги, але, по-перше, далеко не всі, а тільки основні, а по-друге, дотримання законів окремою людиною ніколи не можна повністю контролювати і гарантувати. До того ж далеко не всі безкарні законом дії можуть бути виправдані з точки зору моралі. Якими б досконалими не були закони, що регулюють економічні відносини, вони завжди відстають від життя: право за своєю природою реактивно, воно з більшою або меншою затримкою в часі реагує на економічні, технічні та інші зміни в суспільстві.

Досліджуючи питання про взаємодію права і моралі, більшість правознавців відзначають, що все, регульоване правом, так або інакше, регулюється морально, тобто підлягає моральній оцінці. Право і мораль мають загальнофункціональне призначення: вони формують еталони і стандарти поведінки, ціннісно-нормативну орієнтацію суспільства.

В умовах дефіциту правових норм підприємець за необхідності змушений діяти на свій страх і ризик, брати відповідальність на себе. А вибір того чи іншого рішення в бізнесі обумовлений не тільки міркуваннями доцільності, але й ціннісними настановами і моральними обмеженнями, які бізнесмен визначає для себе сам. Проте і наявність законів, що втілюють моральні цінності і вимоги, не звільняють від моральної рефлексії: моральність завжди знаходиться в критичному відношенні до існуючого права і громадського порядку, не все, що існує і допускається законом, схвалюється з точки зору моралі, легальні і легітимні дії часто не збігаються.

Академічний тлумачний словник визначає мораль у трьох трактуваннях:

1. Система норм і принципів поведінки людей у ставленні один до одного та до суспільства.
2. Повчальний висновок із чогось.
3. Повчання, настанови, поради.

М. Г. Тофтул надає власне визначення: мораль (франц. звичай, воля, закон, властивість) – система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людини. У широкому розумінні поняття моралі до неї входять не лише названі прояви свідомості, а й реальна поведінка людей, які керуються названими поглядами, нормами тощо.

Д. Дж. Фрітцше вважає за необхідне в етиці бізнесу спиратися не тільки на універсальні моральні норми, а й на моральні стандарти, вкорінені в культурі, і визначає етику бізнесу (назваючи її «діловою етикою») наступним чином: «ділова етика – це те, що відбувається або до, або після прийняття рішень процес оцінки рішень на основі зіставлення їх з моральними стандартами, властивими культурі даного суспільства».

Ділова етика ґрунтується на повазі до інтересів не лише своєї фірми, а й партнерів, клієнтів і суспільства в цілому. Дане правило поширюється і на конкурентів – їм заборонено заподіювати шкоду прийомами, що виходять за рамки конкурентної боротьби. В даній ситуації етика виступає за отримання благ максимальною кількістю учасників ринку та рівні можливості доступу до них. Відтак, основою сучасної ділової етики є соціальний контракт (неформальна угода компанії і її зовнішнього оточення про єдині норми поведінки) і соціальна відповідальність фірми (максимальне використання її переваг і зведення до мінімуму недоліків, що стосуються як учасників бізнесу, так і суспільства у цілому).

Передуючи розгляд сучасного трактування етики бізнесу, зупинемось на визначенні останнього. Бізнес виступає сукупністю ділових відносин, що відбуваються для задоволення потреб суспільства, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку. Окремим елементом бізнесу є

підприємництво, що включає ресурсну, інноваційну та комерційну сфери, тому у подальших трактуваннях розглядатимемо бізнес і підприємництво як взаємодоповнюючі категорії.

В сучасному підприємництві одним з головних чинників, які визначають підприємницький успіх, є професійна культура бізнесової діяльності, яка відбувається не тільки заради власної вигоди, а також приносить користь суспільству, й поряд з цим, підприємець обов'язково керується встановленими в усіх цивілізованих країнах етичними нормами поведінки. Саме за допомогою етики може здійснюватись сучасна підприємницька діяльність, яка базується на основі належного дотримання вимог не тільки економічного, соціального та політичного напрямків, а й при задіяні принципів морально-етичного і духовного характеру. Оскільки сучасне суспільство підпорядковано ринковим відносинам, нормальною суспільною поведінкою є ринкова поведінка, однак існує багато суперечливого у відношеннях бізнесу і моралі, тому у цієї сфері життєдіяльності на допомогу приходить така наукова дисципліна як етика бізнесу, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях, аналізує моральні відносини в бізнесі в контексті загальної етичної теорії, психології, економіки, менеджменту, стратегічного планування, фінансів, обліку, маркетингу тощо.

Герет М. Томас і Річард Дж. Клоноскі розглядають етику бізнесу як взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва та людських цінностей, підкреслюючи, що вона вивчає вплив окремих дій на становище індивіду, фірми, економічної структури і суспільства в цілому, роблячи акцент на дослідження прийнятих у бізнесі моральних норм.

Етика бізнесу (грец. *ethika* < *ethos* – звичка, вдача; англ. *business* – справа, заняття) – система загальноетичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх взаємодії та спілкування, а також між підприємцями та органами управління, що здійснюють регулювання підприємницької діяльності; судовими органами; поживачами продукції; суспільства в цілому. Вона розглядає взаємозв'язок цілей та засобів підприємництва, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До компетенції етики бізнесу належить дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту.

Основними завданнями бізнес-етики виступають:

- дослідження теоретичних проблем моралі бізнесу;
- розроблення проблем моральних аспектів бізнесу;
- виявлення вимог, які висуваються щодо моральності підприємця;
- вивчення особливостей моральної свідомості підприємця;
- розроблення питань морального виховання та самовиховання підприємця.

Етиці бізнесу притаманні наступні функції:

- пізнавально-оцінювальна функція (формування моральної свідомості; розуміння етичних принципів і норм; функція використання етичних принципів і норм як критеріїв оцінювання мотивів, мети, засобів, результатів та наслідків діяльності);

- регулятивна функція (упорядкування індивідуальної та колективної діяльності й відносин на моральних засадах гуманізму, справедливості, відповідальності тощо; функція закріплення сформованих моральних норм в офіційних документах, а також у традиціях та звичках);

- контрольна функція (здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю за дотриманням моральних норм у професійній діяльності та поведінці підприємців);

- запобіжно-профілактична функція (стимулювання етичної поведінки; виявлення моральних деформацій, етичних конфліктів, причин, що їх породжують, та їх вирішення й нейтралізація);

- функція соціалізації (адаптація та індивідуалізація моральної професійної поведінки підприємця; набуття досвіду етичної рольової поведінки на конкретній посаді в процесі колективної праці).

Етика бізнесу досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації. Складність виконання цих завдань полягає в тому, що моральні і утилітарні відношення є чи найбільш несумісними, оскільки перші орієнтовані на добро, а другі – на користь.

У сфері підприємницьких відносин чи не найчастіше виникають на цьому ґрунті суперечності і конфлікти, недопущення чи усунення яких перебувають у центрі уваги етики бізнесу. Але значну частину суперечностей і конфліктів можна усунути при бажанні конфліктуючих сторін. Ділові відносини охоплюють не тільки виробничу, організаційну і правову сфери, а й соціальну, адже часто близькі люди чи родичі виступають їх суб'єктами. Загалом, етика бізнесу досліджує безособистісні, практично-утилітарні відносини людей з метою їх гармонізації, уманізації, узгоджує їх з моральними вимогами.

Етика бізнесу, формулюючи загальні принципи і правила моральних відносин у підприємницькій діяльності, враховує їх специфіку у різних сферах цієї діяльності. Аналізуючи моральні виміри діяльності, моральні аспекти у ставленні фірми до найманого працівника чи споживача та ін., етика бізнесу формулює ділові і моральні якості, які повинен мати підприємець і націлює його на уникнення імовірних конфліктів.

Етика бізнесу включає кілька аспектів, у яких найбільш часто відбивається її прояв, що проявляється у вигляді культури обслуговування, культури торгівлі,

адміністративно-управлінську культури. Адже сьогодні культура підприємства не є самостійним процесом, вона об'єднує як культуру підприємця, так і культуру інших учасників бізнес-операції, культуру працівників, культуру споживачів та покупців. Відтак, етична культура підприємства є важливим правилом ведення підприємницької справи і одним з визначальних чинників підприємницького успіху.

Етична культура підприємства – це сукупність принципів, прийомів і методів здійснення підприємницької діяльності суб'єктами підприємницької діяльності, відповідно до чинних, в конкретній країні, правових норм, звичаями ділового обороту, моральними правилами, нормами поведінки при здійсненні цивілізованого бізнесу.

Етична культура підприємства включає такі складові:

- правила і норми діяльності,
- звичаї і традиції,
- особливості поведінки, взаємовідносин працівників даного підприємства, стилю керівництва,
- комунікаційні зв'язки як в середині підприємства, так і з іншими підприємницькими структурами.

Етична культура підприємства не тільки забезпечує високий престиж фірми, а й сприяє підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості товарів та послуг, збільшенню доходів. Залежно від галузі, регіону, історії підприємства, персоналу кожної фірми має свою культуру.

1.3. Компетенції і принципи бізнес-етики

Етика бізнесу розглядає взаємозв'язок цілей і засобів підприємства, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До її компетенції належить:

- 1) дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту. В цьому контексті вона найчастіше послуговується категорією «справедливість», розмірковуючи над різними вимірами справедливості конкретних законодавчих актів і норм;
- 2) виявлення чинників, покликаних забезпечити гармонійне співвідношення інтересів власника й інвестора, роботодавця і працівника, замовника і постачальника, фірми і споживача;
- 3) дослідження існування бідності широких мас і зосередження значних багатств у руках незначної кількості населення;

- 4) формування відносин малих і великих фірм; вивчення конкуренції; виявлення лобізму, формування ціноутворення; виявлення правдивості реклами;
- 5) дослідження проблем збереження навколишнього природного середовища.

Компетенції етики бізнесу формують моральний обов'язок підприємництва, який полягає в тому, щоб не шкодити суспільству, людині, довкіллю.

Попри безумовну формальність, нерідко імперативність своїх положень, етика бізнесу має бути особливо динамічним феноменом, щоб не тільки не гальмувати процеси у сфері бізнесу, а й стимулювати їх розвиток у напрямі затвердження вищого рівня справедливості і гуманізму.

Як відомо з літературних джерел, що етика бізнесу господарюючих суб'єктів функціонує традиційно на трьох рівнях, а це зокрема такі як світовий, макрорівень та мікрорівень:

1. Світовий рівень (гіпернорми). Ці норми базуються на загальнолюдських цінностях і зафіксовані в «Принципах міжнародного бізнесу» – всесвітньому етичному кодексі, прийнятому в 1994 р. в Швейцарії представниками провідних компаній і консультантами із США, Західної Європи та Японії. В стислому вигляді вони зводяться до соціальної відповідальності бізнесу (створення суспільних благ, робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення в цілому); модернізація технології, методів виробництва, маркетингу і комунікацій, підвищення довіри до бізнесу; повага до правових норм і забезпечення рівних можливостей в конкуренції і т.д. Особливо виділяють моральні обов'язки компаній та підприємців по відношенню до: покупців, робітників, інвесторів, постачальників, конкурентів, місцевого населення.

2. Макрорівень – діє в масштабі галузі чи національної економіки. Це гіпернорми і близькі до них етичні постулати, які реалізуються в галузевих чи національних кодексах етики бізнесу. Мова йде про повагу до приватної власності і ринкової конкуренції, достовірності інформації, а також відсутність несправедливої дискримінації на ринку праці.

3. Мікрорівень – діє в масштабі окремої фірми та її клієнтів. Це принципи довіри і відсутність дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом та адміністрацією, менеджерами та акціонерами. Їх порушення призводять до втрати чи зростання накладних витрат, конфліктних ситуацій і тому подібного. На даному рівні вирішуються приватні етичні проблеми, які виникають у сфері управління людьми.

Дані підходи доволі важко втілювати в реальному житті. Оскільки часто підприємці, які звикли до кількісних критеріїв ефективності і відчуваючи нестачу часу, нехтують етичним вирішенням проблем. Складно також оперувати

різними рівнями етичних норм. Часто гіпернорми можуть суперечити мікрорівневим нормам та іншим конкретним завданням бізнесу. Допомогти в даному випадку можуть стандартні прийоми і деякі нові рекомендації спеціалістів з введення етичних рішень у практику управління. Оволодіння стандартними прийомами дозволяє підприємцю висловити своє рішення зацікавленими сторонами, а останнім – оцінювати якість моральних аргументів.

Отже, моральні аспекти бізнесу на макрорівні залежать від держави, її міжнародних зобов'язань, на макрорівні – від підприємця, культури внутріфірмової поведінки. Це зобов'язує етику бізнесу приділяти особливу увагу особі керівника (підприємця, бізнесмена, менеджера), оскільки людина, яка займається бізнесом є не тільки особистістю і громадянином, а й керівником певних груп людей, що накладає на неї додаткові обов'язки. Досліджуючи ці обов'язки, а також необхідні для їх реалізації умови, етика бізнесу аналізує типові ситуації крізь призму основних своїх принципів і вимог. Багато уваги приділяє вона тим аспектам відносин бізнесу і суспільства, які за певних умов можуть завдати шкоди людям, породжувати несправедливість або деградацію особистості. Наприклад, вона не може залишитись байдужою до такої проблеми, як участь відомих спортсменів у створенні іміджу підприємств, які виробляють слабоалкогольну продукцію, до чи після спортивних програм тощо. Це означає, що етика бізнесу не може залишити поза увагою соціальний аспект цієї діяльності. З'ясовує та аналізує вона й основні типи моральних проблем, перед якими опиняються підприємці, моральні аспекти прийняття ділових рішень на мікро- і макрорівнях.

У всіх випадках бізнесові структури ґрунтуються на таких домінантах етики:

- базується не на почуттях, а на доцільному виборі;
- розглядає специфічно людські цілі і взаємозв'язки засобів у їх дотриманні; допомагає визначити доречність варіантів певних дій;
- передбачає методи оцінювання дій і прийнятих рішень;
- має бути долучена до всіх видів діяльності і виступає інструментом досягнення успіху.

Виходячи з вищевказаного доречно сформулювати *принципи етики бізнесу*. Вони включають:

1. Економічну доцільність. Вона полягає в аргументованому обґрунтуванні необхідності запровадження положень етики бізнесу, яка спрямована на досягнення економічного результату; економічних, соціальних та/або екологічних цілей, що не порушують вимоги законодавства країни або не спрямовані на такі порушення.

2. Ситуативність. Стосується певної ситуації і доречний при певних умовах реалізації етики бізнесу, в залежності від рівня, особливостей країни чи фірми. Це принцип дозволяє привносити образну інтерпретацію залежно від широти і загальної спрямованості підприємця, його інтуїції, життєвого досвіду, поставлених цілей тощо.

3. Індивідуальну відповідальність. Цей принцип означає, що суб'єкт підприємницької діяльності несе відповідальність за наслідки економічної, соціальної та екологічної спрямованості, що проявляються в результаті функціонування бізнес-структур і прийняттю відповідних рішень.

Індивідуальна відповідальність базується на певних нормах поведінки підприємця. Сукупність норм його поведінки, що пред'являються суспільством до його характеру спілкування між учасниками бізнесу, як правило, включають: вимоги до стилю роботи; дані про морально-етичні поняття; вимоги до стилю роботи; зовнішнього вигляду бізнесмену; враховується також культура ведення перемов, ведення документації, використання етичних методів конкуренції; використання положень ділової етики та її складову – діловий етикет, який містить норми, що регулюють манеру спілкування між партнерами по бізнесу, імідж бізнесмена, стиль ведіння ділових справ тощо.

Узагальнюючи вищесказане наведемо основні принципи поведінки бізнесмена:

1. Підприємець повинен бути переконаний у корисності своєї праці, не тільки для себе, а й для оточуючих.
2. Підприємець повинен усвідомлювати здатність і бажання оточуючих його людей до праці.
3. Підприємець має розцінювати свою діяльність як не просто бізнес, а як привабливу творчу діяльність.
4. Конкуренція і співробітництво для бізнесмена – невід'ємні аспекти діяльності.
5. Підприємець поважає будь-яку власність.
6. У підприємця в повазі компетентність, закони і професіоналізм.
7. Підприємець цінує освіту, науку і техніку; впроваджує інновації.

Бізнесу притаманна соціальна відповідальність бізнесу, яка є невід'ємним і важливим аспектом етики бізнесу, тобто підприємництво має бути спрямовано на виконання соціальних цілей. Тому, розвиваючи бізнес, підприємець, крім матеріальних зобов'язань перед державою та суспільством, має виконувати соціальні потреби. Наприклад, створювати робочі місця, чим сприяти працевлаштуванню громадян і підвищувати добробут громадян. Таким чином, окрім економічних досягнень, підприємець повинен прагнути соціальних

досягнень в сфері життєдіяльності, охорони здоров'я громадян, охорони природи і довкілля, захисту прав споживачів тощо.

1.4. Концепції етики бізнесу

Принципи, які були покладені в основу етики бізнесу, спираються на різні філософські вчення і в своїй основі не мають протиріч із багатовіковим досвідом наукових знань, але вчені виділяють певні концепції етики бізнесу, що мають найбільше значення для становлення цього наукового напрямку.

В етиці бізнесу були сформовані чотири основні концептуальні підходи до моральних проблем бізнесу, що спираються на етичні напрями:

- релігійна етика;
- етика утилітаризму;
- етика обов'язку (деонтична етика);
- етика справедливості.

Релігійна етика – це етика, що ґрунтується як на природних, соціальних фактах моралі, так і на одкровенні Всевишнім людині моральних істин.

У цілому відносини релігії і моралі непрості. Особливості релігійних етичних систем полягають у тому, що в релігіях, що містять персоніфікованого Всевишнього (Бога), він і є об'єктом моралі. Тоді базовими стають норми, імперативно оголошені релігією як божественні і етика суспільних відносин як система моральних зобов'язань по відношенню до суспільства доповнюється (або підміняється) божественною етикою – системою моральних зобов'язань по відношенню до Всевишнього, аж до того, що може вступати в конфлікт (іноді соціальний або навіть масовий) із суспільною мораллю.

В релігійних концепціях мораль обґрунтовується як така, що дана самим Всевишнім, підкреслюється її універсальний, загальнолюдський характер – тобто вона поширюється на всіх людей без винятку і всі рівні перед її вимогами, всі мають їх дотримуватися. Поряд з цим, релігійна етика наповнює мораль високим духовним змістом, захищає її від спрощення, утилітарності. Важливою, при цьому, залишається тільки глибока особиста віра, що підтримує безперервну внутрішню боротьбу людини із самою собою і основна мета цієї боротьби полягає не в досягненні життєвого успіху, а у прагненні до Всевишнього.

В цьому напрямку активно розвивається протестантизм, який примножив формування етики бізнесу в результаті морального освячення прагнення прибутку. Він затверджував, що бізнесмен може бути схвалений Богом. Прагнення до прибутку й прагнення до Всевишнього стали не тільки сумісними, але й взаємообумовлюючими, а винагорода фінансовим успіхам стала

розумітися як знак прихильності Бога. Світський варіант протестантської етики нині відроджений основною частиною представників бізнесу.

У протестантській етиці власність важлива як основа й фундамент свободи особи. Таке розуміння зв'язку волі, незалежності, самостійності особистості з багатством призвело до формулювання одного з фундаментальних принципів сучасного суспільства: принципу недоторканності приватної власності, що виявилася потужним стимулятором ділової й трудової активності людини, динамічного розвитку суспільного виробництва.

Етика утилітаризму – етика, що визначає моральність вчинку, виходячи із його наступних наслідків. При цьому будь-яка дія вважається корисною та правомірною тільки в разі, якщо ступінь ефективності його корисних наслідків переважає ступінь ефективності будь-яких можливих дій.

Засновником теорії традиційного утилітаризму вважають Ієремію Бентама (1748-1832) – англійського мораліста та правознавця, який розробляв методику пошуку об'єктивних критеріїв зміни цінностей, що мала забезпечити можливість простого та задовільного стосовно економічної точки зору виявлення адекватності соціальної політики та суспільного законодавства. На його думку, найбільш ефективними критеріями могли слугувати ступінь відповідності виду дії та існуючих законів та степені корисності та шкідливості діяльності (за оцінюванням її наслідків).

Послідовники утилітаризму стверджують, що «правильним» є діяльність, яка приносить найбільшу користь найбільшій кількості людей. При цьому будь-яка дія вважається корисною та правомірною тільки в разі, якщо ступінь ефективності його корисних наслідків переважає ступінь ефективності будь-яких можливих дій. Таким чином, принцип утилітаризму в своїй основі спирається на можливість вираховування результатів, можливість з'ясувати, яка дія дасть максимальний чистий прибуток або мінімальні абсолютні витрати.

Спираючись на цю теорію економісти визначили характер зв'язків між попитом та пропозицією, рівновагу цін в умовах конкурентного ринку і дійшли висновку про відсутність альтернатив для системи вільного ринку. Саме теорія утилітаризму стала основою аналізу прибутку та видатків. А шляхом порівняння теперішніх та майбутніх прибутків та видатків визначають ступінь ефективності інвестицій та ступінь ефективності від реалізації проекту. Об'єктивність цієї теорії ставиться під сумнів труднощами, що пов'язані із необхідністю кількісного вимірювання максимальної суспільної корисності. На основі умовиводів утилітаризму побудована теорія корисності Неймана-Моргенштерна.

Деонтична етика (етика обов'язку) – напрям етики, в якій пріоритетними виступають внутрішні мотиви, а не наслідки дії. Дія оцінюється як морально

виправдана, якщо причина, що спричинила цю дію така, що її виконавець бажав би, щоб всі в тій самій ситуації вчинили би так само й стосовно нього.

Обґрунтування деонтичної етики було викладене у роботах Іммануїла Канта (1724-1804) – німецького філософа та вченого, засновника німецької класичної філософії. В основі вчення І. Канта покладене положення про те, що людська особистість може бути тільки метою і ні в якому разі не засобом для реалізації будь-яких завдань, навіть якщо ці завдання носять характер всезагальних. І. Кант сформулював основний моральний закон – категоричний імператив (від лат. Imperativus – спонукальний) в роботі

«Критика чистого розуму» у 1788 році, який може мати три основних формулювання:

- «вчиняй так, щоб твій вчинок міг бути моральним взірцем для усіх, тобто міг бути взірцем універсального морального закону»;
- «не роби для інших того, чого сам собі не бажаєш»;
- людина не може розглядатись як інструмент соціальної діяльності.

Згідно філософії І. Канта цей категоричний імператив є універсальним загальним обов'язковим принципом. Його мають застосовувати всі люди, не зважаючи на їхнє соціальне походження, соціальний стан, національність та інші. При цьому філософ намагався відокремити усвідомлення морального обов'язку від чуттєвої емпіричної схильності до виконання морального закону. Тобто, вчинок можна вважати моральним, якщо він був вчинений виключно заради самого морального закону. Протиріччя між чуттєвою схильністю та моральним обов'язком може бути зняте на користь виключно морального обов'язку.

Етика справедливості – це етика, яка базується на положенні, що люди за своєю природою є суспільними істотами і повинні жити в суспільстві та створювати соціальні структури для підтримки його функціонування.

Основні цінності для представників цього напрямку етики: людська рівність і справедливість. Внаслідок цього моральним обов'язком є підкорення закону, який повинен бути однаковий для всіх; пропаганда ухвалення справедливих законів, відсутність дискримінації і привілеїв.

Ключовою складовою етики справедливості є ідея неупередженості, що вимагає абстрагуватися від унікальних, індивідуальних рис ту людину, по відношенню до якої намагаємося бути справедливими; залучається облік найтонших відмінностей між особистостями, необмежена жертвність і прощення. В протилежних нормативних системах такої строгої нормированности дій немає.

Справедливість – це уявлення про належний порядок взаємодії між членами суспільства, який заданий співмірністю вигод і втрат, переваг і труднощів спільного життя. Цей порядок складається на основі трьох ключових елементів:

- по-перше, на основі прав, що виражають рівну моральну гідність кожної людини;

- по-друге, на основі обов'язків, що визначають характер участі індивідів в суспільній кооперації;

- по-третє, на основі якості скоєних індивідами вчинків, що створює додатковий принцип диференціації прав і обов'язків.

Концепції справедливості виступають продуктом відбиття ідеї етичної рівності між людьми через систему конкретних уявлень про устрій світу і соціуму, про людське благо і призначення.

Етика справедливості носить багатоаспектний характер. На її основі в рамках конкретного соціального простору регулюються взаємодії між людьми, що стосуються укладених ними угод; розподілу благ і санкцій за порушення соціальних нормативів. Ці аспекти відповідають в цілому традиційному поділу справедливості на розподільну, давальну і обмінну, тобто в своїй повноті етика справедливості передбачає поєднання певної дистрибутивної схеми, системи санкцій і системи гарантій дотримання угод.

Сучасні концепції етичного ведення бізнесу різноманітні, як думки й уявлення кожної країни щодо справедливості, що є продуктом її власного розуміння і, спираючись на які, вона може вести переговори про умови ведення бізнесу. Згідно з однією з таких концепцій, етичність або відповідальність підприємців трактується як відповідна чотирьом рівням корпоративної ідентичності: належне управління ризиками; дотримання законів і норм; зміцнення репутації; сприяння розвитку суспільства.

Практичні завдання до теми 1.

Завдання 1. Заповніть таблиці

Таблиця 1.

Моральні якості що відповідають діловій практиці	Найважливіші категорії етики
Взаємоповага	Мораль

Таблиця 2.

Види етики	Функції етики
Прикладна етика	
Нормативна етика	
Теоретична етика	
Ділова етика	

Таблиця 3.

Моральні принципи	Зміст
Принцип справедливості	
Індивідуалізм	
Принцип найбільшого щастя	
Гуманізм	
Толерантність	
Альтруїзм	

Завдання 2. Висловіть власну думку

Що спільного в поняттях «етика», «мораль», «культура поведінки», «етикет»? Чи погоджуєтесь Ви з висловлюваннями зазначених науковців? Якщо ні, то чому?

«Доброчесність і мудрість без знання правил поведінки подібні до іноземних мов, тому що у такому випадку їх зазвичай не розуміють» (Ф. Бекон)

«Правдива людина, яка не може або не бажає бути ввічливою, не повинна дивуватися, якщо суспільство не сприймає її правди» (М. Фріш)

«Гарні манери складаються з дрібних самопожертв» (Р. Емерсон)

«Якщо в людині природність перевершує вихованість, вона подібна до дикуна. Якщо ж вихованість перевершує природність, вона подібна до вченого-книжника. Після того, як вихованість і природність у людині врівноважуються, вона й стає шляхетною» (Конфуцій)

Німецький філософ І. Кант у наведеному нижче фрагменті висловив свою думку про роль, етичних знання у вихованні особистості. Чи поділяєте Ви його думку?

"Людина - це здатність брати участь у долі інших людей. Нелюдяність означає не брати участь у долі інших. Чому деякі науки називають *humaniora*? (тобто гуманітарними - авт.) Тому що людину вони роблять більш витонченою. При цьому у кожного, хто вивчає їх, навіть якщо він не досяг великої вченості, зберігається деяка витонченість і м'якість. Адже науки, коли вони підкорили душу, надають їй м'якість, яка зберігається й надалі. Тому купець оцінює

кожного по грошам; людина ж, знайома з гуманітарними науками, оцінює людей за іншими критеріями "

Чи завжди людина, яка знає теоретичні основи і норми моралі, етикету, культури поведінки, але в житті не завжди їм слідує, може бути взірцем моральності ? Наведіть власні приклади.

Тестові завдання

1. Визначте співвідношення у поняттях мораль та етика:

- а) мораль за обсягом ширше за етику;
- б) мораль - ядро етики;
- в) мораль – самостійний феномен;
- г) мораль – лише сфера свідомості індивіда.

2. Якими функціями у суспільстві характеризується мораль:

- а) регулятивна; б) виховна; в) пізнавальна; г) оцінна.

3. Де переважно застосовується мораль:

- а) поведінка особистості;
- б) вчинки соціальних груп;
- в) правову сферу життя людей;
- г) усі сфери (підсистеми) суспільства.

4. Як класифікуються та здійснюються моральні відносини:

- а) за змістом; б) формі; в) способу суспільного зв'язку для людей.

5. Моральні відносини за змістом різняться:

- а) по відношенню до суспільства в цілому;
- б) відношення до представників колективу, до яких індивід належить

6. До форм моральних відносин за способом висловлювання відносяться:

- а) поодинокі розпорядження індивіда у конкретній ситуації;
- б) вимога до всіх людей виконувати певні дії за однакових обставин;
- г) вимога дотримуватися загальноприйнятих моральних норм;
- д) вимога суспільства до індивіда переломлюється у специфічних формах моральних відносин.

7. Відносини між людьми за способом зв'язку моральних відносин відрізняються:

- а) щодо взаємної оцінки вчинку;
- б) участі у різних громадських організаціях;
- в) проявом ініціативи у конкретній діяльності;
- г) прикладом, зразкової поведінки у суспільстві.

8. Особливості моралі як соціального регулятора (на відміну від права) простежуються за низкою підстав:

- а) за генезою; б) сферу прояву; в) предметом; г) способом регулювання;
- д) все вищезазначене.

9. Що стосується основних критеріїв моральної регуляції:

- а) генезис моралі - одна з перших історичних форм соціального регулювання в ланці «людина - плем'я»;
- б) предмет морального регулювання домінуючий у сфері відносини особистого та суспільного інтересу;
- в) спосіб моралі, що регулює відносини завдяки усвідомленню людьми принципів і норм суспільства, а також на основі «примусу» у вигляді громадських вимог;
- г) усі відповіді вірні.

10. Що з наведеного нижче не відноситься до класифікації моральних норм:

- а) норми - заборони (не брешти, не лицемір, не скупись і т.д.);
- б) норми - рамки (будь добрий, справедливий, чесний, поважай інших);
- в) норми - зразки (хорообрість, сміливість, відвага, мужність, героїзм);
- г) норми правил поведінки (не стрибай, не бігай, не грубіянь, не ний).

Домашнє завдання: Підготувати ессе на тему:

«Мораль як форма суспільної свідомості»

Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте роль античних філософів у формуванні бізнес- етики.
2. Розкажіть про розвиток положень етики бізнесу в Новий час.
3. Які з відомих вчених-економістів просували розвиток бізнес -етики?
4. Коли й за яких обставин сформувалася бізнес-етика як наукова дисципліна?
5. Визначте основні завдання і функції бізнес-етики.
6. Доведіть взаємозв'язок бізнес-етики з іншими науками.
7. Обґрунтуйте вагомість бізнес-етики для сучасного підприємництва.
8. Доведіть, що етична культура підприємництва є визначальним чинником підприємницького успіху.
9. Розкрийте релігійне ставлення до економічної діяльності.

ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ

2.1. Етика та етикет у відносинах керівника та підлеглих

2.2. Управління етичними нормами міжособистісних відносин у колективі

2.3. Норми етичної поведінки керівника

2.4. Етика взаємин із «важким» керівником

2.1. Етика та етикет у відносинах керівника та підлеглих

Сьогоднішня управлінська структура підприємства організацій спирається на загальну грамотність, уміння працівників самостійно виконувати свої професійні обов'язки. Ніхто не потребує, щоб кожен його крок контролювався або регламентувався докладною інструкцією. Тому керівник має доручати вирішення поточних завдань підлеглим. Це стимулює їхню ініціативу. Психологи та соціологи, які вивчали, за яких умов люди досягають високих результатів, а за яких – намагаються ухилитися від роботи, встановили, що людям подобається відчувати власну значущість. Як тільки на людину звертають увагу, цікавляться її можливостями та результатами, вона навіть за об'єктивно гірших умов досягає більшої продуктивності.

Принаймні три фактори мають становити основу відносин «керівник – підлеглий»: взаємна повага, взаємна довіра та взаємне навчання.

Співробітники відносяться до керівника з повагою, якщо він справедливий до них, доступний, завжди вислуховує їх, якщо він вміє дійсно дбати про підлеглого як про особистість, чесний і невідкупний, якщо він високопрофесійний, може оптимально організувати робочий день, добиваючись економії часу.

Останньому сприяє виконання 10 «золотих правил»:

1. Формуйте робочі блоки, в які ви включатимете виконання великих чи схожих за характером завдань.
 2. Цілеспрямовано усамітнюйтесь і встановлюйте «неприйомні» часи.
 3. При проведенні переговорів встановлюйте регламент, а також визначайте необхідні витрати часу для виконання певних завдань.
 4. Дотримуйтесь принципів встановлення пріоритетів при виконанні всіх видів робіт.
 5. По можливості виконуйте лише справді важливі справи (принцип Парето).
 6. Повною мірою використовуйте делегування як оплачувану послугу.
 7. Великі завдання виконувати невеликими частинами(тактика «нарізання саямі»).
 8. Встановіть для себе терміни виконання справ із найважливішої категорії.
 9. Головні завдання виконуйте рано-вранці (створіть відчуття успіху).
 10. Свідомо враховуйте у робочих планах коливання рівня працездатності.
- Дуже швидко довіразникає, коли керівник порушує фінансову дисципліну. Корпоративна етика вимагає, щоб *керівник мав такі основні якості:*

- здатністю узгоджувати;
- рішучістю і справедливою поступливістю;
- вимогливістю до себе та інших;
- здатністю працювати у стресових ситуаціях.

Порушенням службового етикету слід вважати:

- недовіра до працівників;
- присвоєння собі результатів роботи колективу;
- командування замість переконання.

Деякі ситуації у звичайному діловому житті заслуговують на розгляд з погляду етикету. Наприклад при визначенні винного за незадовільно виконану роботу самому керівнику слід відповісти на чотири питання:

1. Хто обрав цю людину для виконання завдання, яке вирішено незадовільно?
2. Хто його інструктував? Як це було зроблено?
3. Чи було надано відповідне матеріально-технічне забезпечення на вирішення поставленої задачі?
4. Чи був відповідний контроль над його роботою?

Якщо відповіді на ці питання показують, що керівник усе виконав правильно і не може пред'явити до себе претензій, тоді слід покарати винного, причому зробити це тактовно, пропорційно провині з покаранням.

Можна сформулювати правила, яких необхідно дотримуватися при віддачі розпорядження:

1. *Правило найменшої дії.* Будь-яка дія повинна здійснюватися з мінімальною можливою витратою ресурсів. Починаючи проектувати якусь дію, спробуйте перед усім взагалі від неї відмовитись.

2. *Правило зацікавленості виконавця.* Умовою виконання проекрованої дії є зацікавленість виконавця в його своєчасному та якісному виконанні.

3. *Правило поінформованості.* Виконання дії має доручатися виконавцю, який отримує інформацію, необхідну для виконання. Або навпаки, інформація, необхідна для виконання дії, повинна надсилатися тому, кому доручається її виконувати.

4. *Правило необхідної продуктивності.* Виконання дії має доручатися тому виконавцю, який має реальну можливість виконувати її в необхідний час.

5. *Правило огляду документів, призначених для керівника.* Аналітичні звітні документи, призначені для керівників, повинні конструюватись таким чином, щоб давати керівнику можливість не вчитуватися детально, а відразу ж виносити оціночні судження на кшталт «добре», «погано», «гірше» тощо.

6. *Правило використання автономії.* Люди завжди прагнуть самі визначати порядок своєї роботи. Тому корисно не детально регламентувати їхні дії, а

створити умови для того, щоб вони самі знаходили раціональні шляхи в організації роботи.

7. *Правило системного взаємопов'язання рішень.* Кожне рішення щодо технології управління має бути перевірене на наявність зв'язку та несуперечності з раніше прийнятими рішеннями щодо інших процесів (процедур) управління і навіть щодо інших підсистем.

8. *Правило подвійного контролю.* По будь-якій дії має бути контроль. Дії контролерів мають у свою чергу також контролюватись.

Друга ситуація, яка вимагає уваги у повсякденній діловій практиці керівника пов'язана з подоланням конфліктів. Однією з важливих рис керівника має бути вміння долати конфлікти. Якщо партнери мають власну позицію щодо вирішення тієї чи іншої проблеми, конфлікти неминучі, але плідні, бо в суперечці, коли сторони висувують свої аргументи, однаково приймаються до уваги їхньої точки зору.

Сучасний службовий етикет передбачає відкритий обмін думками та спільний пошук рішень. Однак необхідно стримувати емоції та розглядати спокійно усі точки зору.

При пошуках шляхів подолання конфлікту важливо не поспішати з відповіддю. Не можна ототожнювати людину з виконуваними нею виробничими обов'язками, перетворювати виробничу діяльність на засіб з'ясування особистих відносин. Керівник немає права уникати конфлікту чи усувати його лише шляхом звільнень.

Основні правила, яких необхідно дотримуватись під час розгляду конфлікту:

- з'ясувати, як дві сторони сприймають конфлікт;
- чітко сформулювати предмет обговорення;
- встановити загальні погляди;
- з'ясувати, суть розбіжностей;
- після цього знову описати зміст конфлікту;
- шукати спільні рішення.

У системі управлінського спілкування можна сформулювати п'ять елементарних практичних *рекомендацій щодо етики поведінки*:

Називайте співробітника на ім'я. Знання імені та по батькові співробітників – це виробнича потреба.

Усміхайтесь. Розташовувати до себе підлеглих – службовий обов'язок керівника.

Використовуйте компліменти. Не забувайте похвалити працівника за успішну роботу. Будьте ласкаві та уважні до підлеглих.

Будьте терплячим слухачем. Надайте співробітникам можливість задовольнити потреби у самовираженні.

Говоріть про те, що цікавить вашого співробітника. Необхідно знати позаслужбові захоплення та особисті турботи співробітників, цікавитися ними та використовувати ці знання на користь виробництва.

Службові відносини мають ієрархічний, підпорядкований характер. Звідси виникає низка вимог службового етикету, які нерідко входять до посадових інструкцій. Наприклад, керівник підприємства повинен віддавати розпорядження своєму безпосередньому підлеглому (припустимо, завідувачу відділу). Підлеглий також не повинен діяти через голову безпосереднього начальника, якщо, звісно, до цього його не примушують особливі обставин. До обов'язків підлеглого входить розуміння індивідуальної відповідальності за доручену справу. Вчасно повідомити свого керівника про можливість від'ємних результатів тієї чи іншої діяльності – прямий його обов'язок. Службовий етикет вимагає, щоб це було зроблено вчасно та в доброзичливому тоні.

Аналіз практики ефективного керівництва дозволив виявити два способи мислення керівника: «ефективний тренер» та «хороший гравець». Якого способу дотримуватись – кожен обирає сам.

Порівняння двох типів керівників

I варіант – ТРЕНЕР	II варіант - ГРАВЕЦЬ
Увага досягненням працівників	Увага діям працівників
Делегує відповідальність	Відповідає за все
Бере до уваги ситуацію	Діє за схемою
Заохочує індивідуальність	Усі мають діяти за правилами
Дає підлеглим можливість показати	Зацікавлений лише своєю роботою
Критикує роботу	Критикує працівника
Ризик можливий	Йому ризикувати не можна
Нове цікаво та корисно	Його знань достатньо

Кожному доводиться працювати з людьми, які по-різному нами сприймаються: одним симпатизуємо, інших – навпаки. Службовий етикет вимагає, щоб кожен учасник ділових відносин, незалежно від своїх симпатій та антипатій, доброзичливо та запобіжно ставився до усіх своїх колег по роботі, не показуючи у службовій обстановці свій поганий настрій.

2.2. Управління етичними нормами міжособистісних відносин у колективі

Колектив - це складна система, що складається з безлічі пов'язаних між собою груп людей та окремих особистостей. Особистість - це конкретна людина

з усією сукупністю її суспільних відносин, психологічних і фізіологічних реакцій, індивідуальність яких виражається внутрішнім духовним світом людини. Індивідуальністю психологи називають будь-які особливості особистості, які роблять її несхожою інших людей.

Потреби, інтереси, переконання визначають спрямованість особистості. Але за однієї й тієї ж спрямованості діяльність людини може бути різною за цілеспрямованістю, інтенсивністю, рівномірністю тощо.

Це визначається темпераментом особистості, в якому виражаються такі вроджені особливості, як сила та швидкість психічних процесів, ступінь емоційної збудливості, що проявляється у різній інтенсивності зовнішнього вираження емоцій. Основні чотири типи темпераменту були виділені ще Гіппократом: сангвінік, меланхолік, флегматик та холерик. Представникам кожного типу притаманні особливі риси, працездатність та витривалість.

Керівнику слід враховувати, що з різними типами темпераменту по-різному реагують з його зауваження. Якщо сангвінік і холерик реагують миттєво, то флегматик та меланхолік довго переживатимуть це зауваження, не показуючи своїх почуттів. Особливо важко переживатимуть меланхоліки. Флегматики важко пристосовуються до нової обстановки, тому їх не потрібно без необхідності переміщати з одного робочого місця на інше. Натомість сангвінікам та холерикам потрібно постійно урізноманітнити роботу.

Слід зазначити, що сангвініки, холерики, флегматики та меланхоліки у чистому вигляді майже не зустрічаються. Можна говорити про відносне переважання в даній людини рис того чи іншого типу темпераменту. Негативні властивості вродженого темпераменту можна згладити шляхом систематичної роботи з собою (вправ, спеціальних тренувань, загартовування тощо).

Виробничий колектив як первинний осередок суспільства виконує дві взаємопов'язані між собою функції: економічну та соціальну.

Економічна функція - колектив здійснює спільну трудову діяльність у організації, у результаті якої створюються цінності. Економічна функція є провідною у діяльності колективу.

Соціальна функція полягає у задоволенні соціальних потреб членів колективу, які виражаються у можливості трудитися, отримувати матеріальну винагороду, визнання, спілкуватися із членами колективу; брати участь в управлінні, громадській діяльності, реалізовувати свої права на відпочинок, охорону здоров'я, житло, освіту, користування культурними цінностями.

Процес формування та розвитку колективу здійснюється у кілька етапів. Щоб керувати колективом, керівник повинен знати, на якому етапі розвитку зараз знаходиться колектив. Не розібравшись у конкретній обстановці, він може стати причиною уповільнення розвитку колективу.

Перший етап є процес формування колективу, коли люди придивляються один до одного і до керівника, а він, у свою чергу, вивчає підлеглих. Керівник знайомить колектив із завданнями, розподіляє обов'язки, визначає режим роботи, організує виконання завдань. Особливу увагу цьому етапі керівник має приділяти контролю над виконанням своїх розпоряджень, що у подальшому допоможе формуванню почуття відповідальності, забезпечить точність і акуратність під час виконання роботи. Отже, цьому етапі розвитку колективу тверді вимоги, зокрема етичні, його членам пред'являються лише з боку керівника.

Другий етап характеризується тим, що всередині колективу формуються мікрогрупи на основі особистих особливостей та інтересів, які можуть по-різному ставитися до завдань колективу та керівника. Виявляються найбільш свідомі, енергійні, ініціативні люди, у тому числі формується актив, покликаний допомагати керівнику у досягненні основних цілей колективу. На цьому ж етапі виявляються люди сумлінні, але пасивні, які не виявляють ініціативи та активності в роботі, а також негативно налаштовані по відношенню до керівника люди, які можуть заважати роботі, дезорганізовувати колектив. Керівник повинен, спираючись на актив, стимулювати сумлінних, ініціативних працівників та водночас бути жорстким до порушників дисципліни, формувати громадську думку колективу про його членів. Характерною рисою цього етапу і те, що керівник починає управляти колективом через актив, тобто через найбільш авторитетну групу.

Третій етап характеризується тим, що це члени колективу пред'являють встановлені вимоги, зокрема і етичні, один до одного і себе. Це найвища стадія розвитку колективу, якої має прагнути кожен керівник. На цьому етапі він має змінити стиль керівництва.

Якщо першому етапі керівник переважно використовує автократичний стиль, то третьому він застосовує максимально демократичний, будучи представником і виразником інтересів колективу. Тепер він лише непомітно регулює етичне та соціальне життя колективу та організацію трудових процесів, визначає шляхи його розвитку.

Розвиток колективу не закінчується третім етапом. Цей процес має постійно продовжуватися і виражатися у розвитку творчих сил колективу, самоврядування, поліпшення морально-психологічного клімату, діяльності громадських організацій, соціальної сфери, етичних норм поведінки.

При формуванні колективу велике значення має його склад за віком, статтю, рівнем кваліфікації та освітою, також необхідно враховувати психологічні характеристики працівників, їх темперамент, досвід, знання. Це сприяє

створенню стійких груп, виявлення лідерів, підбору керівників, які мають авторитет, створенню здорового морально-психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат колективу — це стійкий стан його внутрішніх зв'язків, що проявляється в емоційно-етичному настрої колективу, результатах його діяльності, формуванні громадської думки.

Морально-психологічний клімат у трудовому колективі залежить від наступних факторів:

- рівня механізації та автоматизації,
- дисципліни та охорони праці,
- організації праці та управління;
- способів виробництва,
- розподілу та споживання матеріальних цінностей,
- системи оплати праці;
- кваліфікаційно-освітнього рівня колективу,
- творчого та інтелектуального потенціалу працівників,
- рівня технічної естетики та культури виробництва,
- фізичного та духовного розвитку колективу;
- системи морального виховання колективу,
- формування моральних та етичних принципів;
- системи психологічних установок;
- соціально-психологічних характеристик особистостей;
- умов побуту та відпочинку членів колективу.

Вплив трудового колективу на особистість залежить від характеру етичних відносин, що склалися між його членами. На результати діяльності людей впливає їхній настрій. Вміння створити гарний настрій у трудовому колективі — одне з найважливіших завдань управлінського персоналу, оскільки це рівнозначне зростанню продуктивності праці. Настрій залежить і від самих членів колективу, від ставлення між собою.

У колективі з нормальним морально-психологічним кліматом усі його члени, як правило, відрізняються доброзичливим, товариським ставленням до нової людини. Повага та довіра, бажання та вміння побачити найкраще в людині в такому колективі є етичною нормою. Взаємна повага та взаємодопомога, увага до особистості члена колективу притаманні нормальному морально-психологічному клімату та є етичною нормою міжособистісних відносин.

Зазвичай під міжособистісними відносинами розуміються різні види взаємозв'язку та спілкування особистостей у колективі у процесі їх діяльності. Існують різні підходи до розуміння структури міжособистісних відносин. Дані відносини включають міжособистісні: сприйняття, сумісність, конфлікти та ін. Відомі різні способи вивчення: спостереження, вивчення документів,

узагальнення незалежних характеристик, експеримент, розмова, тестування, і навіть спеціальні методики.

Як приклад розглянемо методику відомого західного фахівця з управління персоналом Ф. Фідлера, яка використовується з метою оцінки психологічної атмосфери у колективі. У таблиці наведено протилежні за змістом пари слів, з допомогою яких можна описати атмосферу у колективі. Відповідь щодо кожного з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим ближче до правого чи лівого слова у кожній парі поставлено знак «*», тим більше виражена ця ознака в колективі. Підсумковий показник коливається в межах від 10 (позитивна оцінка) – до 80 балів (негативна оцінка). З індивідуальних профілів створюється середній, який характеризує психологічну атмосферу у колективі. Методика цікава тим, що припускає анонімне обстеження, і підвищує її надійність.

	<i>Характеристика атмосфери в колективі</i>	<i>Бали</i>								<i>Характеристика атмосфери в колективі</i>
	Дружелюбність									Враждебність
	Згода									Незгода
	Задоволеність									Незадоволеність
	Продуктивність									Непродуктивність
	Теплота									Холодність
	Співпраця									Неузгодженість
	Взємодтримка									Недоброзичливість
	Захопленість									Байдужість
	Зацікавленість									Нудьга
	Успешність									Безуспешність

Розрізняють такі способи регулювання складних міжособистісних відносин у колективі.

1. Проектування, формування та розвиток системи взаємовідносин.

Практика кадрової роботи показує, що керівники не завжди враховують те, що крім формальної організаційної структури існує ще й неформальна структура, заснована на особистісних взаєминах працівників. Формальні організаційні структури нерідко перешкоджають зв'язкам між індивідами різних підрозділів, які є вкрай важливими для оперативного вирішення проблем, що виникли.

2. Облік соціально-психологічних процесів та явище у колективах у сфері оптимального функціонування як підрозділи, і організації в цілому. Ефективність вирішення цих завдань багато в чому залежатиме від уміння фахівців кадрових служб аналізувати та враховувати у своїй практичній діяльності такі психологічні фактори, як міжособистісна сумісність, керівництво, лідерство, конформізм та ін.

Міжособистісна сумісність проявляється у сфері спілкування та ґрунтується на спільності цілей, ставлення до діяльності, міжособистісних переваг, симпатій людей.

Лідер переважно здійснює регулювання неформальних відносин, а керівник виступає як регулятор офіційних відносин у колективі. Лідерство виникає стихійно, а керівник призначається чи обирається. Явище лідерства менш стабільне, висування лідера більшою мірою залежить від настрою групи. Керівник на відміну від лідера має більш певну систему санкцій. Сфера діяльності, поширення впливу лідера — переважно частина групи, а керівника - колектив організації.

Конформізм — податливість людини реальному чи уявному тиску групи, що виявляється у зміні її поведінки й установок відповідно до позиції більшості, що спочатку не поділялася нею.

3. *Цілеспрямоване систематичне навчання персоналу сучасним технологіям правильної (нормативної з погляду етики) взаємодії.* За рахунок поліпшення міжособистісних відносин в організаціях вирішуються різні питання, пов'язані з прискоренням виробничих, соціально-побутових, культурно-етичних процесів при одночасній економії значних коштів.

4. *Регулювання міжособистісних відносин.* Процес регулювання міжособистісних відносин передбачає вирішення наступних завдань:

- забезпечення передового стилю управлінської діяльності керівників усіх рівнів;
- впровадження системи стимулювання (заохочення працівників не лише за їхній професіоналізм, а й за вміння правильно взаємодіяти з партнерами);
- своєчасне попередження та вирішення конфліктів у колективі.

2.3. Норми етичної поведінки керівника

Норми етичної поведінки керівника - правила, засновані на знаннях та навичках етики, що визначають шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих та зовнішнього оточення.

У своїй професійній та загальнолюдській поведінці керівник повинен бути прикладом для підлеглих співробітників (як, втім, і для співробітників інших підрозділів, з якими пов'язаний довірений керівнику відділ, а також для зовнішніх ділових партнерів).

Маючи на увазі особистий приклад, насамперед зазначимо, що керівник повинен мати якості, які у загальному вигляді можна охарактеризувати так:

- організатор трудового процесу;

- спеціаліст, компетентний у вирішенні завдань довіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, яка володіє знаннями та навичками в галузі етики ділових відносин.

Запорукою планомірної та без небажаних конфліктів роботи того чи іншого підрозділу є здібності та бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них належать: планування, організація, стимулювання, регулювання, контроль.

Невід'ємною складовою зазначених функцій управління є виконання керівником завдань координаційного характеру:

- представницької, тобто. функції представлення та захисту інтересів колективу перед вищим керівництвом та зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами тощо);
- мотиваційної, тобто функції проведення у підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояви здатності захопити колектив вирішенням проблем, що стоять перед підрозділом, тощо;
- консультативної, тобто функції щодо забезпечення необхідної допомоги підлеглим у вирішенні завдань, причому ця допомога має висловитись у конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника сприяти співробітникам.

За досвідом багатьох зарубіжних та вітчизняних організацій виконання керівником зазначених вище загальних функцій включається до його системи оцінки. Тим самим якість виконання та готовність керівника до подібних завдань впливають на його офіційний рейтинг та неформальний авторитет.

Якісне виконання зазначених загальних та координаційних функцій немислимо без володіння керівником широкими та ґрунтовними знаннями в галузі своєї професійної діяльності. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівнику потрібні юридичні знання з трудових відносин. Знати їх основи, своєчасно звертатися до відповідних довідників чи спеціалістів-консультантів – важлива умова ефективного особистого прикладу керівника.

Перелічені вище якості характеризують керівника як хорошого організатора трудового процесу та компетентного спеціаліста у своїй галузі. Наявності цих якостей ще недостатньо для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв запобіганню та подоланню конфліктів та стресів у колективі. Йому, як зазначалося, слід дотриматися ще одне умова, що з тим, щоб підлеглі бачили у ньому людини високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками у сфері етики ділових відносин.

Безперечно також, що будь-який керівник має бути певною мірою психологом. Це передбачає певну суму знань, де ґрунтуються навички поведінки керівника стосовно підлеглим. Такі знання зазвичай включають уявлення про основні закономірності міжособистісних відносин, що виявляються в процесі управлінської діяльності.

Керівнику слід знати і розуміти, що різні люди — чи то одна людина чи група — у різний час можуть реагувати по-різному на однакові впливи, які виражаються за допомогою вказівок, наказів, прохань, настанов і т. п. Часто це походить від того, що керівник може обрати спосіб впливу на співробітників, не відповідний їх здібностям, мотивації та властивостям, а підлеглі вибирають як засоби захисту будь-які способи, які можуть захистити їхню власну гідність та самоповагу.

Інакше кажучи, керівник має чітко уявляти, що у сфері управлінської діяльності поводитьс'я об'єктивна залежність сприйняття людьми зовнішніх впливів від різниці їх соціально- психологічних характеристик, т. з. мотивацій поведінки, здібностей та властивостей.

Слід наголосити, що приниження почуття власної гідності, самоповаги та особистого статусу людини — прямий шлях до конфліктів та стресів. Це, зокрема, вимагає, щоб у ряді випадків керівник у коректній та ненав'язливій формі давав роз'яснення своїм співробітникам з приводу того, що лежить в основі його письмових та усних вказівок, настанов та прохань.

Керівник повинен знати і постійно пам'ятати про те, що будь-яка людина включена до системи суспільних зв'язків і відносин, а тому є їх виразом та відображенням.

Людина змінюється відповідно до закону вікової асинхронності, тобто у будь-який момент часу учасник виробничого процесу може перебувати на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного та соціального стану та розвитку. Звідси випливає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності, професійної поведінки та особистісних якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина у розвитку, змінює прояви своїх здібностей та властивостей. Остаточність і стереотипність оцінок керівника, що ігнорують психологічну неадекватність відображення людини людиною, зазвичай ведуть до виникнення напруженої соціально-психологічної атмосфери.

Крім того, керівнику слід чітко пам'ятати, що у процесі управлінської діяльності знаходить свій прояв закономірність спотворення сенсу інформації. Мова, якою передається управлінська інформація, є природною мовою, понятійний склад якої має можливості різного тлумачення того самого повідомлення. При цьому люди, які беруть участь у процесі передачі та обробки

інформації, можуть відрізнятися за інтелектом, освітою, фізичним та емоційним станом, що позначається на розумінні тих чи інших повідомлень. Чіткість та однозначність трактувань, необхідні пояснення, передача вказівок без посередників, контроль сприйняття інформації допоможуть керівнику уникнути загострення відносин між учасниками інформаційного процесу.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, широтою ерудиції, широтою інтересів, загальним рівнем освіти та виховання. Загальнолюдські норми та правила поведінки, універсальні основи етики та моралі діють і знаходять свій прояв як у виробничій, так і в побутовій сферах життя. Однак професійна поведінка керівника вимагає від нього певних специфічних знань та навичок, які у багатьох випадках дозволяють запобігти виникненню конфлікту чи стресової ситуації у взаєминах із підлеглими співробітниками. Бізнес-етика передбачає, що керівник має володіти наступним інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження та усунення конфліктів, а також володіння навичками використання зазначених способів на практиці.

По-друге, уміння правильно вести ділову розмову. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди зі співробітниками — створення доброзичливої, довірчої обстановки, вміння коректно та зацікавлено вислухати співрозмовника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди — це прямий шлях до його участі у виявленні, запобіганні та вирішенню які ведуть до погіршення соціально-психологічного клімату.

Вміння керівника створити доброзичливу та конструктивну обстановку під час бесіди — якість, яка сприяє тому, що підлеглі співробітники не замовчуватимуть своїх проблем, а прагнутимуть вирішити їх разом зі своїм керівником. Більше того, керівник має заохочувати подібні звернення працівників. У разі ознак конфліктної ситуації, появи в когось із членів колективу характеристик поведінки, характерних для стресу, керівник може, а за певних умов повинен особисто втрутитися у ситуацію шляхом проведення бесід. Особиста участь керівника у вирішенні ділових та морально-психологічних проблем співробітників не повинна мати епізодичного характеру. Практика проведення розмов ефективна у разі, якщо вона відрізняється періодичністю (навіть незалежно від цього, назріли гострі проблеми чи ні).

По-третє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного аналізу діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, вироблених багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що веде до загострення відносин у колективі. Критикувати співробітників — об'єктивна необхідність у роботі будь-якого керівника. Але при цьому він

повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного ставлення до ситуації, не допускати обмеження особистого статусу і почуття власної гідності співробітника, що критикується. Виходячи з цього, керівнику не слід критикувати будь-кого в присутності третіх осіб, починати розмову безпосередньо з критики, розбирати особисті якості, а не дії співробітника.

По-четверте, від керівника вимагається вміння поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом із підлеглими радіти успіхам та засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічну перенапругу, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримання їхнього здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного та соціального благополуччя - предмет першорядної турботи керівника. Це піднімає діловий настрій людей, збільшує їхню енергію, підвищує життєвий тонус і зрештою допомагає долати напруженість у взаєминах. Очевидно, що добрий керівник служить для співробітників прикладом високопрофесійної поведінки, поганий, навпаки, є наочним свідченням того, як не треба керувати. Так само безсумнівно, що керівник бере участь у управлінні соціально-психологічним кліматом як своїми професійними діями, а й словом, усім своїм виглядом, авторитетом, культурою поведінки, особистим «магнетизмом». Таким чином, норми та принципи поведінки керівника базуються на основних правилах бізнес-етики.

2.4. Етика взаємин із «важким» керівником

Переважає більшість співробітників будь-якої організації тією чи іншою мірою вважають свого керівника «важким». Як правило, деякі претензії щодо виконання керівної ролі є до кожного керівника. При цьому досить часто підлеглі вважають свого керівника «важким» у всіх проявах його специфічної посадової ролі.

Отже, необхідність працювати разом із «важким» керівником — ситуація, що нерідко зустрічається в процесі професійної діяльності. Однак не випадково слово «важкий» тут взято у лапки. Слід зазначити, що з об'єктивних позицій гострота цієї проблеми дещо перебільшена, їй штучно надаються деякі гіпертрофовані рамки.

Цьому сприяють такі чинники, як, з одного боку, деяке суб'єктивне сприйняття співробітником свого «важкого» керівника та, з іншого боку, прояв окремих «важких» рис у професійній поведінці керівника, який загалом викликає сумнівів як професіонал і хороший організатор.

Керівник — особа, як правило, більш помітна, ніж інші співробітники, він завжди перебуває під пильною увагою свого зовнішнього оточення. Тому окремі результати праці, прояви професійної поведінки, характеру особистих якостей, які залишилися б поза увагою стосовно звичайного співробітника, для керівника виступають на перший план і часто їх негативний прояв (можливо навіть не такий гострий) йому не прощається. Звичайно, з одного боку, керівник має пред'являти до себе підвищені вимоги, але з іншого боку, його оцінка з боку підлеглих співробітників не завжди є коректною та об'єктивною.

Ймовірно, це пов'язано з тим, що багато співробітників недостатньо ясно уявляють особливості посадової ролі керівника, не враховують той факт, що багато керівних функцій, спрямованих на підлеглих співробітників, спочатку викликають у них негативну реакцію.

Так, наприклад, виконання керівником такої загальної функції управління, як регулювання виробничого процесу, може викликати у підлеглих відчуття зайвого втручання у їхню поточну роботу. У цьому випадку співробітники не завжди надають належного значення факторам, які впливають на відхилення від заздалегідь спланованого процесу. Керівник відповідає за результат, тому він змушений втручатися у хід виконання роботи.

З огляду на свою посадову роль керівник повинен виконувати таку загальну функцію управління, як контроль. Її виконання завжди викликає негативну психологічну реакцію у підлеглих співробітників.

Подібних прикладів можна навести чимало. Всі вони говорять про необхідність об'єктивнішої оцінки керівника з боку довіреного йому колективу. Проте це не знижує важливості підвищених вимог керівника до себе, до якості виконання загальних функцій управління, до професійної компетентності, до знання та вміння практично використовувати норми та правила етики ділових відносин із підлеглими.

Під якостями, що визначають «важкого» керівника, слід розуміти прояв непрофесіоналізму та некомпетентності у вирішенні більшості питань, що належать до повноважень даного керівника, а також незнання та зневага до етичних норм поведінки та взаємовідносин з колегами по роботі.

Невміння керівника підібрати кадри, організувати виконання роботи, розподілити обов'язки між підлеглими, мотивувати їх — ці та подібні недоліки у діяльності керівника призводять до того, що завдання, що стоять перед колективом, виконуються неефективно, з порушеннями термінів та повноти рішення. Це викликає негативну реакцію у керівника, який власні помилки і недоліки списує на підлеглих співробітників.

Певний ступінь провини виникнення подібної ситуації можна покласти на колектив підрозділу, очолюваного керівником. Непоодинокі випадки, коли

підлеглі не усвідомлюють повною мірою факт, що відповідальність за результати діяльності підрозділів лежить не тільки на керівнику, а й на них самих. Іноді співробітники усвідомлено чи несвідомо посилюють ті проблеми, із якими стикається керівник у управлінні колективом. Цьому сприяє неякісне виконання функціональних обов'язків співробітниками підрозділу, вільне чи мимовільне провокування керівника на помилки. Характерна відсутність допомоги керівнику на початкових етапах його роботи з боку досвідчених співробітників. Практика показує, що участь підлеглих у процесі адаптації керівника під час його вступу на посаду є запорукою майбутньої успішної роботи. Заради справедливості слід зазначити, що такої допомоги керівник потребує і з боку вищого керівництва, а також з боку служби управління персоналом, яка повинна здійснювати загальне управління процесом входження керівника на посаду та проводити контроль стилю і методів керівництва на підприємстві.

"Важкий" керівник - це потужне джерело "антимотивації". Тим не менш, є певні моделі поведінки підлеглих співробітників, які сприяють пом'якшенню цієї складної проблеми. Головною відправною точкою при цьому має стати усвідомлення того факту, що складність у взаєминах керівника та підлеглого неминучі. Поведінка співробітника не повинна посилювати труднощів, що виникають. Сам співробітник не повинен посилювати психологічний дискомфорт від неприємних нюансів взаємин із керівником.

Завжди слід пам'ятати, що керівник через свою посадову роль зобов'язаний виконувати окремі (функції, які спочатку негативно сприйматимуться співробітниками. Так, наприклад, керівник має право на критику. Критичний розбір діяльності підлеглих — це один з його непростих функціональних обов'язків. Виходячи з цього, підлеглим потрібно частіше звертатися до принципів сприйняття критики і намагатися використовувати їх у своїх взаємовідносинах з керівником. поведінки.

Місце співробітника в організації, її структурі не обмежується лінійною безпосередньою підпорядкованістю своєму керівнику. Роль і завдання практично будь-якого співробітника значно ширші за цей структурний взаємозв'язок. Цілі співробітника як необхідної структурної ланки в ієрархічній системі управління не обмежуються рамками підрозділу, на чолі якого стоїть «важкий» керівник. Усвідомлення того, що цілі співробітника є складовою загальної системи цілей організації, має надавати працівникові більше впевненості та холонокровності.

Слід також пам'ятати, що «важкий» керівник — це хороша модель для того, щоб навчитися вирішувати розбіжності, навчитися керувати конфліктами на різних стадіях. Багато хороших керівників навчилися на прикладі поганих того, як не треба керувати. Іншими словами, «важкий» керівник надає співробітнику

певні можливості для професійного та службового розвитку, часто навіть не усвідомлюючи цього. Людина має використовувати будь-яку можливість для саморозвитку, у тому числі вивчати помилки інших людей заради того, щоб не допускати власних.

Крім того, щоб між керівником та підлеглими йому співробітниками було менше можливих точок взаємного зіткнення, співробітники повинні володіти навичками організації та регулювання виконання даних ним доручень. Співробітник повинен володіти технікою особистої роботи, що дозволяє йому найповніше і вчасно виконувати поставлені завдання. До цих прийомів відноситься використання правил прийому інформації, необхідної для реалізації доручень, а також розміщення пріоритетів у вирішуваних задачах та цілеспрямованої організації процесу виконання обов'язків.

Жодна людина не може однаково успішно вирішувати всі завдання, що стоять перед нею, тим більше керівник, який часто стикається з дефіцитом часу на виконання всього обсягу обов'язків. Ці фактори слід враховувати підлеглим, якщо вони планують візит до керівника та отримання певної консультативної допомоги від нього. Багато працівників надмірно зловживають обов'язком керівника виконувати консультативну функцію, свідомо занижуючи ступінь власної участі у процесі вироблення будь-яких рішень, штучно скорочуючи ініціативність та самостійність у виконанні службових завдань.

Треба намагатися шукати і знаходити сприятливі точки дотику у взаєминах керівника та підлеглого, які можуть бути компромісними рішеннями проблем, що виникають. При цьому слід розрізняти проблеми принципового та непринципового характеру. Часто багато хто з нас схильний перебільшувати значущість тих чи інших питань стосовно власного психологічного благополуччя.

Знаходження компромісів у взаєминах із «важким» керівником не повинно порушувати життєвих принципів співробітника та створювати проблеми для його здоров'я. Інакше виправдано крайній крок

- Подання заяви про звільнення. Робота з «важким» керівником не повинна бути причиною нервового перенапруження з усіма наслідками, що звідси випливають.

Практичні завдання до теми 2.

Завдання 1.

Пройдіть тест на тему «Чи можете Ви бути керівником?»

Відповідаючи на наведені нижче питання, виберіть найбільш підходящий для вас варіант і пам'ятайте, що немає «правильних» або «неправильних» відповідей.

Чи можете ви керувати людьми?

а) так; б) ні.

Чи любите ви працювати на присадибній ділянці?

а) так; б) ні.

Чи доставляє вам задоволення заперечувати будь-кому?

а) так; б) ні.

Яку з двох переваг (авторитетність чи ніжність) ви цінуєте більше?

а) перше; б) друге.

Чи любите ви говорити?

а) так; б) ні.

Чим, на вашу думку, чи можна визначити рівень цивілізації?

а) ступенем емансипації жінок; б) рівнем розвитку техніки.

Чи дратує вас чиясь невмілість, незручність?

а) так; б) ні.

Чи любите ви роботу з контактами з людьми?

а) так; б) ні.

Чи вважаєте ви, що в дитинстві надто довго перебували під впливом матері?

а) так; б) ні.

На що під час знайомства ви насамперед звертаєте увагу?

а) на зовнішність нового знайомого; б) те що, як і каже.

Чи відчуваєте ви гнів, якщо не можете наполягти на своєму?

а) так; б) ні.

Який вид кар'єри видається вам найпривабливішим?

а) відомого актора; б) чемпіона автоперегонів.

Чи часто вас висувають на виборну (керівну громадську) роботу?

а) так; б) ні.

Чи буваєте ви ініціатором сміливих починань?

а) так; б) ні.

Чи чекаєте ви, поки справи вирішаться самі собою?

а) так; б) ні.

Чи дратує вас те, що ви живете, у кімнаті без штор на вікнах?

а) так; б) ні.

Який колір вам більше до вподоби?

а) зелений; б) червоний.

Чи легкові ухвалюєте рішення?

а) так; б) ні.

Які види спорту вам більше до вподоби?

а) ті, що розвивають спритність; б) ті, що розвивають силу.

Чи визнаєте ви керівника, який представляє протилежну стать, якщо вона досить компетентна?

а) так; б) ні.

Для підрахунку балів та визначення свого результату користуйтеся наступним «ключом»:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. "a" - 5, "б" - 0; | 11. "a" - 5, "б" - 0; |
| 2. "a" - 5, "б" - 0; | 12. "a" - 0, "б" - 5; |
| 3. "a" - 5, "б" - 0; | 13. "a" - 5, "б" - 0; |
| 4. "a" - 5, "б" - 0; | 14. "a" - 5, "б" - 0; |
| 5. "a" - 5, "б" - 0; | 15. "a" - 0, "б" - 5; |
| 6. "a" - 0, "б" - 5; | 16. "a" - 0, "б" - 5; |
| 7. "a" - 5, "б" - 0; | 17. "a" - 0, "б" - 5; |
| 8. "a" - 5, "б" - 0; | 18. "a" - 5, "б" - 0; |
| 9. "a" - 0, "б" - 5; | 19. "a" - 0, "б" - 5; |
| 10. "a" - 0, "б" - 5; | 20. "a" - 5, "б" - 0; |

80 і більше балів: ви та людина, яка має велику потребу домінувати над людьми. Незважаючи на те, що ви виявляєте ініціативу та буваєте чудовим організатором, ваша гарячість, прагнення бути визнаним за будь-яку ціну, ваше бажання маніпулювати іншими значно знижують ефективність ваших дій. Сильна нервова напруга, невміння розслабитися призводять до того, що, схвилювані, ви легко можете образити іншу людину. Ви часто вихвалюєтеся, зазнаєтеся, буваєте агресивним. Але якщо вам вдасться змінити ваше ставлення до людей, схильність до керівної роботи може принести чудовий ефект.

Від 40 до 70 балів: у вас високі запити, часто буваєте самовпевнені, любите підкреслити власне «Я». Уміння управляти власними емоціями і схильність до аналізів своїх вчинків призводять до того, що необхідність керувати іншими не набуває у вас крайніх форм. Ви любите ходити «неповтореними» дорогами, маєте власну думку, яка не завжди збігається з думкою інших. Ви не любите нав'язувати себе іншим і важко їм підкоряєтеся. Вам байдуже те, що про вас кажуть. У той же час ви маєте схильність критикувати інших. Любіть, щоб ваше слово було останнім.

35 і менше балів: ви людина, яка схильна більше бути підлеглим, ніж керувати. У ролі «шефа» ви почувалися б погано. Ви, швидше за все, людина неспівчутлива, скромна, не впевнена в собі. Ви рідко виступаєте з ініціативою, із задоволенням підкоряєтеся керівництву інших. Найчастіше ви віддаєте перевагу компромісним рішенням і залишаєтеся «в тіні» інших людей.

Завдання 2

Ознайомтеся із зазначеними «типами» начальників і запропонуйте, як заспокоїти його (її) важку вдачу.

1. **Керівник-ЗАДИРА.** Він голосний, грозний і непохитний. Про нього говорять (часто легенду створює він сам), ніби має багато впливових друзів. Його улюблений коник — контролювати інших, життя для нього — безперервна боротьба за владу та авторитет. Боїться він двох речей: своєї власної недосконалості та будь-якої форми близькості.

2. *БОЄЦЬ* – це ходяча бомба, яка вибухає від дрібниці. Боєць багато кричить, атакує і, не скуплячись, вихлюпує свій гнів чи сарказм. Йому подобається стріляти навскид, не цілячись. Коли спалах роздратування проходить, він впадає в похмуру мовчанку. Для бійця головна мета – відновлення справедливості (реальної чи уявної), а його випробувана зброя – помста.

3. *ПОВІЛЬНИЙ БОС* зазвичай доброзичливий і тихий. Однак він страждає на два істотні недоліки: любить відкладати вирішення питань за будь-яку ціну і обходитися твердженнями найзагальнішого характеру, уникаючи конкретності. Щоб не потрапити в халепу, він ходитиме навколо, намагатиметься уникнути відповідальності, а тим більше поранити чийсь почуття.

4. *ПІДЛАБУЗНИК* постійно посміхається, жартує, демонструє дружелюбність і говорить підлеглим те, що вони хочуть чути. Спроба приперти підлабузника до стінки нагадує спробу зібрати ртуть виделкою. Загалом, це фахівець із хитрощів.

5. *ПЕСИМІСТ* нещасний від життя, від самого себе і тим більше від вас. Песиміст звинувачує, пхикає, шкодує себе і прагне позбутися свого важкого становища. Він абсолютно переконаний, що будь-яка справа, яка не перебуває у його власних руках, завершиться невдачею. Зазвичай песиміст ретельно приховує свої власні недоліки, а зтим часом страшно хвилюється, що хтось десь добре проводить час.

6. *ВСЕЗНАЙКА* знає багато, але біда в тому, що він діє так, ніби знає все. Він дуже нетерплячий, що проявляється у невмінні слухати. Якщо всезнайка стикається з невдачею, він звинувачує інших. Він не потребує компаньйонів і ненавидить працювати у групі.

7. *ІНТРОВЕРТ* (людина, яка зосереджена на своїх переживаннях). Він мовчазний, зовні значний і потайливий, як бандит, що йде на справу. З нього важко щось вивудити, коли вам потрібна інформація: він дуже ранимий і боїться розкритися.

8. *НЕКОМПЕТЕНТНИЙ БОС* претендує на те, що знає і вміє набагато більше, ніж насправді. Такий начальник може запросто вкрати ваші ідеї і видати їх за свої.

9. *ЛЕДАР*

Його звички межують з повною відразою до будь-якої справи, а безладдя і хаос проявляється як у його роботі, так і в особистому житті.

10. *БЕЗУМНИЙ БОС*, як неважко здогадатися, виявляє аномальну (відхиляється від норми) поведінку. Він може бути зациклений на сексуальних заграваннях, на п'ятихвилинних запізненнях підлеглих або на постійній брехні. Нерідко чокнутий начальник намагається відмовитися від будь-якої роботи і щиро сподівається, що підлеглі його покриватимуть. Він надто тривожиться через дурниці, щоб серйозно займатися справою.

Тестові завдання

1. Прикладна етика проявляється у практичності, яка полягає:

а) у її формі; б) методиці; в) сутності;

г) моральних принципів та ознаках.

2. До галузі вивчення професійної етики не відноситься:

а) особисті якості працівника;

б) припинення адміністративних злочинів;

в) моральні взаємини у колективі, засновані на моральних нормах та нормах даної професії;

г) виховання характерне для даної професії.

3. Що відображає професійна етика:

а) природні особливості та індивідуальність партнера;

б) егоїстичні, корисливі мотиви;

в) моральну культуру особистості;

г) соціальний статус людини у суспільстві.

4. Етична вимога до професійної етики:

а) діяльність; б) чесність;

в) конструктивність; г) підприємливість.

5. Назвіть проблему, яка не входить до проблем-прикладної етики?

а) толерантність;

б) цивільні взаємини;

в) сімейне та вуличне свавілля;

д) освіта та виховання дітей.

6. Що визначає ставлення людини до свого професійного обов'язку:

а) ситуація;

б) етика міжособистісного спілкування;

в) професійна етика;

г) нормативна етика.

7. У практичній професійній етиці предметом дослідження є:

а) професійна етика;

б) естетичне сприйняття своєї професії;

в) можливості фахівця як педагога.

8. Що не входить до курсу «Етика»:

а) моральні проблеми;

б) естетичний аспект життя;

в) психологічні проблеми.

9. Що з нижчепереліченого є предметом дослідження етики:

а) моральне виховання дітей;

б) взаємний зв'язок моралі з поведінкою;

в) вияв естетичних почуттів

г) вияв професіоналізму.

10. На які види поділяються моральні норми:

- а) на моральні відносини та свідомість;
- б) звичаї та традиції;
- в) закони та норми;
- г) зразки поведінки.

Домашнє завдання: Підготувати доповідь

Ф. Гааз закликав - "Поспішайте робити добро!". Наведіть приклади професійного життя, які ілюструють цей вислів.

Питання для самоперевірки

1. Які відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю ви знаєте?
2. На яких засадах базується ефективна політика соціальної відповідальності для підприємства?
3. Яких правил бажано дотримуватись керівнику?
4. Вкажіть, які суперечності та конфлікти можуть виникати у структурі відносин «фірма – найманий працівник»?
5. Які моральні аспекти таїть у собі проблема просування по службі?
6. Наведіть приклади проявів дискримінації у сфері зайнятості.
7. Чи існує «етика вигідних зв'язків»?
8. Якими Ви бачите взаємини фірми з клієнтами та партнерами?
9. Що таке відносини «по горизонталі» та «по вертикалі»?

ТЕМА 3. ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

3.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

3.2. Етапи ділової бесіди

3.3. Основні правила підготовки та проведення ділової бесіди

3.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Усі ділові зустрічі можна умовно поділити на розмови та переговори. Розмови між партнерами передбачають лише обмін поглядами, думками. Наприклад, під час бесіди сторони можуть домовитися про співпрацю та намітити наступні кроки. Переговори покликані знайти вирішення проблеми, що становить взаємний інтерес.

Вміння говорити, вміння вести розмову є важливою складовою авторитету керівника та ефективності досягнення мети. Соціологи та психологи зазначають, що 80% часу у роботі менеджерів проходить у контактах з людьми.

Більшість людей намагається не порушувати норм лінгвістичної поведінки. Відхилення від цих норм викликає роздратування оточуючих і може призводити до негативних соціальних санкцій, як і порушення інших традицій та звичаїв. Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, і вони часто переймаються повагою до інших, хто маніпулює словами з надзвичайною легкістю. Неправильна вимова слів – це насамперед загальна образа, і, якщо не викликає суворішого покарання, «кривдник» часто стає об'єктом глузування. Вміння літературно говорити – найкоротший шлях до популярності та підвищення авторитету. Чіткі, правильно побудовані фрази допомагають краще і швидше зрозуміти друга. Це легко констатувати, рекомендувати, але дуже важко реалізовувати.

На відміну від документування, коли ми на папері викладаємо свої думки і маємо перед очима текст, який можна кілька разів прочитати, відкоригувати, під час розмови все потрібно, по-різному кажучи, пам'ятати. Це живе встановлення індивідуальних контактів.

Спілкування починається із створення контакту. Створення контакту пов'язане з подоланням певного психологічного бар'єру. Іноді людям ці бар'єри здаються такими непереборними, що вони відмовляються взагалі звертатися до будь-кого. Психологічний бар'єр тим більше, що вища позиція партнера і що нижча самооцінка і впевненість у собі ініціатора контакту.

Якщо партнери не знайомі або зустрічаються рідко, на початку бесіди слід звернути увагу на подолання бар'єрів спілкування та створення взаємної довіри так, щоб контакт виявився вдалим.

Саме під час зав'язування індивідуальних контактів виникають нові ідеї, організаційні, фінансові, соціальні та інші практичні шляхи їх вирішення. Словом, нарада, ділова бесіда є часто «генератором» посилення діяльності підприємства.

Отже, для успішного проведення ділової розмови необхідно, перш за все, мати вміння говорити і, звичайно ж, вміння слухати і знати особливості побудови, правила підготовки та організації бесіди, традиції та мовний етикет, а також мовні прийоми впливу на співрозмовників. .

Зупинимось спочатку на вмінні слухати. Ще Плутарх стверджував: «Навчися слухати, і ти зможеш отримати користь навіть із тих, хто говорить погано». Але як показали дослідження, на жаль, не більше 10% людей уміють вислухати співрозмовника спокійно та цілеспрямовано. Прийнято вважати, що у встановленні контакту головна роль приділяється розмовляючому. Проте аналіз спілкування показує, що слухач – далеко не остання ланка у цьому ланцюзі. Адже слухання – активний процес, що вимагає уваги до того, про що йдеться. Тому воно пов'язане з постійними зусиллями та зосередженістю, а часто передбачає й активну участь у розмові.

Будь-яка людина здатна бути хорошим слухачем, якщо вона справді зацікавлена у темі розмови. Він тоді вміє слухати уважно і знає, як правильно обробити інформацію. До речі, саме поняття «слухати» означає «робити свідоме зусилля щодо прийому інформації». Слухання – процес, що потребує більшої напруги. Саме тому ми не можемо слухати довго.

Зрозуміло, що «слухати» – це важче, ніж «чути», хоч багато, звичайно, залежить від ситуації. Слухання – вольовий акт, що включає також і вищі розумові процеси. Щоб слухати, потрібно бажання, інакше ви почуєте замість того, що вам говорять, тільки те, що вам потрібно чи хочеться почути. Кожна людина має свою манеру слухати. У ній відображається особистість, характер, інтереси та устремління, стать та вік. Стиль слухання визначається також службовим становищем того, хто говорить і слухає. Зазвичай уважно слухають тих, хто займає вищу посаду, досвідченіший і професійніший у чомусь досяг успіху. З іншого боку, люди, які займають вищу посаду, не завжди уважні. У розмові працівників різного статусу або рангу людина, яка займає більш високе становище, може швидше зупинити співрозмовника.

Чи можна змінити свою манеру слухати? Так, можна. Досвід американських спеціалізованих курсів, на яких проводиться навчання діловому спілкуванню,

свідчить, що можна досягти помітних успіхів після недовгого тренування, а ще краще свідомо вдосконалюватись у повсякденному спілкуванні.

Отже, вміння слухати дуже важливо задля встановлення ділового контакту. А що заважає встановленню ділового контакту? Тут можна назвати такі фактори: байдужість; похмурий холодний погляд; грубість; нетактовність; метушливість; спілкування звисока; запобігання; невміння слухати; погані ораторські навички; сором'язливість; відсутність взаємного інтересу; порушення дистанції; погане самопочуття.

Зупинимось на такому факторі як порушення дистанції. Відстань, на якій розмовляють співрозмовники, дуже символічна. Розрізняють чотири види дистанції: інтимну, особисту, соціальну та офіційну. На практиці зазвичай поєднуються інтимна та особиста дистанції з одного боку та соціальна та офіційна з іншого. В результаті виділяються близька або далека відстань, на якій люди при розмові почуваються комфортно.

Для американця близька відстань від 15 до 120 см, а далека зі 120 до 300 м. Українці підходять один до одного ближче, ніж американці. У японців близька відстань до 20 см. Італійці, іспанці, французи спілкуються на близькій відстані. Англійці, шведи, німці – на середній відстані. Австралійці, новозеландці, біле населення Північної Америки – на далекій.

3.2. Етапи ділової бесіди

Перейдемо тепер безпосередньо до ділової розмови. У ній прийнято виділяти п'ять етапів або фаз: початок, передача інформації, аргументація, підбиття підсумків, прийняття рішень.

Початок розмови - це, у певному сенсі, знайомство один з одним, з проблемами, які виникли приводом для ділової зустрічі. Етикет забороняє на самому початку бесіди переходити з місця – до головної теми – і передбачає на цьому етапі домогтися встановлення контакту зі співрозмовником, створення сприятливої атмосфери, пробудження інтересу до питань, що зачіпаються, а іноді, якщо необхідно, і «захоплення ініціативи». Правильний початок передбачає взаємне подання її учасників та ініціаторів, вказівку кола питань та цілей розмови, обговорення послідовності розгляду питань та регламенту. Важливо від початку розмови зуміти викликати довіру партнера, щоб він відчув доброзичливе ставлення до себе та інтерес до проблеми.

При взаємному поданні співрозмовників слід назвати прізвище, ім'я, по батькові, посаду та організацію, яку вони представляють. Якщо розмова носить суворо офіційний характер, краще спочатку назвати посаду і місце роботи, а

потім прізвище, ім'я, по батькові. Етикет вимагає спочатку представити молодших за віком та посади старшим (а не навпаки), чоловіка дамі, почесного гостя – всім присутнім. Якщо ж розмова не суворо офіційна, рекомендується назвати ім'я та по-батькові, а потім прізвище представленого і для створення сприятливого психологічного клімату вказати який-небудь факт його діяльності, здатний охарактеризувати його з сторони, що цікавить.

Успіх ділових зустрічей багато в чому залежить від раціонального вибору обговорюваних питань та послідовності їх розгляду. Тому бажано, щоб кожна зі сторін заздалегідь склала перелік своїх питань. На початку розмови їх треба скоригувати та встановити послідовність розгляду.

Коли початок розмові покладено, настає фаза передачі інформації. Вона логічно продовжує початок розмови і є «трампліном» для переходу до фази аргументації. Цілі другого етапу такі:

- отримання інформації від співрозмовника;
- передача запланованої інформації співрозмовнику;
- попередня перевірка правильності окремих вузлових пунктів розмови;
- аналіз та перевірка позиції співрозмовника;
- визначення подальшого ходу розмови, що значно полегшить та спростить заключну фазу бесіди
- прийняття рішень.

Отримати необхідну інформацію, а також змусити партнера перейти від монологу та діалогу і в необхідних випадках перехопити та утримати ініціативу можна за допомогою питань.

Будь-який вислів можна «закрити», якщо після нього поставити запитання. Слухаючи співрозмовника, необхідно вживати такі фрази: «Так, так», «Ну, звичайно», «Ще б», «Так, це зрозуміло», «Само собою». Щоб співрозмовник не хвилювався, а чи чують його.

Аргументація служить для того, щоб закріпити або змінити думку, що вже сформувалася. У цьому можна усунути чи пом'якшити протиріччя, критично проаналізувати становища та факти, викладені у розмові обома сторонами.

Питання, які ми ставимо, бувають двох типів відкриті і закриті, і різні типи питань мають різні цілі.

Відкриті— задаються тоді, коли хочуть отримати вичерпну відповідь, яку не можна звести до «так» чи «ні».

Відкриті питання починаються зі слів: як, чому, коли, хто, що, де, скільки, навіщо, який і т.д.

Приклад відкритих питань:

- як часто це відбувається?
- що ви робили перед тим, як виникла проблема?
- хто веде ваші рахунки?
- коли ви отримали посилку?

Закриті- Вимагають односкладової відповіді «так» або «ні». Як правило, вони починаються з дієслова або займенника.

Приклад закритих питань:

- дзвонили ви їм?
- чи є у вас ваш чек?
- вам відшкодували збитки?
- ви приїдете на наш семінар?
- я міг би це зробити для вас?

Класифікація питань

У цій фазі бесіди створюється база для досягнення домовленості щодо приватних та загальних питань та переходу до прийняття рішень. При доборі та формулюванні аргументів слід, перш за все, виходити з точності, правдивості, переконливості використовуваної інформації, але треба враховувати і особистість співрозмовника.

Адже аргументація, зрозуміла і переконлива одному, іншому може бути зовсім непереконлива; особливо якщо вона не враховує інтереси останньої.

Аргументи потрібно викладати якомога послідовніше, наочніше, дотримуватися такту і не перебивати партнера.

Можна порадити такі тактичні прийоми (рекомендації) для нейтралізації зауважень співрозмовника:

1. Виявіть дійсні причини незгоди партнера. До речі, ними можуть бути нерішучість чи відсутність повноважень для ухвалення самостійного рішення, а зовсім не наведені у розмові докази.

2. Не суперечте відкрито та грубо. Це «золоте» правило доречне навіть

тоді, коли партнер зовсім не правий. Почнете суперечити, напевно, не переконайте його, а лише досягнете того, що розмова перетвориться на сварку, яка заведе в глухий кут.

3. Поважайте позицію та думку співрозмовника. Цього слід дотримуватись завжди, навіть у тих випадках, коли ви вважаєте, що партнер помиляється. Пам'ятайте, ніщо так не ускладнює розмову, як зверхнє, зарозуміле ставлення до думки партнера. Воно принижує не лише його, а й вас.

4. Визнайте правоту партнера за першої можливості. Це створює сприятливий психологічний настрій. Можна, наприклад, сказати: «Це цікавий підхід до проблеми, якою я, чесно кажучи, змарнував. Звісно, при ухваленні рішення ми його обов'язково врахуємо!». І після цього з мовчазної згоди співрозмовника продовжуйте розмову за наміченим планом.

5. Стримуйтеся особистих оцінок. Не дозволяйте собі оцінки типу «Будь я на вашому місці...»; «Моя організація вважає, що... але я думаю...». Особливо коли не потрібно давати оцінки або коли співрозмовник не вважає вас своїм порадником, визнаним фахівцем. Не ставте під сумнів свою діяльність щодо закладу, в якому ви працюєте, бо тим самим ви ставите під запитання та лояльність до свого співрозмовника.

6. Формулюйте лаконічні відповіді. Таке саме тактичне правило, як у аргументації. Чим лаконічніше, по-діловому звучить зауваження, тим воно переконливіше. Розтягнуті відповіді справляють враження невпевненості.

7. Перевіряйте реакцію партнера. При нейтралізації зауважень дуже корисно перевіряти реакцію співрозмовника, чи він задоволений відповіддю. Якщо ні, то запропонуйте йому детально обговорити це питання.

Залишилось визначити який момент найбільш сприятливий для нейтралізації зауважень: перш ніж воно пред'явлено, відразу ж, пізніше або ніколи.

«До» Якщо вам відомо, що співрозмовник рано чи пізно зробить певне зауваження, краще самі зверніть увагу на суть очікуваного зауваження і поясніть, які можуть бути наслідки, якщо прийняти думку співрозмовника. Переваги цього варіанта нейтралізації зауважень у тому, що можна уникнути небажаних протиріч, знизити ризик сварки у розмові, та, крім того, залишити за собою можливість вибрати зручний момент та відповісти на нові зауваження.

«Одразу». Це найбільш прийнятий варіант для відповіді, і його потрібно використовувати у всіх стандартних ситуаціях.

«Пізніше». Відкладати відповідь має сенс, якщо ви знаєте, що в міру продовження розмови зауваження втратить свою значущість, якщо зараз не можна знайти відповідний аргумент для заперечення і якщо негайна відповідь

може поставити під загрозу запланований перебіг розмови. У будь-якому разі вмійте забезпечити собі право самостійно вирішувати, у який момент відповідати співрозмовнику. Особливо, якщо немає бажання прямо йому суперечити; відповідь відкладіть до зручного з тактичної та психологічної точок зору моменту.

«Ніколи». Окремі зауваження, наприклад, ворожі випадки, зауваження, які становлять загальну перешкод у розмові, особливо на початку, слід взагалі виключити.

Важливо, щоб ваша мова не тільки звучала переконливо, а й була грамотно збудована.

Підбиття підсумків. На цій стадії бесіди сторона, що організує її, як би бере слово знову. Тут рекомендується посилити переконливість раніше сказаного, закріпити те, що було досягнуто, розсіяти сумнів та недовіру партнера, глибше осмислити його мотиви заперечень та погляд.

Завершенням розмови є прийняття рішень. Успішно завершити розмову-значить досягти заздалегідь намічених цілей. Завданнями останньої фази розмови є:

- досягнення основної або у несприятливому випадку запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці розмови задля збереження та перспективи подальших контактів;
- складання резюме, прийнятного для всіх, з чітко виділеним основним висновком;
- стимулювання учасників розмови до виконання намічених дій.

Будь-яка ділова розмова має свої підйоми та спади. Коли ж переводити її на завершальну фазу – прийняття рішень? Звичайно не тоді, коли настане спад, а тільки якщо розмова досягла однієї зі своїх вершин. Наприклад, коли отримано вичерпні відповіді на дуже важливі для співрозмовника питання, а його задоволення ними очевидне, сторона-організатор, повинна відразу ж доповнити свої відповіді пропозиціями та висновком типу «Отже, ми переконалися, що внесення робочих поправок має очевидні позитивні моменти...».

До прийняття рішень частіше опитуйте партнерів, чи вони поділяють вашу позицію. На етапі прийняття рішень не виявляйте невпевненості, бо якщо ви вагаєтесь в цей момент не дивно, що почне вагатися і партнер. Завжди залишайте в запасі хоча б один сильний аргумент, що підтверджує вашу думку на той випадок, якщо співрозмовник у момент ухвалення рішення почне вагатися.

Досвідчені ділові люди ніколи не допускають несподіванок наприкінці розмови. У них завжди знайдеться вагомий аргумент, за допомогою якого вони

успішно завершують бесіду і досягають своєї мети. Наприклад: «Так, я забув сказати, у разі невдачі ми всі витрати беремо на себе».

Не тримайтеся надто напружено у фазі досягнення домовленості і не здавайтеся на милість співрозмовника доти, доки не випробуєте всі відомі методи переконання. Спробуйте навести позитивний приклад, зішліться на аналогічний випадок, щоб дати стимул для ухвалення рішення відступайте лише тоді, коли співрозмовник кілька разів виразно повторить «ні».

Існує два прийоми, за допомогою яких можна прискорити ухвалення рішення: пряме прискорення – відразу поставити питання, але в цьому випадку є небезпека отримати у відповідь жорстке та тверде «ні», і непряме – поступово підвести співрозмовників до бажаної мети. Друге в більшості випадків продуктивніше, хоча найкраще поєднувати обидва підходи в залежності від ситуації, що складається.

Після проведення розмови проаналізуйте, як вона пройшла. Розгляньте її зміст та стиль, свою поведінку та враження, знайдіть свої вразливі місця та виявте, яких неточностей, помилок та промахів ви припустилися. Чи були помилки у партнерів? Чим їх можна пояснити? Все це знадобиться вам у наступних зустрічах з партнерами.

3.3. Основні правила підготовки та проведення ділової бесіди

Кожен працівник хоча б один раз бере участь у наступних розмовах: прийом на роботу, отримання завдання, звіт про виконану роботу, критика за упущення, бесіда при звільненні, ділова зустріч з партнером.

Кожен зі свого досвіду знає, що якщо розмова «проговорена» (тобто ініціатор її не досяг наміченої мети), то проводити з тією ж особою (особливо з вищим керівником) повторну розмову на ту саму тему, навіть наводячи нові аргументи, - справа дуже важка, а іноді й практично безнадійна. У співрозмовника вже склалася певна думка і витратити час на вже вирішене питання йому зазвичай є недоцільним. Будь-яка людина змінює свою думку, як правило, важко. Так легше жити. Це, насправді, захист нервової системи від перевантажень.

Звідси слід зробити наступні висновки:

1. Необхідно готуватися до розмови. Це збільшить можливість сприятливого результату.
2. Особливо ретельної підготовки вимагають розмови, метою яких є змінити думку вашого співрозмовника.

Виділимо десять правил підготовки та проведення ділової бесіди, вони побудовані використання законів спілкування.

1. Сформулюйте конкретні цілі.

Ціль може полягати у наступному: укласти угоду, вирішити спірне питання, переконати, отримати інформацію, дати завдання, проконтролювати виконання, звітувати тощо.

Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності у подальших кроках. Особливо це важливо для вибору раціональної тактики ведення бесіди.

2. Скласти план розмови.

Для серйозної розмови не можна складати план розмови «в голові»

При розробці плану: відточуємо формулювання, вибудовуємо черговість аргументів у більш переконливу послідовність, продумуємо аргументи (вибудовуючі систему), підбираємо необхідні аргументи та матеріали, визначаємо склад учасників.

Проаналізуємо ситуацію 1 (Ситуація під час розмови). *Перший співрозмовник*: «З цього приводу було рішення ради». *Другий*: «Яке? Я нічого не знаю! *Перший*: «Зараз покажу вам протокол (шукає спочатку на столі, потім у ящиках столу, потім у шафі... Не знаходить). Та ось запропастився кудись. Але я вам точно говорю – було таке рішення...» *Другий*: «Напевно, було, коли ви говорите. Але мені не віриться, що там могло бути саме таке формулювання, адже від формулювання все залежить. Тому не можу з вами погодитись...»

Перший співрозмовник програв цей епізод (а можливо з ним і всю розмову). Сталося це тому, що розмова не була забезпечена інформаційно – не було підібрано документів, які, як відомо, є найбільш вагомими доказами.

3. Виберіть час: зручний вам і вашому співрозмовнику і достатньо часу для розмови.

4. Виберіть відповідне місце.

Воно має задовольняти двом умовам: щоб нічого не заважало, не відволікало; щоб максимально сприяло цілям розмови. При офіційному спілкуванні ви на своєму звичайному місці – за столом. Для напівофіційного спілкування - розташовуєтесь навпроти відвідувача за приставним столом. Зона неофіційного спілкування є 2-3 крісла і журнальний столик.

5. Завдання першої частини розмови:

а) привернути увагу (пов'язати ваше питання з проблемами співрозмовника);

б) домогтися довіри (цьому сприяє пунктуальність, привітання, комплімент).

6. Підкоряйте свою тактику цілям.

Напрямок розмови можна регулювати за допомогою запитань.

Ситуація2. Закриті питання ефективно використовувати для досягнення наступних цілей: переконати, отримати згоду, підвести до відмови від будь-чого, подолати опір.

Наприклад, потрібно дати доручення співробітнику, який (Ви це знаєте з досвіду) буде сперечатися, доводити, що ця справа не входить до його обов'язків і т.п. Можливий, наприклад, такий варіант діалогу:

Керівник: «Вибули на нараді з питання про...».

Підлеглий: «Так був»

Керівник: «Ви, звичайно, звернули увагу на пункт 4 рішення?

Підлеглий: «Так, а що?

Керівник: «Цей пункт прямо адресується до вас: треба зробити...» (дається доручення та визначається термін).

Логіка послідовно задаваних питань така, що після кожної відповіді звужується число ступенів свободи відповідального. Адже, відповідаючи на кожне запитання, опонент визначає свою позицію, стає бранцем уже зробленого вибору.

У цьому прикладі недбайливий підлеглий, можливо, просто ухилився від наради або читав на ній детектив (ці можливості не виключає керівник), але сказати «ні» він не наважився, щоб «зберегти своє обличчя». А вже сказавши «так», він обрізав собі шлях до відмови від доручення.

У складніших випадках може знадобитися більше закритих питань, щоб «знезброїти» опонента.

7. Намагайтеся, щоб говорив переважно ваш співрозмовник.

З двох людей, що розмовляють, перевагу (психологічну) має той, хто ставить запитання, а не той, хто говорить.

Навіть переконувати ефективніше не за допомогою красномовства, а з допомогою ланцюжка логічно вивірених питань.

Важливо, щоб усе, що хоче сказати співрозмовник, було висловлено їм.

Надавши співрозмовнику можливість говорити, надсилаючи його розповідь питаннями, ви досягнете наступного:

- ☐ максимально розташуйте до себе співрозмовника;
- ☐ отримайте найбільш повну інформацію про стан справ, про роботу співрозмовника, про його ставлення до роботи і навіть про взаємини його з оточуючими. Все це корисно знати для ефективного ведення бесіди (люди так люблять, коли їх вислуховують);
- ☐ вам буде легше переконати співрозмовника: адже ви розташували його до себе та максимально інформовані про нього;
- ☐ тактика («менше говорити – більше запитувати») дозволяє керівнику з честю виходити з досить скрутних ситуацій.

8. Будьте на висоті положення (це правило відноситься, перш за все, до критикуючого). Майте «нескінченне»терпіння. Вислуховуйте пояснення. Зберігайте тон. Перш ніж критикувати, знайдіть, за що похвалити, і похваліть. Пошук хорошого Вас зробить більш об'єктивним та зваженим.

9. Фіксуйте отриману інформацію.

Відомості, які отримують у процесі розмови, випаровуються з нашої пам'яті вже під час розмови. Тому рекомендується робити позначки під час розмови, а після закінчення його зробити короткий запис у діловому блокноті. Припиняйте розмову відразу після досягнення поставленої мети.

Людина краще запам'ятає те, що почув на початку розмови, а робить те, що чув наприкінці.

Розмова «зажиття» тільки на початку бесіди (див. 5 правило). Якщо він наприкінці – «випарується» суть розмови. Найкращий результат розмови – розпочати реалізацію рішення відразу ж після її закінчення.

Застосування викладенихвище десяти основних правил дозволяє ретельно з детальним опрацюванням організувати та провести будь-яку ділову зустріч.

Практичні завдання до теми 3

Питання для дискусії

1. Як поводитись у ситуації, коли твій партнер у діловій розмові виявляє неповагу до тебе, але тобі дуже важливо досягти позитивного вирішення вашої зустрічі. Запропонуйте різні варіанти.

2. Як люди різних темпераментів поводитимуться в екстремальних розмовних ситуаціях (крику співрозмовника, що викликає поведінку)?

3. Які дії повинен зробити співробітник, що розмовляє по телефону, якщо в момент його розмови прийшов клієнт?

4. Ваші дії, якщо під час публічного виступу ви спеціально сказали неправду і через деякий час розумієте, що вашу неправду помітили?

5. Як розпізнати партнера-маніпулятора? Які прийоми він використовує?

Тестові завдання

1. Який тактичний прийом у переговорному процесі найчастіше використовують, коли торкаються питань, не бажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Прийом «ухилення». | 2. Прийом «затягування». |
| 3. Прийом «вичікування». | 4. Прийом «пакетування». |

2. Яку назву має система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Ділове спілкування. | 2. Комунікація. |
| 3. Мовний етикет. | 4. Культура спілкування. |

3. До яких систем невербальних засобів спілкування належать жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла?

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. Паралінгвістична. | 2. Оптико-кінетична. |
| 3. Проксеміка. | 4. Контакт очей. |

4. Вкажіть рівень ділового спілкування, на якому співрозмовник сприймається як інструмент для досягнення цілей.

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Примітивний. | 2. Маніпулятивний. |
| 3. Діловий. | 4. Ігровий. |

5. Переговорний прийом „саямі” означає:

1. Надання інформації маленькими порціями.
2. Надання невірної інформації.
3. Завищення початкового рівня.
4. Надання одразу всієї інформації.

6. Виберіть відповідь, яка є недопустимою під час бесіди з клієнтом:

1. Бесіду потрібно розпочати точно у визначений час.
2. Заздалегідь знати тему зустрічі.
3. Менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника.
4. Не дійшовши згоди, попросіть клієнта негайно покинути кабінет.

7. Виберіть правильне твердження. Наука, що вивчає загальні та конкретні правила, кодекс поведінки людей у суспільстві, досліджує церемоніал та регламентацію проведення окремих процедур і ритуалів, які передбачають установлений порядок стосунків між людьми.

1. Народознавство.
2. Етикетознавство.
3. Етнознавство.
4. Етнопсихологія.

8. Завершіть речення. Дейл Карнегі писав: «Успіхи тієї чи іншої людини у її фінансових справах на 15% залежать від її професійних знань і на 85 % –

1. Від її зовнішнього вигляду».

2. Від її рішучості й наполегливості».
3. Від її вміння посміхатися».
4. Від її вміння спілкуватися з людьми".

9. *Виберіть термін, що відповідає наведеному визначенню: «Здатність людини поставити себе на місце іншої людини в контексті його культури, зрозуміти її почуття, бажання, ідеї і вчинки».*

1. Симпатія.
2. Калокагатія.
3. Антипатія.
4. Емпатія.

10. *Комунікація, в яку входить проміжна ланка (третя особа, технічний засіб або матеріальна річ) має назву*

1. Міжгрупове спілкування.
2. Опосередковане спілкування.
3. Безпосереднє спілкування.
4. Особистісно-групове спілкування.

11. *Виберіть, на якому етапі публічного виступу відбувається визначення результативності зустрічі зі слухачами.*

1. На кокомунікативному етапі.
2. На перед комунікативному етапі.
3. На комунікативному етапі.
4. На пост комунікативному етапі.

12. *Назвіть науку, яка вивчає «мистецтво красномовства».*

1. Риторика.
2. Логіка.
3. Піїтика.
4. Лексика.

Питання для самоперевірки

1. Які групи правил включає підготовка до публічного виступу?
2. Яке питання необхідно опрацювати у процесі підготовки до виступу?
3. Які помилки найчастіше припускаються учасниками ділових бесід?
4. Що є запорукою успішної наради?

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

4.1. Вербальна комунікація ділового етикету

4.2. Невербальна комунікація ділового етикету

4.1. Вербальна комунікація ділового етикету

Риторика - у перекладі з грецької, теорія красномовства. Ділова риторика є прикладним напрямом загальної риторики, орієнтованим на забезпечення керівників і фахівців правилами поведінки зі словом. Ділова риторика насамперед враховує чинники, що впливають на комунікативність, будучи інструментом комунікаційного спілкування.

Неволодіння нею на належному рівні — одна із суттєвих причин багатьох невдач керівників та спеціалістів, їхнього низького особистого рейтингу у трудових колективах. У цьому не важко переконатися, якщо придивитися, як вони неефективно використовують такі риторичні методи комунікаційного впливу, як переконання, навіювання та наслідування.

Красномовність - найважливіша ознака професійної придатності сучасного керівника. Мистецтву говорити треба вчитися. Насамперед слід освоїти основні принципи мовного впливу.

У діловій риторичі застосовуються такі принципи мовного впливу: доступність, асоціативність, сенсорність, експресивність, інтенсивність.

Доступність передбачає виваженість змісту мови, облік культурно-освітнього рівня слухачів, їх життєвий та виробничий досвід. Багато людей чують те, що бажають чути. Тому слід брати до уваги соціальний склад аудиторії (пенсіонери, молодь, жінки, науковці тощо). Ефективний прийом актуалізації змісту, використання маловідомої інформації (новизна та оригінальність), поєднання різнохарактерних відомостей, їх достовірність.

Асоціативність означає виклик співпереживань та міркувань, який досягається зверненням до емоційної та раціональної пам'яті слухачів. І тому використовуються такі прийоми, як аналогії, посилення прецеденти, образність висловлювання. Спеціальний ряд прийомів пов'язаний із залученням віршів, музики, живопису, відеофільмів тощо.

Сенсорність передбачає широке використання кольорів, світла, звуку, малюнків, моделей у комунікаційному спілкуванні. Чим ґрунтовніше та різнобічно задіяні людські відчуття, тим ефективніше проникає інформація в психіку людей і процес її освоєння йде в ній активніше.

Експресивність передбачає емоційну напруженість мови, її емоційний підтекст, виразність міміки, жестів, пози виступаючого. Така зсередини розкритість виступаючого свідчить про його повну самовіддачу. Пристрасність, непідробна радість чи сум, співчуття — це конкретні форми експресивності.

Інтенсивність характеризує темп подачі інформації, ступінь рухливості промовця під час спілкування. Різна інформація та різні люди потребують диференційованого темпу викладу та засвоєння почутого. Потрібно враховувати темперамент людей, їхню підготовленість до прийняття конкретного виду інформації особисту зацікавленість у ній. Наприклад, виступи на нараді організації та на вуличному мітингу, природно, подаються у різному темпі. Тому важливою орієнтацією виступає у настрої аудиторії, вміння запропонувати їй прийнятний швидкісний режим засвоєння інформації. Ці принципи комунікаційного спілкування набувають найбільшої виразності при вмілому використанні риторичного інструментарію. Його практичне призначення - надати комунікаційному спілкуванню вплив на думки та почуття людей. Цей риторичний інструментарій виступає у вигляді наступного *набору комунікаційних ефектів*: візуального іміджу, перших фраз, аргументації, квантового викиду інформації, інтонації та паузи, художньої виразності, релаксації, дисперсії.

- Ефект візуального іміджу розрахований на враження від зовнішнього вигляду промовця, який викликає симпатію або антипатію ще до того, як промовець почав говорити. Привабливий зовнішній вигляд, елегантна манера спілкування, доброзичливий, відкритий погляд — усе це позитивно впливає на людей до початку промови виступаючого.

- Ефект перших фраз, як правило, закріплює чи коригує початкове враження від промовця. Головним критерієм ефекту початкових фраз є приваблива інформація. Вона може бути відомою, але поданою у новій інтерпретації, що супроводжується оригінальними прикладами. Дуже важливо під час підготовки до виступу визначити основні соціальні групи аудиторії, настрої та очікування, особливості емоційного складу. Тому треба мати у своєму розпорядженні набір початкових фраз, орієнтованих на соціальні групи, що переважають в аудиторії.

- Ефект аргументації ґрунтується на логіці виступу, яка надає йому обґрунтованості та переконливості. Якщо логіка — це внутрішня організація мови, її зовнішньою стороною є теоретична і практична аргументація. До теоретичної аргументації належать наукові положення, концепції, до практичної — конкретні факти, цифри, статистичні дані.

- Ефект квантового викиду інформації є одним із дієвих риторичних прийомів для підтримки уваги аудиторії. Він заснований на заздалегідь продуманому розміщенні по всій промові нових думок та аргументів. Таким чином, виступаючий активізує увагу, викидаючи через певні часові інтервали кванти свіжої інформації.

- Ефект інтонації та паузи дуже доступний і продуктивний за результатом риторичний інструмент. Фахівці стверджують, що інтонація та паузи сприяють

10-15%-му приросту інформації. Така особливість людського сприйняття. Надання слову чи фразі певної голосової тональності, зазвичай, викликає в людей певні асоціації. У результаті відбувається інформативне приріст до того, що говорить промовець.

Делікатним риторичним інструментарієм є пауза. Її застосування ефективно тоді, коли у промовця є впевненість, що його слухачі активно включилися в комунікаційний процес, що й мислення, пам'ять і уява інтенсивно беруть участь у ньому. Ось тоді для самостійного осмислення слухачами інформації, що отримується, підключення до неї власних знань і корисна пауза.

- Ефект художньої виразності пов'язаний з умінням перетворювати думки на відповідні слова, грамотно будувати речення, дотримуватися правил наголосів слів. Логіка мови підказує, які фрази гідні зайняти місце у мові. Не будь-яка фраза може бути вставлена у виступ. Це може бути лише фрази, які порушують сенс викладу, забезпечують його мовленнєве втілення, доступне осмислення.

- Ефект релаксації використовується оратором на допомогу слухачам. Важливе значення має вміння слухати. Що складніший виступ, то більші зусилля доводиться докладати слухачам для концентрації своєї уваги. Мета ефекту релаксації – зняти емоційну напруженість. Класичним прикладом цього є гумор. Завдяки гумору створюється природна пауза для відпочинку та з'являється можливість відновлення емоційної енергії.

- Ефект дисперсії. Наведемо такі дані: якщо за 100% позначити задум виступу, то його словесна форма набуває 90%, з яких 80% отримала усне звучання, при цьому 70% були почуті аудиторією, з обсягу почутої інформації зрозумілі були 60%, а у пам'яті залишилося близько 25%).

Таким чином, комунікаційний процес - це не переливання інформації з однієї судини в іншу. Йому властиві безперервна втрата інформації та суб'єктивне спотворення. На це є безліч причин. Один із них у риториці позначається поняттям «дисперсійні втрати». Під ними мається на увазі розсіювання інформації з отриманням від виступаючого.

Практичні рекомендації керівникам та фахівцям.

- Слідкуйте за правильним вживанням слів, їх вимовою, наголосом. Якщо ви не впевнені у вимові чи вживанні будь-якого слова, звертайтеся до словника наголосів, тлумачного та орфоепічного словників.

Уникайте багатослівності, канцеляризмів, штампів. Не використовуйте без необхідності іноземних слів, наприклад «детермінувати» — замість "визначити", "іманентний" - замість "внутрішній". Неправильне чи паралельне вживання іноземної лексики веде, зазвичай, до непотрібних повторень, наприклад,

«промислова індустрія», як у слові «індустрія» вже укладено поняття «промислова».

Не забувайте, що безликі конструкції часто прикривають небажання брати на себе відповідальність самотійно; думати. Необхідно позбавлятися слів, що засмічують мову: "розумієте", "ось", "скажемо так". Такі слова не прикрашають мову, а лише викликають роздратування аудиторії.

4.2 . Невербальна комунікація ділового етикету

Не всю інформацію можна сказати словами. Вона доповнюється іншими засобами спілкування: невербальними (неречовими). Це вираз обличчя, хода, потиск рук, поза та жести. Досвідчена людина може почерпнути дуже багато, спостерігаючи за своїм співрозмовником. Наприклад, ухилення від зорового контакту, відведений убік погляд чи опущені убік очі свідчать, що людина стурбована, ситуація її складна і болюча. Вираз очей, однак, може означати й інше. Так, наприклад, поводяться люди, яким потрібно уявити комусь важку проблему, поставити складне питання або сильно спантеличити. Розпізнати сенс невербальних знаків можна лише у конкретній ситуації

Особливістю невербальної мови і те, що його поява обумовлено імпульсами людської підсвідомості, і людина, яка не володіє методикою контролю своїх невербальних засобів вираження, не може підробити ці імпульси, що дозволяє довіряти цій мові більше, ніж звичайному, вербальному каналу спілкування. Вважається, що підробляти або копіювати жести та інші невербальні знаки практично неможливо, оскільки протягом тривалого часу не можна контролювати всю їх сукупність і одночасно ще й слова, що вимовляються.

Знання невербальної мови дозволяє як краще розуміти співрозмовника, а й (що важливіше) передбачити, яку реакцію викликало почуте ще до того, як співрозмовник висловиться, відчуті необхідність змін для досягнення бажаного результату. Невербальна комунікація дозволяє показати, що ви розумієте посилаються іншими сигнали та відповіді на них; перевіряти власні припущення про сигнали, що пригнічуються іншими; подавати сигнали зворотного зв'язку.

Можна виділити ряд факторів, що впливають на невербальну мову та окремі її елементи:

- національна приналежність (так, одні й самі жести можуть означати різне в різних народів);
- стан здоров'я (у людини у хворобливому стані змінюються погляд, звучання голосу, жести зазвичай більш мляві, хоча є захворювання, що супроводжуються підвищеною збудливістю, емоційністю);

- професія людини (слабкий потиск рук не завжди прояв слабкості: може, професія вимагає берегти пальці);
- рівень культури, який впливає на склад жестів, уявлення про етикет, правильне виховання;
- статус людини (що стоїть вона на ієрархічних сходах, тим більше скупий на жести, більше оперуючи словами; жести стають витонченішими);
- приналежність до групи (групові традиції, норми, правила можуть суттєво модифікувати міміку члена групи);
- акторські здібності (багато хто вміє грати не лише словами, а й невербальними знаками);
- вік (у ранньому віці той самий стан може виражатися різними жестами; крім того, віковий фактор часто грає ту ж роль, що й статус. З віком може знижуватися швидкість рухів);
- поєднання невербальних знаків (зазвичай стан передається не одним, а декількома елементами пантоміи. При порушенні гармонії між цими елементами складається враження нещирості; те саме стосується погодження слів і жестів);
- можливість проявити та сприйняти невербальні засоби спілкування (фізична перешкода між партнерами ускладнює їхнє повноцінне сприйняття, як наприклад, при розмові по телефону).

На невербальні засоби спілкування накладає сильний відбиток кожна конкретна культура, тому людство загальних норм немає. Невербальну мову іншої країни доводиться вивчати так само, як і словесну.

Невербальні знаки, зокрема, жести не можна розглядати ізольовано, оскільки в одного жесту може бути кілька значень; інший зараз може взагалі нічого не означати; третій - бути обманним. Тому їх необхідно читати у системі, де кожен доповнює, уточнює, координує інші.

Невербальні знаки можуть відповідати або не відповідати словам, які вони супроводжують. Якщо відповідність є, вони посилюють вербальну інформацію, і якщо відсутні, орієнтуватися потрібно на невербальні знаки, оскільки їх інформативність приблизно п'ять разів вище, ніж слів.

Лише частина відомостей передається від однієї людини іншій свідомо, щоб повідомити що-небудь партнеру. З цього погляду невербальні знаки поділяються так:

- інтенціональні — спеціально вироблені передачі інформації;
- неінтенціональні - ненавмисно видають цю інформацію.

Як неінтенціональні символи можуть виступати ознаки емоцій, які людина хотіла б часом приховати (фарба, що заливає обличчя, тремтіння рук, голоси). Неінтенціональні знаки може містити і мова (наприклад, застереження, в яких прориваються емоційний стан мовця, акцент та особливості вимови, що

вказують на місце походження та життя людини). Оскільки дані знаки говорять про саму людину, її безпосередні, спонтанні реакції, дуже важливо навчитися помічати їх і правильно розглядати.

Велике значення для правильного тлумачення та розуміння тіла має важлива багатозначність всіх виразних характеристик. Те саме мімічне явище може мати зовсім різні витоки. Наприклад, горизонтальні складки на лобі, що утворюються при максимально розширених очах, типові для переляку, здивування, повного страху безпорадності, а також для раптового розуміння. Якщо людина зацікавилася якоюсь новиною, що здалася їй надзвичайно важливою, вона набуває того ж самого мімічного образу, що й зарозумілої людини, яка часто в такій же позі поглядає з боку на оточуючих. Все це - джерела горизонтальних складок на лобі, а отже, можливих тлумачень. Вірне розуміння ніколи не можна вивести із окремого мімічного образу. Це можна зрозуміти тільки з цілісної ситуації та загальної установки людини з її манерами та здібностями поведінки, разом узятими. Той, хто цього не засвоїть, по суті займатиметься лише примітивним тлумаченням знаків, спрощенням взаємозв'язку — це найбільша небезпека для практичного тлумачення мови тіла.

Розуміння виразних рухів ускладнюється тим, що майже кожен із нас у ході свого життя набув чогось схожого на «друге життя». Це означає, що «перша», природна, закрита способами поведінки, які почалися з будь-якої дрібниці, а потім закріпилися. І настільки сильно, що зрештою вже не усвідомлюється те, що, власне, це не справжня постава, спосіб реакції, форми поведінки. Згодом це призводить до помилкового відчуття тіла, яке координувати дуже і дуже складно. Так, у слабохарактерних чи добродушних людей з урахуванням їх негативного досвіду (зловживання із боку оточуючих) нерідко розвивається зовнішній, підкреслено жвавий, солідний чи жорсткий спосіб самопередачі як природна захисна реакція. Агресивність, що впадає в очі, часто маскує лише безпорадність у тих ситуаціях, яким надається значення.

Цілком особливе, надзвичайно важливе значення для правильного розуміння мови тіла мають численні дрібниці, тобто виразні малопомітні прояви. Той, хто їх демонструє, цього не усвідомлює.

Оскільки підсвідомість людей працює автоматично, незалежно від них, невербальні знаки можуть видати з головою, тому, щоб приховати свої думки, доцільно:

- спеціально відпрацьовувати комплекс жестів, які надають правдоподібності сказаному;
- ширше використовувати позитивні невербальні знаки, які залучають інших, і, наскільки можна, позбавлятися негативних;

- дотримуватися дистанції по відношенню до співрозмовника, щоб не було видно мікрознаки (рум'янець, зміни зіниць та ін.) та поза в цілому.

Для встановлення взаєморозуміння з партнерами, посилення впливу слів слід використовувати прийом «віддзеркалення», тобто:

- приймати пози, подібні до поз співрозмовника (явне копіювання може бути розцінене як передразнювання, що призведе до втрати контакту);
- синхронізувати жести та ритм своїх рухів із жестами та ритмом рухів співрозмовника;
- використовувати у своїй промові подібні темпи, гучність, інтонацію голосу, темп мовлення.

Таким чином, усі системи невербальної комунікації суттєво доповнюють мовленнєвий вплив, як посилюючи його, так і послаблюючи. Крім того, саме невербальні засоби спілкування представляють більш точну інформацію про душевний стан, настрій співрозмовника, ставлення до партнера та до обговорюваної проблеми, ніж його слова, допомагають виявити такий суттєвий параметр ділового спілкування, як наміри його учасників.

Кінесичні особливості невербального спілкування

Невербальне спілкування людини пов'язане з його психічними станами і є засобом їх вираження. За підсумками невербального спілкування розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спільної прикладної діяльності людей. Люди швидко пристосовують свою вербальну поведінку до обставин, що змінюються, але невербальне спілкування виявляється менш пластичним.

Поза - це становище людського тіла, типове для цієї культури. Загальна кількість різних положень, які може прийняти людське тіло, складає близько 1000. З них через культурну традицію кожного народу деякі пози забороняються, інші — закріплюються. Поза наочно показує, як людина сприймає свій статус стосовно статусу інших присутніх людей. Люди з вищим статусом приймають невимушені пози, ніж їх підлеглі.

Поза може свідчити або про закритість, або відкритість до спілкування. При закритій позі людина намагається закрити передню частину тіла і зайняти якнайменше місця в просторі. При відкритій же позі людина, що стоїть, руки розкриває долонями вгору, сидить розкидає руки, ноги витягає. Відкриті пози сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

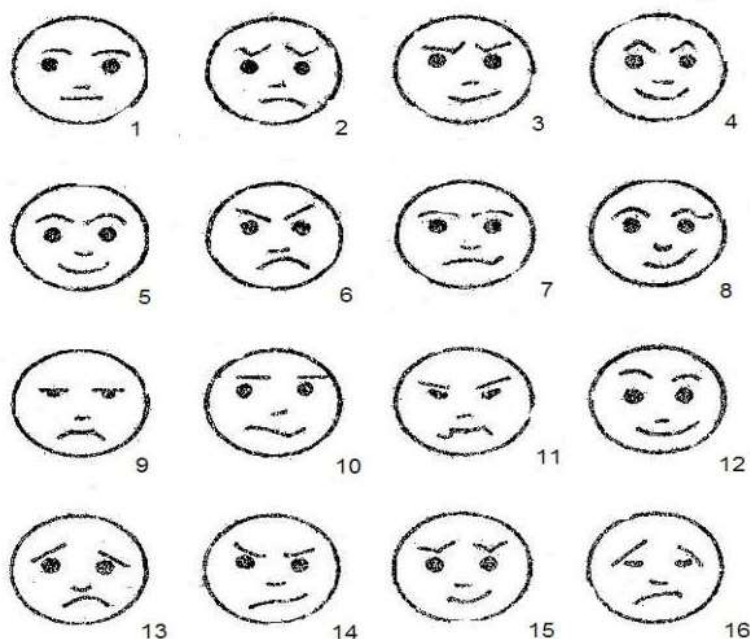
Жести - це різноманітні рухи руками і головою, сенс яких зрозумілий для сторін, що спілкуються.

Мовні висловлювання і жести, що супроводжують їх, повинні збігатися. Протиріччя між жестами та змістом висловлювання є свідченням брехні.

Особлива роль передачі інформації відводиться міміці — рухам м'язів обличчя. Дослідження показали, що при нерухомій чи невидимій особі лектора втрачається до 10-15% інформації.

У мімічному вираженні шести основних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, здивування та зневаги) всі рухи м'язів обличчя скоординовані, що добре видно із схеми мімічних кодів емоційних станів

Психологи встановили, що люди незалежно від національності та культури, де вони виростили, з достатньою точністю і узгодженістю інтерпретують ці мімічні зміни як вираз відповідних емоцій. І хоча кожна зміна є конфігурацією всієї особи, основне інформаційне навантаження все-таки несуть брови та рот. Найлегше визначаються емоції радості, здивування, зневаги, гніву, складніше — емоції страждання та страху.



Обличчя не випадково називають дзеркалом душі людини. Положення рота, брів і очей чудово передає емоційний стан і такі почуття, як смуток, боязкість, злість, ворожість тощо. На кожному з них написано, яке почуття чи стан душі обличчя виражає. Але пам'ятайте, настрій людини не можна визначити лише за окремими ознаками.

Розглянемо зміст основних невербальних засобів спілкування.

Під час переговорів можна спостерігати найширший спектр виразів обличчя: одному полюсі — агресивно жорстка людина, який дивиться на переговори як на місце, де треба «зробити чи померти». Такі зазвичай дивиться вам прямо в очі, його очі широко відкриті, губи твердо стиснуті, брови насуpliedені, він говорить крізь зуби, майже не рухаючи губами. На іншому полюсі — людина з непогрішними манерами, дитячим поглядом з-під прихованих повік, легкою завуальованою посмішкою, миролюбно вигнутими бровами, без жодної складки

на лобі. Це швидше за все контактна людина, яка вірить у те, що співпраця – динамічний процес.

Хо́да людини- це стиль пересування, який відображає його емоційний стан. Дослідження показали, що легко впізнаються по ході такі емоції, як гнів, страждання, гордість, щастя. Причому виявилось, що найважча хода при гніві, найлегша — при радості, найбільша довжина кроку при гордості, млява, пригнічена хода — при стражданні.

З мімікою дуже тісно пов'язаний погляд, чи візуальний контакт, що становить виключно важливу частину спілкування. Спілкуючись, люди прагнуть взаємності і відчують дискомфорт за її відсутності. Погляд, зазвичай, пов'язані з процесом формування висловлювання і складністю цього процесу. Коли людина тільки формує думку, вона найчастіше дивиться убік, коли думка повністю готова – на співрозмовника. Якщо йдеться про складні речі, на співрозмовника дивляться менше, коли труднощі долаються — більше. Той, хто зараз говорить, менше дивиться на партнера. Той, хто слухає, більше дивиться в бік того, хто говорить, і посиляє йому сигнали зворотного зв'язку.

Візуальний контакт свідчить про схильність до спілкування. Якщо на нас дивляться мало, ми вважаємо, що до нас чи до наших слів і дій ставляться погано, а якщо багато, то це або виклик, або хороше ставлення.

Погляд передає найточнішу інформацію про стан людини, оскільки розширення та звуження зіниць не контролюється людиною. Якщо людина збуджена чи зацікавлена чимось, перебуває у піднесеному настрої, її зіниці розширюються вчетверо проти нормального стану. Навпаки, сердитий, похмурий настрій змушує зіниці звужуватися.

Хоча особа є головним джерелом інформації про психологічний стан людини, воно в багатьох ситуаціях набагато менш інформативне, ніж його тіло, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються набагато краще, ніж рухи тіла. Якщо людина хоче приховати свої почуття або передає свідомо неправдиву інформацію, обличчя стає малоінформаційним, а тіло головним джерелом інформації для співрозмовника, оскільки жести, пози, хода, стиль експресивної поведінки говорять багато про що.

Наступні види невербальних засобів спілкування пов'язані з голосом, характеристики якого створюють образ людини та відбивають її стан.

Характеристики голосу відносяться до просодичним та екстралінгвістичних явищ.

Просодика - це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, темп голосу, сила наголосу.

Екстралінгвістика- це включення в мову пауз, а також різноманітних психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, зітхань і т.д.

Просодичними і екстралінгвістичними засобами регулюється потік мови, доповнюються, заміщаються та передбачаються мовні висловлювання, виражаються емоційні стани.

Ентузіазм, радість, недовіра передаються високим голосом, гнів і страх теж досить високим, але в ширшому діапазоні тональності, сили і висоти звуків. Горе, смуток, втома передаються м'яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації до кінця фрази.

Швидкість мови є важливою характеристикою почуттів. Швидка мова означає схвильованість чи стурбованість чимось. Повільна мова свідчить про пригнічений стан, горе, втому або зарозумілість.

Підготовлена людина може за голосом визначити, який психологічний рух відбувається у момент виголошення тієї чи іншої фрази, і навпаки, спостерігаючи за жестами під час промови, зрозуміє, яким голосом говорить людина, вважає А. Піз. Тому іноді жести та рухи можуть суперечити тому, що повідомляє голос. Отже, необхідно контролювати цей процес та синхронізувати його.

До тактичних засобів спілкування відносяться динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування. Використання людиною у спілкуванні динамічних дотиків визначається багатьма чинниками. Серед них особливу силу мають статус партнерів, вік, стать, ступінь їхнього знайомства. Рукостискання, наприклад, поділяються на три типи: домінуюче (рука зверху, долоня розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоня розгорнута вгору) та рівноправне. Такий тактичний елемент, як поплескування по плечу, можливий за умови близьких відносин, рівності соціального становища.

Візуальний контакт- Зміна ширини зіниць, ступеня відкритості очей, напряму і руху погляду в процесі спілкування. Візуальний контакт займає особливу увагу серед невербальних засобів спілкування. У словах можна приховати все, що завгодно (горе, страждання, радість), але щоб приховати це у погляді, потрібна або велика сила волі, або спеціальне тренування. Тому погляд найбільш адекватно висловлює емоційний стан партнера. Людина не здатна контролювати рух своїх зіниць. Вони мимоволі розширюються чи звужуються і цим передають інформацію про реакцію пропозиції співрозмовника, про ставлення щодо нього. При хвилюванні зіниці збільшуються вчетверо порівняно з нормальним розміром. З іншого боку, якщо людина сердиться або її ставлення до ситуації негативно, зіниці звужуються.

Коли людина намагається приховати якусь інформацію чи бреше, то його очі зустрічаються з очима співрозмовника менше однієї третини всього часу розмови. Якщо людина дивиться на партнера понад дві третини всього часу розмови, то він або знаходить партнера дуже цікавим і привабливим (і в цьому випадку його зіниці збільшені), або ж відчуває ворожість до партнера і

невербально кидає виклик (у цьому випадку зіниці звужені). Для того щоб встановити добрі стосунки з іншою людиною, слід дивитися на неї від 60 до 70% усієї розмови. Не дивно, що нервовим, сором'язливим людям, які дивляться у вічі менше однієї третини часу розмови, дуже рідко довіряють.

Важливим є не тільки проміжок часу, протягом якого дивляться на вас, але також та область обличчя і тіла, на яку він спрямований.

Діловий погляд, спрямований у районі лоба співрозмовника, створює серйозну атмосферу, діловий настрій.

Світський погляд, спрямований нижче за рівень очей співрозмовника, сприяє створенню атмосфери невимушеного спілкування. Дослідження, проведені у цій галузі показали, що під час різних вечорів та прийомів співрозмовники найчастіше дивляться один на одного. При цьому вони звертають увагу на трикутник, який розташований між очима та ротом людини.

Інтимний погляд спрямований в район між грудьми та очима. Чоловіки та жінки використовують такий погляд, щоб показати свою зацікавленість один в одному, і та людина, яка сприймає цей погляд, як правило, відповідає таким самим.

При цьому, щоб прийняти правильне рішення щодо співрозмовника, необхідно враховувати культурне середовище, в якому він виріс. Наприклад, японці практично ніколи не дивляться у вічі, воліючи під час розмови дивитися на шию.

Погляд поверх окулярів. Людина, на якого дивляться подібним чином, може подумати, що до нього ставляться критично та намагаються якимось чином оцінити. Погляд поверх окулярів може бути сильною помилкою, тому що слухач відразу ж закривається: він схрещує на грудях руки, закладає одну ногу на іншу, за цим слідує ціла серія жестів, які говорять про негативне ставлення. Люди, які носять окуляри, повинні знімати їх, коли кажуть, і вдягати знову, коли слухають. Це не тільки пом'якшує співрозмовника, а й дозволяє людині, яка носить окуляри, тримати розмову під контролем.

Погляд скося говорить або про інтерес, або про ворожість. Коли він з'єднується зі злегка піднятими бровами або усмішкою, це говорить про інтерес і дуже часто використовується як сигнал залицяння. Якщо ж він з'єднується з похмурими бровами або опущеними куточками рота, то це говорить про підозріле або критичне ставлення.

«Порожній» погляд, спрямований при цьому в якусь певну точку, іноді висловлює збентеження, сором, сором, нестачу знань, впевненості. При цьому часто «собачий», з визнанням провини, погляд знизу вгору може свідчити про скритність, підступність, непомітне підглядання знизу.

Швидкі, короткі, повторювані погляди— сигнал встановлення контакту.

Прагнення уникнути погляду - одна з ознак труднощів та бар'єрів у спілкуванні. Пильний, нерухомий погляд теж може характеризувати труднощі, що виникли.

«Мова» очей проявляється у ступені їх відкритості, напрямі погляду, русі.

- *Ступінь відкритості очей*

Занадто широко відкриті («витріщені») очі завжди свідчать про посилення оптичної прихильності до навколишнього світу. Часто одночасно широко розкрито рота і носа (роздуті ніздрі). Це відбувається, коли людина несвідомо хоче отримати максимум стимуляції, щоб не вислизнуло навіть найменше: при здивуванні, несподіванці, спантеличеності, здивованому захопленні; у разі виникнення раптом найвищої радості; при переляку, жаху (при шоці така мімічна картина застигає на деякий час); при величезній цікавості, напруженому очікуванні, спразі, у зменшеній формі проявляється при надії або сильному прагненні («дивитися», «дивитися, відкривши рот», "пожирати очима"); за тотальної безпорадності, нездатності зрозуміти, повної наївності; при раптовому розумінні; як застережливий погляд при сильному осуді або закидах («зважай», при цьому - серйозна, напружена особа); при інтенсивному очікуванні після поставленого питання.

Особливості існуючої ситуації та інші мімічні явища (наприклад, заціпеніння або блиск очей, положення куточків рота, руки в захисній позиції, загальна напруга або розслаблення тіла тощо) вказують на відповідне в даному випадку тлумачення.

Повністю відкриті очі свідчать про високу сприйнятливість почуттів і висловлюють, зокрема: мрійливість, «сон із відкритими очима»; гіпнотичний транс; відкритість у разі довіри, вияву наївності; спеціальний прийом — шахраї свідомо «працюють» із безневинно відкритими, випромінюючими довіру очима, прагнучи створити враження простачка, наївної людини.

Прикриті, «завішані» очі, коли верхня повіка прикриває верхню частину ока виражають байдужість, покірність, інертність і навіть тупість. Найчастіше це виражає: непідробну відсутність інтересу, нудьгу; надутість, зарозумілість, чванство, висока зарозумілість; інертність, байдужість, слабкість спонукань, покірність; сильна втома аж до виснаження.

Закриті очі (без особливої напруги) означають: самоізоляцію від зовнішніх впливів із метою ретельного обмірковування; розгляд з задоволенням чуттєвих образів чи думок (на концерті, на доповіді, і т. д.); непомітне вираження згоди чи розуміння, іноді поєднане лише з трохи позначеним кивком головою.

Звужений або примружений погляд (круговий м'яз скорочується так, що залишається лише лужок для зору, при цьому зорові осі перетинаються в точці, на яку спрямований погляд) найчастіше означає: пильне спостереження, напружену увагу (якщо це погляд збоку, то ще хитрість); високий рівень

душевної концентрації; надмірну критичність, черствість та недоброзичливість.

Примружування тільки одного ока, підморгування частіше означає: досягнення таємної згоди з кимось іншим; знак кокетства між статями (при цьому схилена голова набік і відповідна посмішка).

Виблискування очима (різке, повторюване миготіння) може бути сигналом невпевненості, утруднень, нервозності, підвищеної збудливості.

Прямий погляд, з повністю зверненням до партнера особою означає: повний, непідробний інтерес до іншої особи та до справи; людське визнання іншої особи, увага до неї; непорушена природна довіра, відкритість, готовність до прямої взаємодії без запасних варіантів («прямий характер», «пряма людина»).

Погляд, спрямований в далечінь, найчастіше говорить про задумливість, зосередженість, сумнів і коливання.

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

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

Погляд спрямований у невизначену далечінь: думки та інтереси сконцентровані на далекому (безпосередньо конкретному) змісті. Відповідає спекулятивно-абстрактному мисленню, задумам, роздумам.

Погляд спрямований в нескінченність «крізь» очі партнера: своєрідна суміш засліплення та роздратування; викликаюча неухвага партнера, крізь якого дивляться, як крізь повітря; підкреслена неповага. Найбільше виводить іншого з рівноваги. Це небезпечно внаслідок можливої агресивної реакції.

Зведення очей (центрований погляд): спрямованість на конкретну ситуацію чи реальність із безпосереднього оточення. Значить конкретне мислення, практичну установку, хорошу спостережливість.

Погляд, спрямований повз партнера на якусь фіксовану точку в просторі: враження розмови із самим собою, брак зв'язків із оточуючими людьми, спрямованість на себе аж до аутизму.

Погляд збоку, кутами очей робить можливим контакт очей з партнером у той час, як особа більш менш відвернута від нього. Відсутність повної віддачі, непомітне таємне спостереження активного роду, дистанція, скепсис, недовіра - все це загострюється при безтурботному вираженні обличчя та (або) нерухомості його чорт і тіла. Відповідно: при широко розкритих очах: таємний страх; при нормально розкритих очах: критичний, що оцінює, що зберігає резерви, таємна цікавість, готовність до дій, що приховується; при звуженому погляді: недовіра, загроза, «цілком насторожі», «камінь за пазухою», застереження, невдоволення («злий погляд»), погані егоцентричні наміри, особливо при сильному напруженні; при піднятій з одного боку брові та горизонтальних складках: свавілля, різке

відхилення авторитетів, що породжує ворожість через невпевненості, або через непомірну зарозумілість із заперечуючим усе зневагою; погляд скося через плече: демонстративну зневагу, зневажливість.

Погляд знизу (при схиленій голові) означає при малій напруженості та зігнутою шиєю підпорядкованість, покірність, послужливість. При більш сильній напрузі легких вертикальних складках на лобі - розважливу самовіддачу після прихованого спостереження. При сильній напрузі також може виражати готовність, мобілізацію, яка доходить до готовності до боротьби.

Погляд зверху вниз (при відкинутій голові) говорить про збільшення дистанції через критичні відносини, почуття переваги, істинної гордості, зарозумілості, презирство, пошуки панування.

«Небесний погляд»- при нормальній посадці голови очні яблука повернуті вгору - означає: при розслабленості (в особі) та відповідних умовах глибокі релігійні роздуми, захоплення, занурення у високі думки; при напруженості (в особі) — особливо якщо помітити, що це позування: спробу зобразити релігійні роздуми при прихильності до високих етичних ідеалів, створити таку видимість і використовувати її для досягнення егоїстичних цілей.

Погляд, що ухиляється (завжди йде, тікає через почуття слабкості) демонструє невпевненість через боязкість, занадто велику скромність або боязкість, будь-яке почуття провини. Типово при знайомствах, коли твердий погляд одного не може зловити очі іншого. Опущення очей під час розмови, використовується, щоб унеможливити контакт очей.

Твердий, фіксований погляд характеризує спрямованість до мети, впевненість у собі; на якийсь об'єкт в оточенні — однозначна спрямованість до мети (дивитись фактам в обличчя); на людину – впевненість у собі, свідомість своїх сил та можливостей, що походить з вітальних глибин, зазвичай неусвідомлено-критичне розгляд інших.

Поперемінний контакт очима каже про підтвердження уваги, повагу до партнера, повну до нього довіру. Особливо часто зустрічається у дітей та закоханих.

Жорсткий (надто фіксований) погляд, що супроводжується звуженням сектора огляду, означає безцеремонність, недовіру, іноді проникливість, здогад, найчастіше схованість, агресивність.

Фіксований (занадто твердий), прямий і одночасно звужений погляд: критичне випробування, засноване на дистанціюванні та недовірі, проникливість, безцеремонність, скритність, таємні наміри, у тому числі і шкідливої природи, агресивність аж до садизму: «холодний», «пронизливий» погляд використовується прокурорами і криміналістами у відомих випадках або, наприклад, безцеремонно і нав'язливо ведуть себе чоловіки по відношенню до

практично беззахисної жінки.

Підкреслено прямий, твердий і свідомо-відкритий погляд: витончено-впевнений погляд людини, що «пройшла вогонь і воду», відкритість, що демонстративно показується, тут лише засіб досягнення недобрих цілей.

Очі спрямовані твердої на партнера, голова та верхня частина тіла відкинуті назад: захист при готовності нападу, особливо при напруженості в посадці голови та міміці.

Оцінюючий-блукаючий погляд у русі знизу догори і в сторони говорить про захоплення і навіть шанування. При русі зверху вниз і в сторони означає критичний розгляд, а часом і зневагу.

Оцінюючий-блукаючий прямий погляд (при повній зверненості особисто до партнера) зверху вниз, або знизу вгору, або на всі боки: при захопленні красивими речами, витворами мистецтва або видами, а також красивими жінками. При цьому відповідний вираз захоплення в області рота (характерна посмішка) та очей. При уважно-критичному розгляді предмета, наприклад, при ухваленні рішення про купівлю — тверезо-холодний вираз обличчя.

Невизначений погляд: нестача ясності з метою, брак твердості, сталості. Типовий дифузний погляд п'яного у деяких психічних хворих: безперервний рух очей, що безперервно протікає до нескінченності.

Спокійний погляд висловлює задоволеність сприйняття, вдумливість, розважливість. Спокійний млявий погляд говорить про загальмоване, заціпеніння.

Неспокійний погляд свідчить про збудливість, непостійність, замішання, відволікаючі чинники, відсутність певної спрямованості на сприйняття слів партнера зі спілкування.

Бігаючий погляд каже про хворобливу чутливість і збудливість, існування невизначеного почуття загрози.

Особлива форма — характерне обертання очей часто буває після контрольного погляду, щоб переконатися, що сигнал сприймуть, а також повідомлення, що посиляється крадькома, що ситуація нестерпно нудна.

Проксеміка досліджує розташування людей у просторі під час спілкування. Це поняття запровадив американський антрополог Едвард Холл на початку 60-х. Слово "проксемік" (від англ. Proximity) означає близькість. Його дослідження у цій галузі призвели до нового висвітлення відносин між людьми.

Кожна людина має свою власну особисту територію, наприклад, квартиру, будинок, ділянку, обгороджену парканом; сюди входить його машина, його власна спальня або його власний стілець, а також, як виявив доктор Холл, певний повітряний простір навколо його тіла.

Психічний та етичний комфорт у процесі спілкування багато в чому

визначається дистанцією між співрозмовниками. Знання дистанцій дозволяє прогнозувати реакцію іншої людини у процесі спілкування.

Виділяють такі зони в людському контакті:

- інтимна зона (до 50 см), у яку допускаються лише близькі, добре знайомі люди. Для цієї зони характерні довірливість, тихий голос у спілкуванні, тактильний контакт, дотик. Дослідження показують, що вторгнення в інтимну зону тягне за собою певні фізіологічні зміни в організмі: почастішання биття серця, підвищене виділення адреналіну, приплив крові до голови. Передчасне порушення її кордонів завжди сприймається співрозмовником як замах на його недоторканність;

- особиста чи персональна зона (50—120 см) для повсякденної розмови з друзями та колегами передбачає лише візуально-зоровий контакт між партнерами, які підтримують розмову;

соціальна зона (120-400 см) зазвичай створюється під час зустрічей у кабінетах та інших службових приміщеннях з малознайомими та незнайомими людьми;

- публічна зона (понад 400 см) має на увазі спілкування з великою групою людей – у лекційній аудиторії, на мітингу.

У різних народів ці просторові зони є різними. Так, у північноамериканців інтимна зона більша, ніж у латиноамериканців чи японців.

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

Скупченість людей на концертах, у кінозалах, на ескалаторах, у транспорті, у ліфті призводить до неминучого вторгнення до інтимних зон один одного. Існує ряд неписаних правил поведінки для європейців в умовах скупченості людей, наприклад, в автобусі чи ліфті:

- ні з ким не дозволяється розмовляти, навіть із знайомими;
- не рекомендується дивитися в упор на інших;
- обличчя має бути абсолютно неупередженим, жодного прояву емоцій;
- чим тісніше в транспорті, тим стриманіше повинні бути ваші рухи;
- у ліфті слід дивитися лише на покажчик поверхів над головою.

Спілкуючись із співрозмовниками, необхідно звертати ретельну увагу на просторове розміщення, яке несе певне смислове навантаження. Розглянемо техніку включення та виключення партнера з розмови. Коли третя людина бажає приєднатися до двох інших, які утворюють закриту формацію, він буде бажаним гостем, якщо до нього два інші співрозмовники розгорнуть свої тіла і всі разом утворять трикутник. Якщо участь третьої людини небажана, то двоє співрозмовників, які утворюють закриту формацію, лише повернуть свої голови

до неї чи до неї, говорячи про те, що вони її бачать.

Часто розмова між трьома людьми може розпочатися у відкритому трикутнику, але поступово двоє людей можуть утворити закриту формацію, щоб вимкнути третього співрозмовника. Така освіта має бути чітким сигналом третій людині, що вона повинна піти з групи, поки ще не зазнала збентеження. Підтвердженням сказаного є напрямок шкарпеток взуття. Ступні не лише вказують напрямок, в якому людина хотіла б пересуватися, але також вказують на людей, у яких людина зацікавлена чи знаходить привабливими. Уявіть, що ви перебуваєте на прийомі і помічаєте групу з трьох чоловіків та однієї дуже привабливої жінки. Здається, що розмову ведуть чоловіки, а жінка лише слухає. Потім ви помічаєте, що всі чоловіки однією ногою вказують у напрямок жінки. Таким дуже простим невербальним натяком усі чоловіки демонструють свій інтерес. Підсвідомо жінка приймає ці сигнали і ймовірно, що вона залишиться з групою, поки бачитиме ці знаки уваги.

Якщови хочете зав'язати будь-які відносини з людиною, то використовуйте положення трикутника. Коли ви хочете невербально чинити тиск, то встаньте безпосередньо перед ним. Положення «кут 90°» дозволяє іншій людині думати і діяти незалежно, не зазнаючи невербального тиску з вашого боку.

Помічено також, що часто у переговорах, коли одна людина вирішила закінчити розмову чи хоче піти, вона розгортає своє тіло чи ноги у напрямку найближчого виходу. Якщо ви побачите такий сигнал під час спілкування, то найкраще, що ви можете зробити, це зацікавити людину та спробувати залучити її до розмови. У крайньому випадку краще закінчити бесіду першим, щоб зберегти контроль над ситуацією.

У ваших щоденних зустрічах з іншими людьми розвороти тіла, а також ніг та позитивне поєднання жестів, таких як відкриті руки, видимі долоні, нахили вперед, нахили голови та посмішка можуть полегшити ваше спілкування з іншими людьми, змусити їх відчувати до вас прихильність.

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, а й взаємну орієнтацію людей просторі. У процесі спілкування в умовах робочого кабінету зі стандартним прямокутним столом співрозмовники можуть займати чотири основні положення щодо один одного

Якщови хочете зав'язати будь-які відносини з людиною, то використовуйте положення трикутника. Коли ви хочете невербально чинити тиск, то встаньте безпосередньо перед ним. Положення «кут 90°» дозволяє іншій людині думати і діяти незалежно, не зазнаючи невербального тиску з вашого боку.

Помічено також, що часто у переговорах, коли одна людина вирішила закінчити розмову чи хоче піти, вона розгортає своє тіло чи ноги у напрямку найближчого виходу. Якщо ви побачите такий сигнал під час спілкування, то

найкраще, що ви можете зробити, це зацікавити людину та спробувати залучити її до розмови. У крайньому випадку краще закінчити бесіду першим, щоб зберегти контроль над ситуацією.

У ваших щоденних зустрічах з іншими людьми розвороти тіла, а також ніг та позитивне поєднання жестів, таких як відкриті руки, видимі долоні, нахили вперед, нахили голови та посмішка можуть полегшити ваше спілкування з іншими людьми, змусити їх відчувати до вас прихильність.

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, а й взаємну орієнтацію людей просторі. У процесі спілкування в умовах робочого кабінету зі стандартним прямокутним столом співрозмовники можуть займати чотири основні положення щодо один одного.

- а) позиція невимушеного спілкування (кутове розташування);
- б) позиція співпраці (ділової взаємодії).
- в) змагально-оборонна позиція.
- г) незалежна позиція.

Позиція невимушеного спілкування. Ця позиція зазвичай використовується людьми, які перебувають у дружніх стосунках та ведуть невимушену бесіду. Ця позиція дозволяє бачити не лише очі, а й жести іншої людини. Кут столу є частковим бар'єром у разі, якщо один із співрозмовників починає відчувати загрозу, а при цьому немає територіального поділу на кришці столу.

Позиція співробітництва. Співрозмовники спільно працюють над одним проектом, прагнуть взаєморозуміння та ефективної взаємодії. Це одна з найвдаліших позицій для обговорення та вироблення спільних рішень.

Змагально-оборонна позиція. Таке розташування сприяє тому, що кожна сторона дотримуватиметься своєї точки зору. Стіл між ними стає своєрідним бар'єром. Коли люди сидять навпроти одного, вони несвідомо ділять стіл на дві частини. Кожен усвідомлює половину столу як власну територію та заперечує проти вторгнення співрозмовника. Якщо У хоче переконати у чомусь А, то змагально-оборонна позиція скорочує шанси на успішне проведення переговорів. Але може виявитися, що А є менеджером, який повинен серйозно поговорити зі співробітником В, і позиція змагання може посилити його закиди, або В необхідно, щоб А відчував свою перевагу, тому він вибирає позицію навпаки.

Незалежна позиція. Цю позицію займають люди, коли не хочуть спілкуватися з іншими людьми. Це говорить про відсутність інтересу і навіть ворожої позиції стосовно інших людей, особливо якщо ви вторгаєтеся у територіальне володіння цієї людини. Такого положення треба уникати, коли між А і В потрібна будь-яка відкрита розмова.

На створення психологічного клімату істотно впливає не тільки

розташування співрозмовників за столом, а й форма самих столів, розмір стільця та різноманітні аксесуари.

Квадратний стіл (формальний) встановлює змагальні або ж оборонні відносини партнерів під час переговорів. Це стосується людей, які займають рівне становище у суспільстві. Квадратні столи ідеальні для коротких прямих переговорів або створення відносин начальник — підлеглий. При цьому найбільше вам допомагатимуть люди, що сидять поруч. Той, хто сидить праворуч, допомагатиме більше, ніж той, що сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме людина, яка сидить безпосередньо навпроти вас.

Круглий стіл (неформальний) створює атмосферу неформального відношення і є ідеальним для ведення дискусій серед людей, які займають однакове становище у суспільстві, оскільки кожна людина займає ту саму територію столу. Якщо прибрати стіл та поставити кухлем стільці, також з'явиться атмосфера розслаблення.

Чинники, які як би підвищують статус людини, наступні: розмір стільця та його спинки, висота, на якій знаходиться стілець від підлоги, та розташування стільця в кабінеті.

Чим вище спинка стільця, тим більшою владою володіє людина, і тим вищий її статус. Багато начальників сидять у шкіряних кріслах з високими спинками, тоді як відвідувачу вони пропонують звичайні стільці з низькими спинками.

Стільці, що обертаються і стільці на коліщатах дозволяють власнику стільця мати деяку свободу руху, коли він перебуває у скрутному становищі. Звичайні стільці не дають такої свободи рухів, і відсутність руху компенсується різними жестами, які можуть видати людину та показати її співрозмовнику, що вона думає і що відчуває насправді. Крісла з ручками, особливо ті, в яких можна відкидатися, краще, ніж стільці, які не мають таких переваг.

У практиці ділової взаємодії виділяють три групи знаків несловесного зв'язку.

1. *Знаки схвалення дій партнера:*

- жвавий, зацікавлений погляд, розкутість пози. Партнер ніби поддається назустріч співрозмовнику, розстібає піджак, трохи нахиляє голову;

- розкриті розгорнуті у бік співрозмовника долоні рук. Мимовільні, трохи помітні кивки головою. Легкий дотик до руки або плеча партнера, що супроводжує схвальні репліки;

- теплий, шановний тон мови.

2. *Оціночні жести та пози:*

- задумливий (розмірковуючий) вираз обличчя, що супроводжується

характерним положенням долоні у щоки. Свідчить, що співрозмовника щось зацікавило. Залишається з'ясувати, що спонукало його зосередитися на якійсь проблемі;

- партнер свідомо відводить очі від співрозмовника. Це жест досади чи невдоволення. Партнер боїться бути викритим у своїх сумнівах;

- покусювання душки оправы або протирання стекол окулярів. Це як би «тайм-аут» співрозмовника для аналізу ідей чи пропозицій.

3. Жести та пози захисту:

- холодний, трохи примружений погляд, штучна посмішка. Такий вираз обличчя говорить, що ваш співрозмовник «на межі», і якщо не вжити оперативних заходів, що знижують напруженість, може статися зрив;

- руки, схрещені на грудях, з пальцями, що ніби вп'ялися в біцепси. Така поза свідчить про неприязнь партнера з питання вашої позиції, що обговорюється. Він готовий кинутися в бій і з важкістю стримує себе, щоб не перервати вас. Цей прийом використовується, коли співрозмовники гостро полемізують, прагнучи будь-що-будь переконати один одного в правильності своєї позиції. Позиція схрещених рук нерідко супроводжується нетерплячим поглядом, похитуванням голови, різким жестом. У таких випадках краще сповільнити свою промову і руху, як би пропонуючи партнеру наслідувати ваш приклад;

- підняті плечі та опущена голова («набучитися»). Така поза нерідко супроводжується малюванням на аркуші паперу (стріл, кіл тощо). Вона може говорити про те, що ваш співрозмовник скривджений, ображений вашими словами. Постарайтеся перемикає розмову на іншу (краще нейтральну) тему. Коли ви побачите, що співрозмовник заспокоївся, обережно з'ясуйте причину його претензій до вас.

Життя вимагає від ведучого переговори щодо застосування спільних знань про конкретну ситуацію. Одна ситуація може відігравати ключову роль у переговорах усередині організації (наприклад, між директорами та представниками органу самоврядування), інша – у торговельній діяльності. Нижченаведено деякі відомості про це.

Як трактувати невербальну поведінку

<i>Поведінка</i>	<i>Трактування</i>	<i>Висновок</i>
Руки зчеплені на грудях	Оборонна позиція	Переговори не завершувати
Легке постукування по	Нетерпіння	Переговори слід укласти
Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	Почуття переваги, співрозмовник вважає, що він хитріший	Перевірити, чи немає оман, переговори припинити
Співрозмовник потирає очі	Недовіра	Подумати
Гризе нігті	Невпевненість, страх	Умови приймає, але не задоволений
Легкий нахил голови в бік	Спокій, задоволення	Переговори можна закінчувати

Якщо досвідчені у переговорах люди здатні виявляти свої емоції за допомогою жестів і рухів тіла, то ніхто не здатний контролювати рух своїх зіниць. Вони мимоволі розширюються або звужуються і тим самим чесно передають інформацію про вашу реакцію на пропозиції співрозмовників. Цим користуються досвідчені підприємці. Наприклад, китайські чи турецькі купці призначають ціну товару, орієнтуючись на зіниці покупця: якщо той отримує бажане, зіниці його очей розширюються. Взагалі погляд є найбільш природним засобом немовного спілкування. Він може говорити багато про що

Як трактувати погляд

<i>Погляд та супутні рухи</i>	<i>Трактування</i>	<i>Висновок</i>
Підйом голови та погляд нагору або нахил голови із зосередженим виразом	Зачекайте хвилину, подумаю	Контакт перервано
Рух головою і насуплені брови	Не зрозумів, повтори	Посилення контакту
Ритмічне кивання головою	Зрозуміло, що тобі потрібно	Підтримка контакту
Довгий нерухомий погляд в очі	Хочу підкорити собі	Діяти за умовами
Погляд убік	Зневага	Відхід від контакту
Погляд у підлогу	Страх та бажання втекти	Відхід від контакту

Неодмінним атрибутом будь-якої зустрічі є рукоштовнання. Воно може бути дуже інформативним, особливо його інтенсивність та тривалість.

Занадто короткий, млявий потиск рук дуже сухих рук може свідчити про байдужість. Навпаки, надто вологі руки бувають у людей при сильному хвилюванні. Трохи подовжене рукоштовнання поряд з посмішкою та теплим поглядом демонструють дружелюбність.

Однак затримувати руку партнера у своїй руці не варто: у нього може виникнути почуття роздратування – він ніби потрапив у капкан. Не слід простягати руку тильною стороною вниз – ви показуєте свою перевагу.

Жест, що супроводжує фразу ненав'язливо і в потрібному місці, дійсно робить фразу вагомішою та красивішою. Але в жодному разі не повторюйте той самий жест, щоб він не став монотонним. Не переривайте своїх жестів надто швидко. Не бійтеся продовжити жест до кінця фрази. Жести, які свідчать про впевненість життєву силу, жвавість і ентузіазм, приваблюють людей.

Зверніть увагу на позу, яка теж може бути дуже промовистою. Дуже важко вести ділову розмову з людиною, у якої насуплені брови, голова нахилена вперед, широко розставлені на столі лікті, а пальці затиснуті в кулаки або зчеплені.

<i>Емоції співрозмовника</i>	<i>Рух тіла</i>
Відчуття душевного комфорту	Розслаблення окремих частин тіла, руки та ноги не схрещені
Відчуття небезпеки	Руки підняті вгору
Оборонні тенденції	«Борцівська стійка», руки, ноги схрещені
Бажання зблизитися	Тіло нахилено вперед
Бажання віддалитися	Співрозмовник відсувається, відвертається
Депресія, пригніченість	Співрозмовник сутулюється, голова та плечі опущені
Експансивні бажання, зарозумілість	Голова піднята, шия пряма, корпус виправлений або відхилений назад

Якщови не можете без рухів, спробуйте під будь-яким приводом робити нотатки в блокноті. Темніокуляри також не сприяють успіху переговорів.

Зі сказаного вище слід навчитися керувати своїми рухами та мімікою під час ділових зустрічей. У всякому разі, лідери світового бізнесу, політичні лідери ставляться до цього з великою увагою.

Практичні завдання до теми 4

Завдання . Ділова гра

Сценарій

Невелике підприємство з пошиття чоловічого та жіночого одягу. Призначений новий директор, вже представлений колективу підприємства та

його основним керівникам, проводить свою першу оперативну нараду. Запрошені на цю нараду керівники та спеціалісти підприємства ставляться до нового директора скептично та в очікуванні його дій.

Як поведеться новий директор на своїй першій виробничій нараді? Як встановить необхідні ділові контакти зі своїми новими співробітниками? Які управлінські рішення він ухвалить на цій першій для нього оперативно виробничій нараді?

Підприємство існує давно, ТОВ. У своїй структурі має два основні цехи з пошиття чоловічого та жіночого одягу, магазин реалізації готової продукції.

Верстатний парк зношений, реконструкція заводу з його пуску (25 років тому) не проводилася.

План виробництва постійно зривається, робота підприємства неритмічна. Система моральних і матеріальних стимулів працює незадовільно. Якість продукції низька, є постійні рекламації.

Характерні постійні порушення графіків постачання основних видів комплектуючих виробів та сировини.

Тема наради: «Вихід із несприятливої ситуації, що склалася на підприємстві».

Ціль – прийняття оптимального рішення щодо виходу з виробничої ситуації, що склалася.

Порядок проведення ділової гри

Етап перший. Визначаються тема та мета наради. Зачитується сценарій виробничої ситуації.

Етап другий. Викладач розподіляє роль учасників наради.

Це можуть бути:

- 1) **учасники наради:**
 - ☐ керівник організації;
 - ☐ керівник фінансового підрозділу;
 - ☐ керівник бухгалтерії;
 - ☐ керівник маркетингової служби;
 - ☐ керівник виробничого підрозділу;
 - ☐ керівник служби керування персоналом;
 - ☐ керівник юридичного відділу;
 - ☐ спеціаліст із постачання виробництва;
 - ☐ спеціаліст зі збуту продукту виробництва;
- 2) дублери учасників наради;
- 3) секретар наради;
- 4) працівник із виробничого середовища;
- 5) експерт із ділових нарад;
- 6) експерт із невербального спілкування;

- 7) експерт із стилів управління;
- 8) експерт з управлінських рішень;
- 9) експерт із конфліктних ситуацій.

Етап третій. Учасники наради та їх дублери, а також секретар та працівник із виробничого середовища знайомляться зі своєю кваліфікаційною характеристикою та складають посадову інструкцію за запропонованим зразком.

Експерт з ділових нарад готує бланк оцінки наради за ознаками ефективності її підготовки та проведення.

Експерт з невербального спілкування готує матрицю жестів, за якими він оцінюватиме стан учасників наради.

Експерт із стилю управління готує бланк для оцінки стилю керування керівника.

Експерт з управлінських рішень готує перелік ознак класифікації рішень та вимог до ефективних рішень, за якими оцінюватиме прийняте рішення.

Експерт із конфліктних ситуацій готує бланк аналізу конфліктів, що виникли під час наради, і як вони були вирішені.

Етап четвертий. Виконана робота оцінюється викладачем або обраними експертами серед здобувачів.

Домашнє завдання: 2. Виконайте умови ділової гри так, щоб зрештою вийшло оптимальне вирішення даної проблеми.

Тестові завдання

1. Який тактичний прийом у переговорному процесі найчастіше використовують, коли торкаються питань, не бажаних для обговорення, або коли не бажано давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь?

- а) прийом «ухилення»
- б) прийом «затягування»
- в) прийом «вичікування»
- г) прийом «пакетування».

2. Яку назву має система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування?

- а) ділове спілкування
- б) комунікація

- в) мовний етикет
- г) культура спілкування

3. До яких систем невербальних засобів спілкування належать жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла?

- а) паралінгвістична
- б) оптико-кінетична.
- в) проксеміка
- г) контакт очей

4. Виберіть відповідь, яка є недопустимою під час бесіди з клієнтом:

- а) Бесіду потрібно розпочати точно у визначений час.
- б) Заздалегідь знати тему зустрічі.
- в) Менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника.
- г) Не дійшовши згоди, попросіть клієнта негайно покинути кабінет.

5. Виберіть правильне твердження. Наука, що вивчає загальні та конкретні правила, кодекс поведінки людей у суспільстві, досліджує церемоніал та регламентацію проведення окремих процедур і ритуалів, які передбачають установлений порядок стосунків між людьми.

- а) Народознавство.
- б) Етикетознавство.
- в) Етнологознавство.
- г) Етнопсихологія.

6. Завершіть речення. Дейл Карнегі писав: «Успіхи тієї чи іншої людини у її фінансових справах на 15% залежать від її професійних знань і на 85 % –

- а) Від її зовнішнього вигляду».
- б) Від її рішучості й наполегливості».
- в) Від її вміння посміхатися».
- г) Від її вміння спілкуватися з людьми».

Питання для самоперевірки

1. Що відноситься до бар'єрів нерозуміння?
2. Навіщо потрібні невербальні засоби спілкування?
3. Контроль над емоціями
4. Акцептивна поведінка.

ТЕМА 5. ДИСТАНЦІЙНЕ БІЗНЕС-СПІЛКУВАННЯ

5.1. Етикет складання кореспонденції

5.2. Етикет ділового електронного спілкування

5.3. Ділове дистанційне спілкування телефоном

5.1. Етикет складання кореспонденції

Коли у 90-х роках. минулого століття у США вперше з'явилися школи бізнесу, школи менеджерів, у них не було навчальних вузькопрофесійних предметів, з економіки, права, політики. Навчальний час був повністю присвячений розвитку чотирьох головних професійних умінь керівників та бізнесменів:

- уміння слухати: повністю розуміти співрозмовника, вибрати головне, нове, цінне з його слів;
- вмінню говорити- коротко, ясно, ввічливо, переконливо;
- вмінню читати— швидко, вибірково, уважно, запам'ятовуючи міцно та надовго;
- вмінню писати— грамотно, точно, дотримуючись правил ділового листа.

Сучасні форми листування склалися 150 років тому. Прийшли вони з Англії. Існує навіть спеціальний етикет складання кореспонденції.

Діловий лист — документ, передачі на відстань між двома кореспондентами, які може бути як юридичними, і фізичними особами.

Керівнику чи фахівцю управління з своєї діяльності доводиться писати чимало ділових листів. До таких листів належать характеристики, резюме, рекомендаційні листи, листи-нагадування та подяки, листи — запрошення на співбесіду чи презентацію, листи-відмови, позовні заяви, скарги тощо.

Форми написання та оформлення ділових та особистих листів мають однаковий для всіх країн характер.

За кордоном формальним загальноприйнятим сторонам кореспонденції приділяється більша увага, ніж у нас в Україні.

Службові листи пишуться за встановленою формою на комп'ютері. До службового листування пред'являється набагато більше вимог, ніж до особистого.

Друкуються листи через півтора чи два інтервали. Абзац починайте з абзаца, дотримуючись абзацного відступу (1,25 см). По можливості уникайте перенесення слів.

Службовий лист умовно можна поділити на такі частини:

заголовок (про що?);

дата;

найменування та адреса одержувача;

вступне звернення;

основний текст;

заклучна форма ввічливості;

вказівки на додатки.

Усі листи за походженням можна поділити на особисті та службові. Службові листи завжди готуються на бланку. Встановлено два стандартні формати бланків листів – А4 (210×297 мм) та А5 (148×210 мм).

Підприємствам, які працюють із зарубіжними партнерами, необхідні спеціальні бланки з дублюванням реквізитів мовою партнера або англійською мовою. При кутовому розташуванні реквізитів у лівій верхній частині друкуються реквізити українською мовою, праворуч – іноземною. При поздовжньому розташуванні реквізитів бланка спочатку друкуються реквізити українською мовою, а нижче – іноземною.

Усі бланкити документи повинні мати поля:

- ☐ ліве, верхнє та нижнє – не менше 20 мм;
- ☐ праве- не менше 10 мм.

Лист складається, як зазначалося, із низки його елементів (дата, текст, підпис тощо.), які називаються реквізитами. максимальний набір реквізитів для документів керування.

У конкретному листі їх буде набагато менше, оскільки кожен вид документів має власний набір реквізитів.

Загальні вимоги написання ділових листів:

- папір для ділового листа має бути гарної якості;
- бажано, щоб бланк листа був із емблемою організації, її повною назвою, усіма адресами;
- службові листи друкуються на лицьовій стороні аркуша;
- текст друкується через півтора - два інтервали; уникати перенесення слів;
- у правому верхньому кутку на адресу організації-відправника ставиться дата, бажано повністю (наприклад, 22 січня 2024 року);
- найменування організації або прізвище та адресу людини, куди відправляється лист, проставляється на лівій стороні листа;
- нижче, з краю рядка або в центрі листа пишеться ввічливе звернення; наприклад «Шановний Іване Івановичу»;
- закінчується лист словами подяки за співробітництво та висловлюванням надій на його продовження;
- підпис ставиться праворуч аркуша, після заключної фрази ввічливості, наприклад, «З повагою ...», прізвище підписувача друкується під його рукописним підписом;
- резолюції на всіх видах вхідної кореспонденції повинні робитися олівцем або на окремих аркушах;
- лист складається текстом всередину, а найважливіші ділові листи не згинаються, навіщо посилаються у великих щільних конвертах;

- на телеграфний запит слід дати відповідь протягом 3 днів, на лист - 10; якщо запит вимагає докладного розгляду, то протягом 3 днів слід повідомити, що лист прийнято до відома і дати остаточну відповідь протягом 30 днів.

До змісту ділових листів пред'являються такі вимоги;

- точність та ясність викладу думок – короткі слова, короткі фрази, короткі абзаци;
- максимальна доступність тексту для розуміння, вживання простих фраз, які точно і однозначно виражають суть;
- стислість, відсутність зайвих слів і порожніх фраз, хоча короткий лист скласти важче за довгий;
- грамотність – дотримання норм граматики та правопису, а також вимог ділового етикету;
- коректність - діловий і ввічливий стиль викладу, що не виключає жвавості та образності мови, що залишає приємне враження про людину.

Складання резюме. Резюме (самохарактеристика) — один із найефективніших засобів самореклами, самомаркетингу ринку праці. Розсилаючи своє резюме до відповідних організацій, кандидат різко підвищує свої шанси на успіх. Мета резюме – привернути увагу до себе при заочному знайомстві, справити сприятливе враження та викликати бажання запросити кандидата на особисту зустріч. Якщо увагу привернути не вдалося, то резюме не спрацювало. На підставі резюме формується перша і дуже стійка думка про людину, яка, однак, суб'єктивна та залежить від стереотипів сприйняття людей. Часто претенденти приносять резюме на співбесіду і просять ознайомитись з ним до розмови. Це дозволяє швидко дізнатися головне про кандидата, сформулювати додаткові питання та скоротити записи необхідних даних, що заощаджує час та підвищує ефективність співбесіди.

Американський стандарт, який набув найбільшого поширення в Україні, передбачає зворотний хронологічний порядок опису освіти та досвіду роботи. Резюме можуть бути короткими та докладними, якщо кандидат претендує на високі керівні посади або направляє їх до агентств з працевлаштування. Найчастіше складають резюме хронологічні та рідше функціональні.

Хронологічні резюме містять опис трудової діяльності у прямому чи зворотному хронологічному порядку. Функціональні описують основні напрями діяльності, найбільш важливі професійні досягнення, відволікаючи при цьому увагу від перерв у роботі, частої зміни місць роботи або за фахом.

Фахівці кадрових служб вважають найбільш прийнятною таку структуру резюме:

Заголовок - прізвище, ім'я, по батькові кандидата; Основні особисті дані - адреса, телефон, дата та місце народження, сімейний стан; Мета звернення-на

яку роботу, на якій посаді та на які умови претендує, з подальшим обґрунтуванням своїх претензій; Досвід роботи - дати місць роботи, посад, виконуваних функцій і професійних досягнень (ця частина резюме є головною, проте непропорційна подробиця викладу цих даних небажана); Освіта - дати, навчальні заклади, здобута спеціальність та присвоєна кваліфікація, а також нагороди, призи та звання. Додаткова інформація — дані про додаткові знання та навички, що стосуються даної роботи, важливі факти біографії та особисті якості:

- володіння іноземними мовами (вільно, досконало чи читаю та перекладаю зі словником);
- володіння навичками роботи на комп'ютері (бажано із зазначенням застосовуваних програмних засобів);
- наявність водійських прав та досвід водіння;
- членство у професійних об'єднаннях чи партіях;
- участь у роботі конференцій та з'їздів;
- відомості про громадську діяльність;
- відомості про військову службу та військові звання;
- серйозні захоплення на дозвіллі, що стосуються цієї роботи, і досягнуті успіхи;
- вказівка готовності до понаднормової роботи, тривалих та далеких відряджень, зміни місця проживання;
- відомості про рекомендації;
- особисті характеристики (стандартні, наприклад, «акуратний», «працьовитий», «чесний» або справді важливі, наприклад, «високо зацікавлений», «енергійний і цілеспрямований», «вибагливий до себе та інших», лідерські якості»).

Дата складання резюме — свіжа дата підвищує достовірність зацікавленості у цій роботі, стара дата може свідчити про давні пошуки роботи у різних місцях.

Стиль написання резюме повинен відповідати таким вимогам:

- стислість — відсутність зайвих слів, довгих, незрозумілих скорочень та термінів;
- конкретність - відсутність неточної чи зайвої інформації, що не має прямого відношення до вакансії;
- цілеспрямованість - виклад основних відомостей, що підтверджують право претендувати на цю посаду;
- чесність — відсутність недостовірної інформації.

Складання листа-відмови. Писати та отримувати листи-відмови важче, ніж листи-запрошення та будь-які інші ділові листи. Однак складати їх вам і отримувати їх кандидатам буде легше, якщо ви постійно виходите з того, що не

відкидаєте людину, а відстоюєте інтереси справи та своєї організації. Не слід відкладати написання листа з відмовою, тому що хтось з нетерпінням чекає на ваше рішення в надії на позитивну відповідь. Виявіть свою інтелігентність та професійну компетентність та швидко повідомте про свою відмову.

Лист-відмова складається так, щоб пом'якшити удар по самолюбству людини. Для цього треба почати і закінчити листа обнадійливо, позитивно, підкреслити гідності та успіхи кандидата, побажати удачі.

Якщо необхідно вказати на недоліки, слід оцінити окремі якості, знання та навички, а не людину в цілому, наприклад, «Ваша професійна підготовка не відповідає необхідному рівню», «Наша робота вимагає вільного володіння двома іноземними мовами» тощо. Кандидат повинен зрозуміти, що у вас була вагома об'єктивна причина, яка не дозволяє взяти його на роботу.

Не пишіть сухо «ви нам не підходите», а вкажіть, що шанси на успіх були високі, що кандидат був серед кількох відібраних із сотень претендентів. Побажайте йому успіхів у пошуках роботи. Але якщо людина вам явно не сподобалася, не обнадійуйте її можливою співпрацею.

Складання позовної заяви. Позовні заяви між організаціями складаються для вирішення спорів в Арбітражному суді, якщо претензії не можуть бути врегульовані угодою сторін.

Позовна заява складається юрисконсультom та підписується керівником. Як додаток щодо нього наводиться повний склад документів: договір, претензії, у відповідь претензію, документи- докази тощо.

5.2 Етикет ділового електронного спілкування

Голубина пошта досить довго була чи не єдиним засобом передачі інформації на великі відстані. Історія свідчить, що голубів почали використовувати як листонош ще у Месопотамії 6500 років тому. Голубина пошта діяла в Стародавньому Китаї, Персії, Індії та Греції. Вона була найшвидшою системою зв'язку епохи Середньовіччя та зберігала цей статус аж до винаходу електромеханічного телеграфу Семюела Морзе (1837 рік) і встановлення вдосконалених ним апаратів на першій американській телеграфній лінії Вашингтон — Балтимор (1844 рік), а також винаходу радіо Гульєльмо Марконі (1896 рік).

Наприкінці 1971 року в цих комунікаційних засобів з'явився достойний конкурент — електронна пошта (email чи e-mail від англ. electronic mail), і після низки тестів було надіслано перше справжнє електронне повідомлення.

Сьогодні електронна пошта має суттєвим недоліком надмірне розсилання анонімних масових електронних повідомлень рекламного характеру (spam), все

більшої популярності набувають альтернативні канали зв'язку — соціальні мережі (наприклад, Twitter, Facebook) і комунікаційних систем (Skype, ICQ, ZOOM), проте електронна пошта й досі залишається надзвичайно потрібною і популярною.

Норми електронного ділового листування.

Загальні поради. Листи, які ми надсилаємо електронною поштою, менш офіційні, ніж звичайні. Проте слід дотримуватися певних норм та пам'ятати, що йдеться про ділове спілкування. Також в електронному листуванні є свої нюанси та певні правила, дотримуючись яких можна налагодити добрі стосунки з партнерами.

Тон. Не варто забувати, що тон електронного листування — це віддзеркалення атмосфери та спілкування в самій організації. Тон повідомлення — це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. Потрібно, щоб адресат відчув повагу, приязність і доброзичливість. Однак надмірна невимушеність так само неприйнятна, як і надмірна стриманість. Ідеться не лише про слова, а й про оформлення — колір і вид шрифту.

Познайомившись із адресатом ближче, ви зможете дібрати правильний тон. Коли йдеться про електронне листування між організацією та громадянином, стриманий офіційний тон є найбільш доречним. Повідомлення колезі того ж ієрархічного рівня може бути невимушеним, але не панібратським.

Лише час і прагнення побудувати хороші взаємини можуть бути провідником на шляху до менш офіційних ділових відносин, а значить — і тону електронного повідомлення.

Гумор. Використовувати гумор у діловому електронному листуванні слід дуже обережно. А сарказм чи іронія в електронному діловому повідомленні взагалі вважаються неприпустимими. Такі слова дуже легко зрозуміти неправильно, оскільки в електронному листі неможливо відтворити ані емоції, ані інтонацію. Навіть використання звичайного знака «смайлик» (smiley-face sign, smiley, emoticon) може не передати тієї радісної атмосфери, яку Ви прагнете відтворити. Тож, якщо у вас є сумніви, краще зовсім уникнути гумору в електронному листуванні. Також не варто писати повідомлення, які адресат може розтлумачити неоднозначно чи переслати (forward) комусь без контексту.

Конфлікти. Не слід використовувати електронну пошту для вирішення конфліктних ситуацій. Для цього з опонентом краще зустрітися чи зателефонувати йому. Електронне повідомлення, хай як майстерно воно написане, навряд чи замінить у конфліктній ситуації звичайне спілкування вічна-віч.

Зауваження. Письмові зауваження зазвичай сприймаються різкіше ніж усні. На жаль, дехто використовує електронну пошту, щоб зробити зауваження, коли не наслідуються сказати це вголос віч-на-віч. Проте негативні оцінки варто висловлювати в усному діалозі.

Електронне повідомлення, надіслане з адреси, відомої, як адреса профкому — власність профкому. Така електронна пошта належить профорганізації, і Ваші повідомлення особистого характеру можуть бути оприлюднені. Тож не варто торкатися тем, які можуть скомпрометувати вас або вашого адресата. А найкраще взагалі не використовувати з такої електронну пошту в особистих цілях. Для цього краще зареєструйте свою приватну адресу.

Пересилання електронних повідомлень. Електронні повідомлення дуже легко переслати, тому слід передбачити, що адресат, якщо вважатиме за потрібне, може переслати будь-кому ваше повідомлення. Тож будьте обережними з посиланнями на інформацію, включно із особистими характеристиками, службовою інформацією, фінансовими показниками тощо.

Час надсилання повідомлення. Ділові люди зазвичай переглядають електронну та звичайну пошту, телефонні та інші повідомлення, що накопичилися з минулої п'ятниці та впродовж вихідних, у понеділок у першій половині дня. Тому якщо ви хочете, аби ваше повідомлення не потрапило до десятків таких листів і було прочитане одним із перших, варто подумати над тим, коли його надіслати.

Швидка відповідь. На електронні повідомлення слід відповідати якомога швидше. В іншому разі це можуть сприйняти як неорганізованість або неуважність до того, хто відправляв електронний лист. Крім того, ваша оперативна відповідь на отримане повідомлення сприятиме якнайкращій роботі з колегами, які усвідомлюють важливість ефективної та оперативної комунікації.

Відповісти всім (Reply to all). Це поле слід використовувати вкрай обережно, оскільки ваша відповідь насправді може бути важливою не для всіх осіб, які беруть участь у листуванні.

Копії (Cc — carbon copy, copies). Це поле використовують тоді, коли повідомлення стосується низки осіб. Такі адресати знають один одного і їх адреси дозволено бачити іншим. Однак, якщо Ви не впевнені, чи адресат не проти оприлюднення своєї адреси, запитайте його.

Приховані копії (Bcc — blind carbon copy). Це поле використовують, надсилаючи повідомлення групі осіб, не знайомих між собою, щоб зберегти конфіденційність.

Як створити електронну поштову скриньку?

Формуючи електронне повідомлення, варто звертати увагу на нюанси, які допоможуть уникнути багатьох проблем.

Кому (To). Заповнюйте це поле лише тоді, коли перевірите своє повідомлення та переконаєтеся, що його зміст повністю відповідає вашим вимогам. Не перевірявши текст повідомлення та адресата, якому воно буде надіслане, можна потрапити в халепу, відправивши листа іншій особі, або ж с дошкульними помилками. Щоб такого не сталося, поле То (Кому) варто заповнювати в самому кінці.

Тема (Subject). Заповнюючи це поле, подбайте, щоб інформація стосовно тематики листа була змістовною та лаконічною. Це має бути дуже стисле (від одного до п'яти слів) резюме вашого повідомлення, адже це перше, що побачить адресат. Урешті, від цієї інформації залежатиме, як швидко ваше повідомлення прочитають.

Додатки (Attachments). Найчастіше ми нічого не знаємо про програмне забезпечення чи налаштування пошти адресата. Тому краще надсилати файли у загальноприйнятих форматах PDF, Word чи Excel. Через небезпеку вірусів багато хто відкриває додані файли лише тоді, коли їх надсилають знайомі особи. Тож краще спочатку попередити адресата, що йому буде надісланий лист із додатками. Перш ніж надіслати листа, в якому ви посилаєтеся на прикріплений додаток, варто перевірити, чи дійсно цей додаток прикріплено, аби листа не було відправлено без нього.

Посилання (Links). Електронні повідомлення часто містять посилання, за якими можна знайти певну інформацію. Надаючи перелік посилань для одержання додаткової інформації, перевірте, чи можна перейти на відповідну сторінку, натиснувши на це посилання. Також слід перевірити, чи посилання відповідає потрібній сторінці, чи інформація на ній не застаріла та чи це саме та інформація, з якою ви прагнете ознайомити адресата. Надавати посилання на головну сторінку сайту та змушувати адресата визначати, куди йому рухатися далі, — некоректно.

Відступ між абзацами. Електронні повідомлення читати важче, ніж звичайні листи, тому між абзацами слід пропустити один рядок, щоб відокремити їх. Якщо повідомлення містить кілька пунктів, їх потрібно пронумерувати чи певним чином відокремити.

Вимоги до електронного повідомлення

Мова та грамотність. Хай що Вам потрібно донести до адресата, напишіть це словами, зрозумілими та прийнятними для нього. Текст не має бути надто складним. Читачі краще сприймають і розуміють слова, які вони використовують для щоденного спілкування. Не перевантажуйте текст складними конструкціями.

Також слід уважно стежити за тим, щоб у повідомленнях не було помилок — це не професійно. Хоча дещо вільний, розмовний стиль в електронному

листуванні дозволяється, основні правила залишаються незмінними. Перед відправкою листа ще раз ретельно перевірте текст.

Увага до адресата. Спробуйте уявити звичайний день адресата й відобразити це у своєму повідомленні, наприклад: — Я знаю, що Ви зайняті, тож відразу перейду до справи.

Професійність. Ділове листування не має містити елементів, властивих приватному листуванню, наприклад: смайлів, вульгарних аватарів тощо. Адреса вашої електронної пошти для ділового листування також має бути нейтральною.

Точність. Хай про що йдеться (запити, пропозиції, звіти тощо), слід перевірити, щоб дані, які ви надсилаєте, були достовірними, а показники правильними. Електронний лист дуже часто буває першим кроком до співпраці, тому на її початку слід забезпечити відкритість.

Одне повідомлення — одна тема. Листування буде набагато ефективнішим, якщо в одному електронному повідомленні розглядатиметься лише одне питання.

Лаконічність. Як і в будь-якому діловому листі, в електронному слід викладати суть справи лаконічно, адже часто ми не маємо часу на читання довгих листів. Ідеться не лише про те, що повідомлення має бути коротким — воно повинно містити вичерпну інформацію стосовно певного питання. Слід якомога швидше перейти до найголовнішого, однак не варто пропускати важливі аспекти, які можуть допомогти адресату відповісти на ваш запит; також не варто вводити слова, не наповнені змістом. Речення та абзаци мають бути короткими. Пам'ятайте: отримавши електронне повідомлення, всі бажають якомога швидше зрозуміти його суть, їх цікавлять лише факти і результати.

Активний стан. У тексті повідомлення слід використовувати активний стан. Наприклад, речення — Ми надсилаємо відповідь на Ваше запитання сприймається легше ніж інші конструкції. Також потрібно подбати, щоб мова повідомлення була гендерно нейтральною, і лист не містив образливих зауважень або конфіденційної інформації.

Звертання. Зазвичай в електронних листах використовується офіційна форма звертання - В.І.Ковалю. чи Шановний Василь Іванович! До незнайомих адресатів також слід звертатися офіційно. Звертатися до адресата на ім'я можна, якщо він дав вам зрозуміти, що це прийнятно. Ви зрозумієте, що ваш тон може бути менш офіційними, за тим, як адресат ставиться до вас, а також як він підписує свої листи. Більшість колег не проти звертання на ім'я, однак дехто може вирішити, що ви дозволяєте собі забагато, звертаючись на ім'я надто швидко та без дозволу.

Для групи осіб, зокрема в межах профспілки, можна використовувати звертання Шановні колеги!

Слово You (ви/ти). Один з основних принципів ділової кореспонденції — акцент на інтересах адресата. Тому перший абзац слід почати зі слова Ви, сказавши:— Ви запитували нас (мене...), Ви хотіли...,Ви згадували..., Вам потрібно...

В останньому абзаці акцентуйте увагу на тому, що коли і що одержить ваш адресат у результаті виконання його запиту чи пропозиції тощо.

Структура електронного повідомлення

Після заповнення полів Кому, Копії (за потреби), Тема йде безпосередньо текстовий блок, який починається з вітання (звертання) до адресата, після чого, власне, викладається основний текст.

В електронному повідомленні найважливішу інформацію слід викласти на початку. Кожне наступне речення має бути менш навантаженим за змістом.

Отже, електронне повідомлення складається з:

привітання (звертання);

речення 1 абзацу 1: що саме вам потрібно;

абзацу 1: уся інформація стосовно вашого питання;

абзацу 2: пояснення причин звернення та надання подробиць;

останнього речення: подяка адресатові та висловлення сподівання на вирішення питання (отримання відповіді). Наприклад: Дякую чи З повагою;

Відповідаючи на запит про надання інформації, достатньо лише процитувати його та вставити відповіді після кожного запитання, а на початку повідомлення написати вступне речення, яке починається зі слів:— Дивіться нижче..., — Нижче наведено... Відповідно до налаштувань електронної пошти текст відповідей може виділятися, наприклад, товщиною літер або кольором, відповіді пишуться з абзацу.

Електронна пошта — чи не перший крок до спілкування в режимі он-лайн. І хоча її основною цінністю є оперативність, такі повідомлення вимагають не менше уваги, ніж листи на паперовому бланку.

5.3. Ділові телефонні розмови

Телефон — засіб оперативного зв'язку, значно обмежений за часом. За даними дослідників, незнання правил етикету телефонних розмов ведуть до втрат робочого дня до 20-30%.

Повна телефонна розмова складається із семи обов'язкових послідовних фраз:

- перша — вітання;
- друга - взаємоподання;
- третя — повідомлення мети дзвінка;

- четверта - обговорення суті проблеми або переадресація розмови;
- п'ята - підбиття підсумків;
- шоста – вираз вдячності;
- сьома – прощання.

Службові телефонні розмови можна розділити на дві категорії: монологи та діалоги. Формою запису монологу є телефонограма. Телефонограми використовуються для передачі термінових повідомлень та дзвінків на засідання. Їх прийнято писати на стандартних бланках стисло, не вживаючи слів, що важко вимовляються. На кожній телефонограмі, після її передачі, вказується точний час (години та хвилини) передачі та прізвища осіб, які брали участь у передачі та прийомі.

У телефонограмі зазвичай використовується форма викладу від першої особи, що відповідає характеру особистого контакту, а не від третьої особи (наприклад «Прошу прибути на нараду за адресою...»);

Будь-яка службова розмова по телефону складається з наступних частин: момент встановлення зв'язку, введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, відповідь, заключні слова, які означають, що розмова закінчена. Зазвичай, у момент встановлення зв'язку секретар повідомляє, що він веде службову розмову за дорученням посадової особи.

На відміну від письмової, усне мовлення має низку особливостей. Для неї характерна незакінченість фраз, наявність реплік, безліч інтонацій, використання пауз. Співрозмовник через певні проміжки часу повинен підтвердити, що інформація сприйнята: «Цілком вірно»; "Хіба не так?"; "Все зрозуміло"; "Так, так"; "Все правильно" і т.д. Такі репліки вносять надлишкову, але виправдану інформацію в телефонну розмову, оскільки забезпечують безперервність спілкування. Реплікам абсолютно невласиво складне речення. Короткі фрази легше сприймаються на слух, ніж довгі. Тому рекомендується уникати складних пропозицій у розмовах по телефону, причетних та дієпричетних оборотів. Розмова телефоном не повинна переходити в монолог.

Викладаючи складне питання, намагайтеся передати інформацію частинами.

Вихочете дізнатися, чи правильно вас зрозуміли. Зробіть паузу. Вона відіграє роль «позитивного сигналу», адресованого іншій стороні з метою отримати підтвердження, що інформацію прийнято. Пауза може означати, що думка завершена або розмова закінчена. Уміння вести телефонну розмову значною мірою полягає саме в тому, щоб вчасно зробити паузу і тим самим надати можливість іншій стороні показати своє ставлення до питання, що розглядається. Пам'ятайте, що телефонна розмова є діалогом, регламентованим у часі. Буває, що секретар не може відповісти на виробничі, фінансові та інші

питання. І тут потрібно переключити співрозмовника на компетентне у питанні обличчя.

Телефонні переговори можна як специфічний випадок проведення ділової бесіди. Виходячи з цього, слід зробити два висновки. По-перше, правила підготовки та проведення ділової бесіди багато в чому зберігають свою значущість під час телефонних переговорів. По-друге, телефонна розмова має цілу низку відмінних рис у порівнянні з очною бесідою.

Подібність етичних правил ділової розмов та телефонної розмови полягає у можливості перенесення основних етапів підготовки та проведення з очної на телефонну розмову. Так, наприклад, залежно від значущості телефонної розмови слід приділити увагу окремим етапам його моделювання: визначення мети бесіди, її інформаційна підготовка, відпрацювання формулювань понять та суджень, визначення послідовності та змісту аргументації, аналіз можливої реакції співрозмовника на ті чи інші висловлювання.

У рамках тимчасового регламенту телефонної розмови (як правило, нетривалої) слід також приділити увагу хронологічному принципу проведення бесіди, тобто виділення початкового, основного та заключного її етапів.

Звичайно, правила, що стосуються очної розмови, слід переносити на телефонну розмову не автоматично, а з певним коригуванням. Для цього виду розмови не актуальні такі етапи підготовки, як формування складу учасників або вибір місця проведення розмови з урахуванням елементів невербального зворотного зв'язку через її відсутність. Початковий, основний і завершальний етапи проведення розмови в телефонному варіанті будуть настільки явно виражені.

Незмінними слід вважати загальні норми поведінки в бесіді: демонстрація зацікавленості у предметі розмови, доброзичливість до співрозмовника (навіть якщо телефонний дзвінок відвернув вас від важливих та термінових справ, вказати співрозмовнику на вашу зайнятість слід у коректній та ввічливій формі), відсутність впливу розмови вашого загального настрою.

Як зазначалося, крім подібності з очною розмовою телефонної розмови притаманні специфічні особливості. Ці особливості визначаються тим, що співрозмовники не бачать один одного і найчастіше телефонна розмова виникає для однієї зі сторін несподівано, порушуючи при цьому попередній перебіг подій: очну розмову одного з абонентів, виконання ним будь-якої важливої або термінової роботи тощо. можливість слід передбачати завжди, коли ми дзвонимо будь-кому. Це має накладати певний відбиток на нашу поведінку.

Завжди варто вибачитися за занепокоєння, навіть якщо ви впевнені, що вашого телефонного дзвінка чекали. Правилom хорошого тону слід вважати

питання до співрозмовника, чи має він час для розмови, навіть у разі вашої впевненості в ствердній відповіді з його боку.

Ви можете допомогти співрозмовнику зорієнтуватися в часі, якщо вкажіть конкретну тривалість розмови, яка буде потрібна для вирішення питань, тим самим ви змусите себе попередньо спрогнозувати приблизний час розмови і, виходячи з цього, скоригувати її канву, а може бути і відмовитися від телефонного варіанту у зв'язку з великою тривалістю передбачуваної розмови. Враховуючи той факт, що співрозмовники не бачать один одного, обов'язковим слід вважати правило, яким вам необхідно представитися — лаконічно, але ємно.

Поганим тоном є впевненість у тому, що вас повинні впізнавати по голосу, тим самим ви ставите вашого співрозмовника в незручне становище, змушуючи перепитувати, хто саме йому дзвонить. Ігнорування уявлення своєму співрозмовнику найбільше характерно для побутових телефонних розмов, хоча іноді зустрічається і в діловій практиці. Варіант уявлення слід продумати заздалегідь. Якщо немає впевненості, що вас дізнаються на прізвище, лаконічно назвіть організацію, яку ви представляєте, вашу посаду та коротку сутність питання, яке ви хотіли б обговорити.

З іншого боку, людина, яка веде очну розмову з будь-ким, повинна віддавати їй пріоритет перед телефонною розмовою. Обов'язково потрібно пам'ятати про те, що в більшості випадків телефонний зв'язок — це засіб для попередньої домовленості про щось, найчастіше про майбутню очну зустріч. Невипадково існує вираз — «нетелефонна розмова». Про нього не слід забувати, визначаючи тему телефонної розмови, а також заздалегідь прогнозуючи той час, який буде потрібний для неї. Крім того, потрібно враховувати ту обставину, що співрозмовник може бути в оточенні колег, відвідувачів тощо, що не дозволяє йому вести досить відверту розмову. Якщо ви відчуваєте незручність іншого учасника розмови, перенесіть розмову на інший час. Якщо це неможливо, допоможіть вашому співрозмовнику, формулюючи питання в закритій формі.

Телефонний зв'язок і телефон є складними технічними засобами, причому не завжди надійними. Збої при наборі номера, погана чутність, несподіване переривання зв'язку - всі ці моменти вимагають від співрозмовників додаткової ввічливості та передбачливості. Так, наприклад, ніколи не звинувачуйте іншу людину, якщо вона помилилася номером: навряд чи ваш випадковий співрозмовник винен у даній ситуації. З іншого боку, будьте уважні при наборі номера. Краще повторіть набір, якщо не впевнені, що зробили його правильно.

Поширеним помилковим стереотипом поведінки є машинальне підвищення свого голосу у відповідь погану чутність. У зв'язку з цим слід взяти за правило цікавитися у співрозмовника, наскільки добре він вас чує, і тільки потім

приймати рішення - чи підвищувати голос. При цьому не варто забувати про вибачення перед оточуючими людьми за занепокоєння ним.

Якщо зв'язок несподіваного перервався, передзвонює той, хто розпочинав розмову; він же має право першим закінчувати її. Вважається неетичним, якщо ви навмисне вказуєте співрозмовнику необхідність завершення розмови, розпочатої не вами. Тим самим він потрапляє в незручне становище, будучи змушеним поспішно коригувати хід розмови або відмовлятися від тих чи інших питань, які він мав намір обговорити з вами. Якщо ж ви відчуваєте, що телефонні переговори виходять за прийнятні тимчасові рамки, скористайтеся відповідними в цій ситуації прийомами коректного завершення розмови, наприклад, погодьтеся на необхідність закінчити розмову у зв'язку з очікуванням термінового міжміського дзвінка.

Часто телефонний зв'язок переривається без супутніх звукових сигналів, коли співрозмовники просто перестають чути один одного. Якщо в цій ситуації один із них продовжує свій монолог, то в результаті він відчуває деяку психологічну незадоволеність через те, що не був почутий на іншому кінці зв'язку. Щоб співрозмовник не відчував певної незручності у розмові, не забувайте про доцільність нереклексивного слухання, яке передбачає мінімальну словесну реакцію на висловлювання співрозмовника.

Крім того, телефонна розмова пов'язана, як правило, із передачею конкретної інформації. «Хорошим тоном» та гарною «технікою особистої роботи» вважається готовність співрозмовника ефективно прийняти і використовувати інформацію, що направляється йому.

Також важливо і те, як людина вміє передавати необхідну інформацію під час телефонної розмови. У цьому сенсі важливим є етап інформаційної підготовки до бесіди.

Він має на увазі добірку в компактному вигляді всіх необхідних даних, цифрового матеріалу, найменувань документів і т.п., які з великим ступенем ймовірності можуть бути потрібні під час телефонних переговорів. Рекомендується подібну інформацію заносити в спеціальний блокнот, який використовується тільки для телефонних розмов. У цей блокнот слід заносити також попередньо складений план розмови, особливо якщо він включає кілька досить складних питань. Сюди доцільно записувати отримувану інформацію. Рекомендується фіксувати дату та час телефонних дзвінків.

Записувати отримувану інформацію слід у будь-якому випадку, не покладаючись надмірно на власну пам'ять. У цьому сенсі телефонна розмова вигідно відрізняється від очної розмови, оскільки запис інформації не завжди позитивно сприймається співрозмовником при безпосередньому контакті. Якщо якусь інформацію ви не встигли зафіксувати в процесі розмови, зробіть це

безпосередньо після її завершення, не відкладаючи до виконання більш термінових, на ваш погляд, справ.

Культура телефонної розмови, пов'язана з ефективністю подачі тієї чи іншої інформації, включає також деякі правила спілкування з сторонніми абонентами. Так, якщо ви телефонуєте в незнайому організацію, насамперед з'ясуйте, хто компетентний у вирішенні вашого конкретного питання (для цього необхідно заздалегідь у лаконічній формі сформулювати його сутність). Детальну інформацію слід надавати лише тому співрозмовнику, який зможе допомогти вам у вирішенні питання. Безадресна передача зайвої інформації досить поширеною помилкою в телефонних переговорах.

З іншого боку, якщо вам дзвонять із зовнішньої організації, ставлячи питання поза вашою компетенцією, допоможіть тому, хто дзвонить, розібратися в тому, хто може вирішити його проблему. Пам'ятайте, що ввічливе, доброзичливе спілкування по телефону – це один із важливих шляхів формування позитивного іміджу як організації загалом, так і її окремих співробітників та підрозділів.

Практичні завдання до теми 5

Виявити та проговорити помилки, які були зроблені під час телефонної розмови.

Ситуація 1. Дзвінок. Трубку піднімає секретар

Секретар: «Секретар директора фірми «Зоря» Ганна Петрівна Семенова слухає».

Абонент: «Здрастуйте! Говорить комерційний директор акціонерного товариства «Азот» Іванов Іван Іванович. З'єднайте мене, будь ласка, з Миколою Петровичем».

Секретар: «Здрастуйте, Іване Івановичу! На жаль, Микола Петрович наразі відсутній. Він приїде о 14:30. Чи не може хтось замінити його? З якого питання Ви дзвоните?»

Абонент: «Я хотів би обговорити з Миколою Петровичем можливість наших спільних дій щодо організації закупівлі матеріалів».

Секретар: «Я можу дати Вам телефон начальника підрозділу, який займається такими питаннями».

Абонент: «Дякую, буду Вам вдячний».

Ситуація 2. Дзвінок. Трубку піднімає секретар

Секретар: «Слухаю!»
Абонент: «Я куди потрапив?»
Секретар: «А куди ви дзвоните?»
Абонент: «Мені потрібна фірма «Зоря»
Секретар: «А хто це каже?»
Абонент: «Це фірма «Зоря?»
Секретар: «Так, це фірма «Зоря»
Абонент: «Мені потрібний директор фірми»
Секретар: «Хто запитує директора?»
Абонент: «У справі»
Секретар: «У якій справі?»
Абонент: «З ким я говорю?»
Секретар: «З секретарем директора»
Абонент: «З'єднайте мене з директором»
Секретар: «Директора немає»
Абонент: "А коли він буде?"
Секретар: «Не знаю»
Абонент: «Чи на місці заступники?»
Секретар: "Я не знаю"
Абонент: «Чи відбудеться нарада, призначена на завтра?»
Секретар: «Ніпро яку нараду я нічого не знаю. Телефонуйте пізніше».

Тестові завдання

1. Етикет ділового спілкування телефоном передбачає виключення з правил телефонного спілкування:

- а) представлення співрозмовнику;
- б) точність повідомлень, що передаються;
- в) питання "З ким я розмовляю?", "Що Вам потрібно?";
- г) не відповідати на всі дзвінки;
- д) давати вихід негативним емоціям.

2. Згідно з правилами етикету слід уникати при телефонних розмовах виразу:

- а) "я не знаю";
- б) «Ви повинні...»;
- в) не розпочинати переговори зі слова «Ні»;
- г) всього вище за перераховане.

3. Діловому партнеру дзвонити на домашній телефон у службових справах можна:

- а) у будь-який час;
- б) до 20 години;
- в) рано-вранці;
- г) лише до 18 години.

4. Якщо ділова розмова по телефону перервалася, то

- а) передзвонити повинен той, хто дзвонив.
- б) передзвонити повинен той, хто відповідав.
- в) потрібно передзвонити через 5 хвилин.

г) потрібно передзвонити через 10 хвилин.

5. *Набір слів ВЕЛИКИМИ літерами служить*

- а) "для привернення уваги співрозмовника до головного у висловлюванні
- б) "для позначення чогось великого
- в) "для вираження сильних емоцій (крику, захоплення)

6. *Підкреслений шрифт використовується, якщо Ви*

- а) "хочете підкреслити значущість ваших слів
- б) "вставляєте гіперпосилання
- в) "вирішили прикрасити свій вислів

7. *Для виділення найбільш значущих слів у тексті використовують*

- а) жирний шрифт б) курсив в) підкреслення

8. *Чи вітаєтесь Ви при написанні повідомлення на форумі?*

- а) Якщо звертаюся до конкретної людини (співрозмовника), то так
- б) Вважаю це зайвою тратою часу
- в) Так, завжди.

Питання для самоперевірки

1. Як правильно відповісти на дзвінок щодо службових переговорів етикет телефонних ділових розмов: Вам потрібно дати відповідь на голосову пошту автовідповідача, як це зробити правильно?

2. Під час телефонної розмови з клієнтом, якому Ви надаєте платні послуги обірвався зв'язок. Хто має поновити розмову?

3. Чи прийнятно телефонувати діловому партнеру на особистий номер з приводу службових справ?

ТЕМА 6. ЕТИЧНІ ВІДНОСИНИ У МІЖНАРОДНОМУ ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

6.1. Національні особливості ділового спілкування

6.2. Особливості ділового спілкування у Німеччині, Італії та Франції

6.3. Особливості ділового спілкування у Сполучених Штатів Америки

6.4. Національний бізнес-етикет в азіатських державах

6.1. Національні особливості ділового спілкування

Учасники міжнародного спілкування дотримуються єдиних норм і правил, проте, національні та культурні особливості можуть виявитися дуже значущими при встановленні та підтримці ділових відносин.

Можна відзначити, що бізнес неоднозначно сприймається суспільством. Він має позитивні сторони: розвиток економіки, виробництва, благодійність тощо. Є у нього й від'ємні риси: виборча мораль, невисока духовність, використання чужої праці для отримання прибутків, недоплата заробітної плати найманим

робітникам, формування прошарків людей, які живуть без праці, на відсотки, розшарування суспільства на заможних, незаможних та середній клас

Які моральні принципи сповідує людина, яка вступила на шлях бізнесу? Якими якостями має мати така людина?

Відповідь дає практика. Щоб підняти свою справу людині в будь-якій країні, перш за все, потрібні рішучість і рішучість, ініціатива, пробивна сила, швидка реакція на складнощі і перешкоди, що виникають, швидке подолання цих перешкод.

У кожній країні та у кожного народу існують свої традиції та звичаї ділового спілкування та ділової етики. Чи важливі вони під час зустрічі представників різних культур? Існують дві точки зору щодо цього. Обидві визнають наявність національних особливостей.

Згідно першою точкою зору інтенсивність ділового спілкування в сучасному світі призводить до «розмивання» національних кордонів, формування єдиних норм та правил. Розвиток міжнародних зв'язків та обміну в галузі культури, науки, освіти прискорюють цей процес. У результаті, наприклад, японець або китаєць, який здобув освіту в США, сприймає та враховує особливості американського мислення та поведінки. У міру розвитку цивілізації процеси, пов'язані з взаємопроникненням національних стилів спілкування, формування багатьох єдиних параметрів ведення переговорів, відіграють все більшу роль.

Представники другого спрямування, навпаки, схильні відводити національним особливостям одне з центральних місць у діловому міжнародному спілкуванні і, зокрема, на переговорах, які становлять основу цього спілкування. Вони вважають, що «...труднощі на переговорах виникають у зв'язку з розбіжностями в очікуваннях», які, своєю чергою, обумовлені відмінностями у культурах. Найбільше впливають на людину надають цінності, традиції, звичаї тощо., засвоєні у дитинстві, тобто. ті, що мають саме національну основу. До цього аргументу додається й інший. У міжнародний бізнес активно включається все більше людей, які часто не мають досвіду міжнародного спілкування. Вони вносять значний елемент національної специфіки.

Такая же насправді? Наскільки важливими є існуючі національні відмінності? Здається, що національні особливості мають значення у переговорному процесі, які ступінь значимості різна у кожному даному випадку. Шведський дослідник К. Йонссон зазначає, що зазвичай при значному збігу інтересів сторін, тобто. при співпраці національні відмінності не помічаються, але варто виникнути конфлікту, як вони починають відігравати важливу роль.

Однак національні особливості впливають на ділові відносини не лише за конфлікту сторін. Наведемо приклад із практики однієї із західноєвропейських

фармацевтичних компаній. Вона вирішила поставити партію нового болезаспокійливого препарату до арабських країн. Препарат добре розкуповувався на європейському континенті, що дозволило компанії розраховувати успіх. Для реклами в Європі використовувалися три картинки: на першій була зображена жінка, що кричала від болю, на другій – вона приймала ліки, на третій – після прийому препарату біль пройшов, і вона зображалася в розслабленому, спокійному стані. Рекламу, яка не вимагала пояснень, вирішили залишити. За деякий час виявили, що препарат взагалі не купується в арабських країнах. Про те, що там читають праворуч наліво, зрозуміло, знали, але про те, що це стосується і картинок, просто не подумали. Без урахування культурної специфіки зміст реклами виявився прямо протилежним: жінка приймає пропоновані ліки, після чого кричить від болю.

Насампередчим описувати національні особливості необхідно зробити кілька пояснень. По-перше, під національними стилями зазвичай розуміють стилі, типові скоріше для тих чи інших країн, а не певних національностей. Так, китаєць, який живе в США і веде переговори від імені американської компанії, може зберегти риси, властиві китайському національному характеру, і це впливатиме на його поведінку, на переговорах.

Проте загалом його стиль ведення переговорів буде швидше американським, оскільки формування переговорного стилю переважно впливають ті умови, у яких людина працює і те, від імені якої країни він веде переговори.

По-друге, слід враховувати, що практично неможливо «абсолютно об'єктивно описати» національний стиль ділового спілкування. Завжди працюють усталені стереотипи національних рис тих чи інших народів. По-третє, національний стиль – це найпоширеніші, найімовірніші особливості мислення, сприйняття поведінки. Вони будуть обов'язковими рисами, характерними всім представників описуваної країни, лише типовими їм. Проте знання національних особливостей може бути своєрідним путівником, орієнтиром можливої поведінки партнера.

6.2. Особливості ділового спілкування у Німеччині, Італії та Франції

Німці відрізняються працьовитістю, старанністю, пунктуальністю, ощадливістю, раціональністю, організованістю, педантичністю, скептичністю, серйозністю, прагненням до впорядкованості.

Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановити шляхом обміну листами з пропозиціями про співпрацю. Свої пропозиції іноземні фірми та окремі підприємці мають змогу безкоштовно публікувати у спеціалізованому

бюлетені «Аусландсанфраген», які дублюються також у додатках у газеті «Нахріхтен фюр Ауссенхандель», які видають федеральне відомство зовнішньоторговельної інформації у м. Керіль. Для встановлення ділових відносин можна використовувати прийняту у Німеччині практику організації співробітництва через агентські та посередницькі фірми. Високий професіоналізм та безумовне виконання прийнятих на себе зобов'язань сприяють налагодженню ділових довгострокових зв'язків із німецькими фірмами.

Переговори ведуться за участю одного або кількох партнерів. Своєю пунктуальністю по-німецькому ви одразу заслужите повагу ваших німецьких колег, що у свою чергу благотворно позначиться на мікрокліматі на переговорах. Церемонія представлення та знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання та обмін візитними картками.

Німці віддають перевагу переговорам, у яких вони з достатньою очевидністю бачать можливість знаходження рішення. Зазвичай учасники дуже ретельно опрацьовують свою позицію (приїжджають уже із опрацьованими питаннями). У ході переговорів вони люблять послідовно обговорювати питання один за одним, не люблять повертатися до вже обговорених питань.

Якщо вас у перерві переговорів запросили до ресторану, то не забудьте, що, по-перше, рахунки в ресторані іноді сплачуються окремо: запрошуваними та запрошеними. По-друге, за столом слід пити лише тоді, коли господарі скажуть традиційне «Прозит!». Нарешті, по-третє, слід уникати розмов політичного характеру.

У Німеччині дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Якщо ж таке запрошення піде, то не забудьте букет квітів для господині будинку (не вогняно-червоні троянди, оскільки це знак пристрасного кохання).

Італійці експансивні, гарячі, рвучкі, відрізняються великою комунікабельністю.

Існуюча у країні практика ділових переговорів відповідає аналогічним нормам більшості європейських країн. Деякі відмінності проявляються у поведінці представників великих та дрібних фірм. Останні, як правило, більш енергійні та активні на перших етапах встановлення контактів, прагнуть не затягувати вирішення організаційних та формальних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти рішень.

Для налагодження ділових відносин достатньо обміну офіційними листами. Непоодинокі випадки, коли для встановлення ділових зв'язків звертаються до послуг посередників, інститут яких швидко розвивається.

Велике значення італійські бізнесмени надають тому, щоб переговори велися між людьми, які займають приблизно рівне становище на підприємстві, у діловому світі чи суспільстві.

Важливе значення для представників ділових кіл мають неформальні відносини з партнерами, у тому числі й у неслужбовий час. Вважається, що неофіційна обстановка сприяє згладжуванню можливих протиріч, можливості вільно висловити критичні зауваження на адресу партнера, не ризикуючи викликати його невдоволення. Міцні напої п'ють рідко, навіть знаменита італійська граппа не у великому ході на своїй батьківщині. Прихильні традиціями італійці вважають за краще не пити також і пива, зазвичай вживають місцеве вино, яке є неодмінним атрибутом будь-якого обіду. Великі тости тут не прийняті, і перед тим як випити в Італії вимовляють «чин-чин». Італійці дуже цінують прояв інтересу до Італії як країни, яка є родоначальницею багатьох видів мистецтв та ремесел. Прояв поваги та знання у цій сфері завжди справляє сприятливе враження та допомагає створити на переговорах атмосферу довіри та доброзичливості. В цілому, італійські бізнесмени досить чутливі до дотримання основних правил ділової етики, це слід враховувати під час організації та ведення переговорів.

Французи відрізняються працелюбністю, пунктуальністю, раціональністю, організованістю, як і німці. У той же час вирізняються великою комунікабельністю, як і італійці.

Хотілося б відзначити працездатність французьких спеціалістів. Вони завжди добре володіють інформацією, яка розглядається під час обговорення. У будь-який момент мають у своєму розпорядженні необхідні матеріали, які у них завжди з собою. Ніколи не розмовляють про предмет, яким погано володіють.

Французи, якщо мова йде про майбутній проект, ніколи не витрачають майбутній час. Замість нього – умовне майбутнє. Наприклад, не «ми введемо в експлуатацію», а «ми змогли б ввести в експлуатацію».

Дуже уважно вислуховують співрозмовника і завжди в міру розмови роблять позначки для себе, після чого майстерно оперують почутою інформацією.

Якщо робочого часу не вистачає, щоб вирішити всі питання протягом дня, французькі фахівці беруть роботу з собою на вечір.

Емансипація глибоко проникла у всі сфери французького життя. Французькі жінки не почуваються «слабкою статтю». Пер-француженки сприймають такі пропозиції, як допомогти їм понести важку сумку або зняти пальто, як, в якійсь мірі, образа або флірт. Таке залицяння у діловій Франції не є традиційним. Але, перебуваючи в Росії, поступово звикають до такої уваги та оцінюють її позитивно.

Дуже уважно і шанобливо ставляться французи до російських традицій. Часто намагаються наслідувати своїх колег, щоб не виділятися на тлі інших. Дуже цікавим фактом є те, що французи завжди вітаються з людиною, яку вони бачили, відвідуючи організацію лише один раз.

Завершуючи аналіз національних особливостей діловій Європі можна помітити наступне.

Два почуття штовхають людей у сферу бізнесу: бажання розбагатіти і бажання набутися почуття свободи та самостійності. Перше зазвичай буває головним. Бізнесмени вкладають свої капітали туди, де їхні знання та вміння забезпечать отримання максимального прибутку. Інтерес представляє сам бізнес, як суспільний прояв людської діяльності, інтерес представляють підприємці, як особлива частина людського суспільства, яка має капітал, здібності та навички для організації справи, здатної дати прибуток і забезпечити суспільство робочими місцями та товарами. Ця діяльність зрештою має забезпечити і нормальні соціальні умови життя суспільства, його науковий, культурний та освітній рівень.

Для бізнесу характерний особливий стиль відносин між людьми, яких називають бізнесменами. Цей стиль отримав назви

"Стиль ділового спілкування". Він тісно пов'язаний із моральністю, психологією та, водночас, з економікою, маркетингом, менеджментом. Але разом з тим реально і не існує інших більш менш жорстких норм і відносин ділової етики, немає ніякої особливої ринкової моралі в фірмах, що нормально працюють. Практично етика ділового спілкування – це найбільш точно, чітко та обов'язково дотримувані загальноприйняті етичні правила. Точніше тут немає винятків із цих загальноприйнятих правил.

Німецькі соціологи провели опитування серед 8000 бізнесменів п'яти країн. Опитаним було запропоновано питання: які з 10 якостей і якою мірою притаманні керівникам фірм різних країн? Максимальна оцінка – плюс 90 балів, мінімальна – мінус 40. Результати опитування.

Характерні риси керівників різних країн Європи

Параметри	Країна				
	Німеччина	Англія	Франція	Італія	Іспанія
Компетентність	+80	+20	+40	-10	-35
Ефективність	+90	-5	+30	-10	-35
Почуття гумору	-40	+30	-5	+40	+25
Надійність	+75	+30	+20	-30	-28
Завзятість у роботі	+70	+4	+35	+12	-6
Підприємливість	+45	+4	+35	+12	-6
Освіченість	+60	+20	+45	+5	-15
Людяність	-27	-18	-5	+25	+17
Здатність працювати у команді	+25	+10	-5	+35	+17
Пунктуальність	+80	+30	+10	-20	-25

6.3. Особливості ділового спілкування у Сполучених Штатах Америки

Американська культура порівняно молода в порівнянні з багатьма європейськими, азійськими або близькосхідними культурами. Американці вплинули на стилі ведення переговорів у всьому світі. Другу половину XX століття іноді називають «ерою переговорів», вона збіглася зі зростанням впливу США на розвиток міжнародних ділових, економічних та політичних відносин. Американці внесли значний елемент демократизму та прагматизму у практику ділового спілкування. Що ж є типовими американцями?

Американці- Особи. Індивідуальність та права особистості – це найголовніше для американця. Цю якість можна розцінити як прояв егоїзму, але вона змушує американців ставитися з повагою до інших і наполягати на рівноправності.

Вони самостійні та незалежні. З раннього дитинства американці звикають «міцно стояти на ногах», тобто. сподіватися лише на себе. Американці – прямі люди, цінують у людях чесність та відвертість, швидко переходять до суті розмови та не витрачають час на формальності.

Американціне люблять манірність, віддають перевагу зручному, повсякденному одягу, звертаються один до одного просто, неофіційно, навіть якщо між співрозмовниками велика різниця у віці та громадському становищі. Американці люблять змагатися, дуже цінують досягнення, рекорди, постійно змагаються один з одним. Хо-тя така поведінка для них природна, з боку вона може здатися владною, нав'язливою.

Американці дружні,але по-своєму. В американців дружба рідко буває тривалою, у ній більше прикладних моментів. Вони менш постійні, ніж представники інших культур, і вони не люблять залежати від інших людей. Вони «ранжують» дружбу та виділяють «друзів по роботі», «друзів зі спорту», «друзів по відпочинку», «друзів сім'ї». Однак американці теж можуть бути вірними та відданими друзями.

Американці задаютьбагато питань. Частина їхніх питань може виявитися елементарними та прямолінійними. Вам можуть поставити дуже особисті запитання. Так зазвичай проявляється їхній непідробний інтерес.

Американці часто вважаються матеріалістами. «Успіх» часто вимірюється кількістюзароблених грошей. Однак серед американської інтелігенції достатньо людей, які відкидають такий підхід. Вони енергійні. Це суспільство відрізняється високою активністю, рухом, змінами. Американців дратує тиша. Вони не люблять перерв у розмові. Вони краще поговорять про погоду, аніж зроблять паузу у розмові.

Діловий американецьза своїм характером не дріб'язковий і не педантичний. Але він розуміє, що для організації будь-якої справи немає дрібниць. Тому до переговорів він готується ретельно, з урахуванням усіх елементів, яких залежить

успіх справи. Неодмінною якістю американського бізнесмена є дотримання трьох правил: аналізуй, розділяй функції (обов'язки), перевіряй виконання. Ці правила є умовою кваліфікованого керівництва. Спеціалізація – це девіз, без якого не розпочинається жодна справа.

Американці бережуть часта цінують пунктуальність. Вони користуються щоденниками і живуть за розкладом. Вони точно приходять на призначену зустріч. На Східному узбережжі країни (від Вашингтона до Бостона) це правило неухильно впливає: запізнення неприпустимі і не можуть бути нічим виправдані, а на заході країни до цього ставляться набагато терпимо. Переговори можуть бути дуже короткими – від півгодини до години – і, як правило, йдуть вічна-віч. Прагматизм американців виявляється в тому, що при ділових бесідах, на переговорах вони концентрують свою увагу на проблемі, яка підлягає обговоренню, причому прагнуть виявити та обговорити не лише загальні можливі підходи до вирішення, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. У діловому спілкуванні американці енергійні, налаштовані на інтенсивну роботу. Цьому сприяє вся система освіти та виховання, яка існує у США. Зі шкільної лави в дітях схвалюється наполегливість, вміння ставити і домагатися цілей, жорстко відстоювати інтереси компаній, які вони представляють.

Американський прагматизм багато в чому забезпечується об'єктивними факторами. Як правило, представники США мають досить сильну позицію на переговорах, і це не може не позначатися на технології їх ведення: американці досить наполегливо намагаються реалізувати свої цілі, можуть і люблять «торгуватися». Велику увагу при вирішенні проблем американці приділяють ув'язці різних питань - пакетним рішенням. Вони часто-густо пропонують «пакети» до розгляду. Їх характерне обговорення спочатку загальних рамок можливої угоди, та був – деталей.

У розмовах, на переговорах американці надають перевагу причинно-наслідковим аргументам, які передбачають, що висновок робиться на основі фактичного доказу. Подібний тип аргументації загалом характерний для англосаксонського переговорного стилю і відрізняється, наприклад, від традицій римського права, де вихідною точкою доказу є якийсь принцип, а сам доказ будується як демонстрація застосування цього принципу.

Демократизм американців у діловому спілкуванні, проявляється у прагненні неформальної атмосфері під час переговорів і ділових розмов, у відмові від суворого дотримання протоколу. Між членами американської делегації досить поширені партнерські відносини. Часто вони звертаються один до одного на ім'я, незалежно від віку та статусу.

Аналогічне звернення можливе до закордонних партнерів. Це означає, що відносини мають не лише діловий, а й дружній характер. Американці цінують і

добре реагують на жарти, намагаються наголосити на дружелюбності та відкритості. Як зазначається багатьма учасниками та дослідниками переговорів, вони мають значно більший ступінь свободи при ухваленні остаточного рішення порівняно, наприклад, з представниками Франції, Японії, Китаю.

Стиль ділового спілкування вирізняє професіоналізм. В американській делегації важко зустріти людину, некомпетентну в обговорюваних питаннях.

Американський стиль ведення переговорів, ділових розмов має і «зворотний бік». Вважаючи себе своєрідними «законодавцями

«мод»у технології ділового спілкування, американці часто виявляють егоцентризм, вважаючи, що партнер повинен керуватися тими самими правилами, що й вони самі. В результаті представники США можуть оцінюватись партнерами як надто наполегливі, агресивні, грубі, а їхнє прагнення до неформального спілкування часом інтерпретується як фамільярність. На цьому ґрунті не виключено нерозуміння, аж до конфліктних ситуацій. Подібна поведінка американських колег у ряді випадків викликає подив і у представників ділових вітчизняних кіл, на що, до речі, звертали увагу й самі американці.

Що ж до спілкування партнерів у неформальній обстановці, то діловий прийом у США – звичайна річ. Це слушна нагода поговорити про сім'ю та хобі. За столом краще уникати розмов про політику та релігію, оскільки США – країна пуританських цінностей. Американська нація стурбована своїм здоров'ям. Спиртного споживають дуже мало. В основному п'ють пиво та коктейлі, де льоду більше, ніж рідини. Гости не прийнято. Піднімаючи склянку зі спиртним, американці кажуть просто чиез чи прозит. Необхідно пам'ятати, що ділові прийоми у США набагато коротші, ніж, наприклад, у Франції. Після закінчення учасники можуть повернутися в бюро і продовжити переговори.

Якщо Вас запросять у будинок, то це означає, що господареві це дуже важливо. Принесіть як подарунок пляшку вина або сувенір.

Джон Стьюїллу книзі «Нова хвиля підприємництва» дає дуже точну характеристику якостей, властивих підприємницькому духу американців: «Американці – природжені оптимісти, їм не властиві скептицизм і звичка до похмурих роздумів, характерні для німців, або самокопання, настільки природне для росіян, що знайшло свій відбиток у тому літературі. Останнє особливо протипоказане духу підприємливості. Оптимізм, що навіть б'є через край, – невід'ємна риса підприємця».

Інтерес до майбутнього, до майбутнього в американців проявляється, як та інші містичні підходи, рідше, ніж в інших народів. Вони пов'язані загальної релігією та історичними традиціями. Це означає, що людина, що пропонує нове вирішення якоїсь проблеми, зустріне в США більш доброзичливу аудиторію, ніж будь-де.

Замістьщоб покладатися на якусь доктрину, американці частіше за інших запитують: «А якщо?», «А чому не спробувати?», «Чому?», «Ну і що, що це вже зроблено, а чому у мене не повинно вийти?», «Хто сказав, що я не зможу?».

Підсумовуючи вищесказане, можна помітити, що ведучи переговори з представником тієї чи іншої країни, не варто ставити перед собою завдання дотримуватися його стилю. Навряд чиз цього вийде щось хороше. Так, не без гумору зауважує Р. Фішер, якщо японські дипломати на переговорах з американською стороною, знаючи, що їхні партнери вважають за краще бути досить неформальними, відкритими і вічно поспішаючими, вирішать дотримуватися американського стилю, а в свою чергу американці, враховуючи той факт, що японці прагнуть діяти розмірено, у досить офіційних рамках, будуть використовувати японський стилі ведення переговорів, результат виявиться дуже плачевним. Причому чим краще кожна зі сторін зрозуміє і намагатиметься, прийняти стиль інший, тим гірші будуть переговори. Результат буде не успішнішим, «чим у тому випадку, якщо виконавець віденського вальсу почне намагатися танцювати американський народний танець, тоді як його партнер – виконавець народних танців – вальсувати». Знання національних стилів може бути лише своєрідним орієнтиром у тому, як партнер найімовірніше діятиме на переговорах.

6.4 Національний бізнес-етикет в азіатських державах

Китай. Одним із найважливіших стратегічних партнерів України серед держав Азійсько-Тихоокеанського регіону є Китай. Нині все більше українських підприємців обирають східний вектор для ділових контактів, приділяючи особливу увагу китайському ринку. Український бізнес має що запропонувати китайському споживачеві, а китайський ринок – це незвіданий потенціал для українських підприємців у розвитку торговельно- економічних відносин.

Своєрідний менталітет китайців склався в результаті впливу багатьох чинників: ізоляції від зовнішнього світу, специфічної писемності, важких умов ведення сільського господарства, релігійних та філософських вчень. Серед основних рис національного характеру китайців виділяють замкнутість, невибагливість, прагматичність тощо.

Китайці є замкнутою нацією. Схильність до інтроверсії проявляється у них на самих різних рівнях: від особистісного до державного. Поганим тоном вважається відкритий прояв емоцій, більше того, вони підміняються складним комплексом етичних ритуалів, що в очах європейця може виглядати як лицемірство.

Під час розмови один на один з маловідомими людьми китаєць поводить себе специфічно: зберігає нерухомими поставу і тіло, сидить прямо, вигнувши спину, не ворухиться зовсім, тільки губи злегка рухаються, а голос наближений до шепоту. Дуже гучна розмова вважається неприйнятною. Китайці уникають прямого погляду в очі співрозмовнику, бо, за їхніми уявленнями, так роблять тільки вороги, або люди, що ненавидять один одного. Очевидно, саме ця риса національного менталітету зберігала Китай закритим від зовнішніх зв'язків протягом більшої частини його історії.

Китайці широко відомі як невибагливі люди. Споконвіку вони задовольнялися тим, що мали, намагаючись добути мінімум для прожиття в умовах важкої боротьби за існування. Зробила свій вплив і конфуціанська ідеологія, що орієнтувала свідомість людей не на принади загробного життя, а на достаток мінімуму повсякденності. Вона вчила їх бачити соціальний ідеал не в задоволенні широко виникаючих потреб, а в досягненні щастя з тим, що було. Прості китайці звикли вважати, що щастя залежить не від зовнішніх обставин, а від них самих. У результаті невибагливості, поміркованості, пристосовності, стали цілим комплексом взаємопов'язаних рис їх національного характеру. «Рис та овочі для їжі, вода для пиття, та голова на плечах – ось, що необхідно мені для щастя», – повчав Конфуцій.

Складні кліматичні і природні умови країни, а також пов'язана з цим необхідність важкої, титанічної праці сформували таку рису національного характеру китайців як колективізм. У країні важливу роль завжди грали громада і колективна праця. Дуже яскраво це проявляється у таких національно-психологічних якостях китайців, як жорстка дисципліна, високий ступінь залежності індивіда від групи, специфічна згуртованість, високий ступінь довіри до думки групи, а також особливостях характеру таких як співчуття і переживання, що проявляються в міжособистісних відносинах.

Обмеженість у ресурсах їжі, корисних копалин, землі виробила в китайцях гіпертрофовану ощадливість, прагматизм і обачність. Прагматичний китаєць розраховує до найменших деталей найбільш економний шлях для досягнення своєї мети. В умовах постійного недоїдання вирости покоління, яким було важливо не витратити зайву енергію.

Ведення бізнесу по-китайськи ґрунтується на усних домовленостях і взаєминах із партнерами, а письмовий контракт має швидше формальний характер. Переговори можуть тягнутися місяцями, і навіть роками. Це пов'язано з тим, що китайські партнери хочуть дізнатися якомога більше про свого майбутнього контрагента і переконатися в тому, що йому можна довіряти.

Китайці у будь-яких ситуаціях поведуться досить стримано, їм не притаманні прояви сильних емоцій, ентузіазму. Тому, спілкуючись із

мешканцями цієї країни, варто пам'ятати, що вони вважають неприпустимими обнімання, плескання по спині, поцілунки, навіть легкі дотики.

Японія. Японців вважають однією з найсамобутніших націй. Унікальність країни пояснюється збереженими донині національними традиціями та відданості авторитету. Японці вірні групі, нації, державі. Для них характерна дисциплінованість, почуття обов'язку, стійке самовладання. Вони акуратні у всьому і ввічливі.

Налагодити ділові контакти з японцями непросто, адже вони дуже обачні і рідко вступають у ділові відносини, якщо не знають партнера. Японці керуються невербальними сигналами і контекстом сказаного, слова ж для них грають другорядну роль.

У більшості соціальних ситуацій японець не управляє ходом бесіди і не намагається її підтримувати. У розмові він не прагне панувати чи переконувати. Японець зазвичай робить короткі зауваження і не вимовляє довгих фраз. Характерною рисою ділового спілкування японців є відповідальність за свої слова.

Японці не схильні самі починати розмову, вони дають робити це іншим. Говорять з обережністю, не дозволяючи собі вільних висловлювань, проте в компанії з друзями та знайомими спілкуються охоче. Японці проявляють дуже велику вибірковість щодо співрозмовника, для них важлива група, до якої належить партнер.

Японці цінують доброзичливий тон спілкування. Вони далеко не завжди стануть заперечувати своєму співрозмовнику, навіть якщо він висловлює протилежну точку зору. Мова японця неконкретна.

Рукоштовування не прийнятне при зустрічі з японцями. Традиційним є уклін. Однак, це не просто уклін, а ціле мистецтво. Більшість людей, що ведуть бізнес і переговори з японськими партнерами, стверджують, що краще не кланятися зовсім, ніж зробити це неправильно. Глибина поклону в більшості випадків залежить від віку, посади і соціального статусу людини.

Ділова етика японських бізнесменів суттєво відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Підвищений інтерес світу до «японської» системи організації праці пояснюється їх відданістю компанії, довічним наймом на роботу, відповідальністю кожного за долю підприємства.

До особливостей національного характеру японців можна віднести такі риси як працелюбство, сильно розвинуте естетичне почуття, любов до природи, відданість традиціям, схильність до запозичення, етноцентризм, практицизм. Характерними для Японії рисами групової поведінки є дисциплінованість,

відданість авторитетові, почуття "боргу". Серед побутово-життєвих рис найбільш помітними є ввічливість, охайність, самовладання, бережність та допитливість.

Найважливішою рисою японського національного характеру є працелюбство і пов'язані з ним зусилля в усіх сферах трудової діяльності. Японці працюють до вісімнадцяти годин в день. Приходить і вирушати вчасно вважається поганим тоном, потрібно прийти хоча б на півгодини раніше і обов'язково затриматися в кінці робочого дня. Вирушати на обід також не прийнято, вони перекушують на робочому місці. Довго відпочивати в Японії також не прийнято. Чотири дні вихідних вважаються повноцінною відпусткою, а брати виділені три тижні в рік не заведено. Японці повністю віддаються праці і роблять її з насолодою, крім того, у процесі праці вони виражають почуття прекрасного.

Японці рано (в п'ятдесят років) відходять від справ і віддаються повністю естетичній насолоді природою. В японській мові є естетичні поняття: ханамі – милування квітами, цукімі – милування місяцем і юкімі – милування снігом, які виражають суттєву частину повсякденного життя. Традиція поклоніння прекрасному передається від покоління до покоління. Самі ж японці вважають, що притаманне їм почуття краси – їх національне надбання.

Серед життєвих правил японців наступні: примиритися із ситуацією, якою б вона не була; знаходити можливість дотримуватися встановлених правил; обмежувати себе в розвагах; причиною нещастя вважай самого себе.

Отже, успадковані національні стереотипи поведінки дають себе знати в багатьох життєвих ситуаціях. Переважна більшість японців продовжує зберігати прихильність до національних звичаїв і традицій. Національно- психологічні особливості, що сформувалися протягом тисячоліть, сьогодні залишаються в своїй основі непорушними.

Арабський світ . Ісламська концепція виходить їх того, що етичні та економічні сторони людської поведінки нерозривно пов'язані між собою. Тому «ісламську економіку» можна визначити як реалізацію ісламських етико-ціннісних установок в економічному житті індивіда і суспільства. Як зауважив А. Арабаджян, «іслам в незрівнянно більшому ступені, ніж інші релігії, грає роль не тільки світоглядну, але і є універсальним джерелом регулювання побуту, суспільного життя, суспільного виробництва, обміну, розподілу та споживання».

Таке всебічне регулювання економічної та господарської діяльності нормами, мають релігійну основу і найбільш сильно проявляються в ісламській доктрині на відміну від православ'я, котре, як ортодоксальна гілку християнства не має безпосереднього відношення до економіки, до господарської діяльності людини, а у відношенні до світу «формує психологію розрахунку на вищу милість, духовну досконалість, переваги бідності соціально-економічної

нерівності, духовного багатства матеріального». У той же час протестантські напрями католицизму, що виникли в епоху розвитку капіталізму, заохочують і вважають богоугодною справою примноження багатства, але це багатство повинно бути нажито чесною працею, а його власник не повинен забувати про тих, хто не в змозі забезпечити собі гідне існування, і щедро з ними ділитися.

Перебуваючи в єдиному етичному просторі з іншими релігіями, ісламські принципи визначають індивідуальний вибір людини, заснований не тільки на максимізації особистої вигоди, а й вигоди для загального соціального добробуту, а система державного регулювання підтримує приватну власність і ринкову конкуренцію, одночасно контролюючи справедливий розподіл створеного багатства.

Характерними для ісламської етики підприємництва є наступні риси. Фірма у своїй діяльності обмежена етичними правилами шаріату й ставить за мету задоволення основних потреб суспільства за рахунок мінімізації витрат і встановлення прийнятних цін; фірма отримує прибуток у відкритій конкурентній боротьбі, без використання шахрайства й обману; фірма розраховує працювати в умовах, за яких загальний дохід дорівнює загальним витратам; роботодавець може встановлювати вищу заробітну плату, порівняно з тією, яка встановилася на ринку праці, якщо вважає свої дії справедливими; фірма несе соціальну відповідальність; основними принципами бізнесу є: мушара-ка, мудараба, бей-салям, істісна й інші види, що не підпадають під обмеження ріби, гарара, і мейсіра.

Мусульманин-підприємець оцінює результати своїх дій не за отриманою вигодою, а за принесеною користю. Коран не засуджує багатство, навпаки, заохочує матеріальне благополуччя, але закликає на шляху до нього не забувати про вищі цілі людського життя і домагатися його в рамках божественних приписів. Життя мусульманина в кожен момент, кожною дією покликане служити Аллаху, процесом просування по «Праведному шляху», чому комерція не є перешкодою. «... і будьте вірні в міру ви тоді, коли вам належить відміряти, і вагу давайте на вагах, які не брешуть. В кінцевому результаті це справедливо і краще » (Коран, 17:35).

У Корані в категоричній формі забороняється стягнення відсотків з позики (риба), але на противагу даній забороні відразу ж обмовляється законність торгівлі: «Аллах дозволив торгівлю і заборонив зростання» (Коран, 2:275). Детальний розгляд правил ведення торгівлі говорить не тільки про дозвіл, але також і про схвалення чесних і взаємовигідних торгових відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх. 29 Коран (46:19).

Обмеження в торгівлі стосуються тільки деяких видів товарів і послуг, заборонених шаріатом, а саме:

- свинина і різні продукти, що мають у складі свинину;

- м'ясо домашніх тварин, забитих не за правилами шаріату;
- алкогольні напої, тютюнові вироби, наркотики;
- проституція і порнографічна продукція;
- все те, що приносить шкоду релігії, суспільству і його членам, небезпечні для здоров'я продукти і сировину.

Для арабів одним з важливих елементів на переговорах є встановлення довіри між партнерами. Надзвичайно важливу роль відіграють особисті тривалі контакти (вони їх називають васта).

Зоровий контакт: араби найбільш пильно дивляться один на одного під час розмови. Арабські чоловіки люблять, щоб їм дивились просто в очі, інакше вони подумують, що співрозмовник не зацікавлений. Жінкам варто уникати зорового контакту з арабами, оскільки вони можуть це сприйняти як сексуальний виклик.

Бізнесменам-арабам властиве загострене почуття національної гордості. Вони ревно оберігають незалежність своїх країн і відхиляють будь-які пропозиції, в яких вбачають втручання у їхні справи.

Обов'язковим є дотримання ісламських традицій. В місяць рамадан мусульманину не можна нічого їсти від сходу до заходу сонця. В перший місяць мусульманського нового року не варто влаштовувати прийоми. Всі справи 5 разів на день припиняються для здійснення молитви, четвер або п'ятниця у мусульман – день відпочинку і служіння богу. Забороняється вживати свинину і спиртні напої. Не варто з представниками ісламського світу заводити мову про політику.

Під час переговорів араби дуже близько знаходяться один до одного. Якщо іноземний партнер з несподіванки відходить від араба, то останній сприйме це як відразу, образу, негативне ставлення.

Отже, базовими принципами ісламської концепції бізнесу є свобода підприємницької діяльності й укладення договорів; справедливість; законність; етична поведінка керівників і керованих; благодійність і милосердя. При цьому етичні ділові культури інших стилів управління також вивчаються, шануються і приймаються як окремі елементи, які не суперечать Ісламу.

Практичні завдання до теми 6

Підготувати доповідь –за темою

1. Національні символи (на прикладах)
2. Ситуації в яких потрібно зважати на етикет національних символів
3. Інтернаціональні символи?
4. Етикет національного прапора?

Тестові завдання до теми

1. До офіційного представника чи громадянина іншої країни звертаємося, вживаючи слово:
 - а) пане
 - б) товаришу
 - в) громадянине
 - г) хазяїне
2. В якій країні традиційне вітання у формі рукоштовпання, нерідко супроводжується обіймами та гучним виявом радості?
 - а) Іспанія
 - б) Італія
 - в) Польща
 - г) Франція
3. Етикет якої країни є втіленням суворості та офіційності?
 - а) Німеччина
 - б) Польща
 - в) Італія
 - г) Велика Британія
4. Для етикету якої країни характерна пунктуальність, педантичність і чіткість?
 - а) Франція
 - б) Німеччина
 - в) Італія
 - г) Іспанія
5. Правила у відносинах між державами та їх офіційними представниками – дипломатами та іншими офіційними особами один з одним на різних офіційних дипломатичних заходах - це:
 - а) військовий етикет
 - б) дипломатичний етикет
 - в) службовий етикет
 - г) придворний етикет

Питання для самоперевірки

1. Назвіть фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу.
2. Поміркуйте, чи існують механізми переходу до етичного бізнесу?
3. Яким чином риси національного характеру українців впливають на поведінку у бізнес-середовищі.
4. Порівняйте етику ведення бізнесу у країнах заходу та сходу.
5. Вкажіть на особливості етики бізнесу і ділового етикету японців.

6. Назвіть чинники, які вплинули на формування менталітету китайців, у чому це проявляється сьогодні?

7. Які Ви знаєте правила міжнародного ділового етикету?

ТЕМА 7. ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ ТА АТРИБУТИКИ ДЛЯ БІЗНЕСМЕНА

7.1. Етикет та імідж ділової людини

7.2.Позиціонування особистості як умова успіху у професійній діяльності

7.3.Зовнішній вигляд ділової людини

7.4.Візитна картка, як атрибут ділового спілкування

7.1. Етикет та імідж ділової людини

Під іміджем (від англ. image-образ) зазвичай розуміють сформований образ ділової людини (організації), в якому виділяються ціннісні характеристики та риси, що надають певний вплив на оточуючих. Імідж складається в ході особистих контактів людини, на основі думок, що висловлюються про неї оточуючими.

За інших рівних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якого відчують емоційно-позитивне ставлення, і навпаки, найважче приймають (і нерідко відкидають) позицію людини, до якої відчують емоційно-негативне ставлення. Багато індивідів від природи мають привабливий імідж, наділені чарівністю. Великою мірою наше первісне враження про інших людей складається за їхніми зовнішніми даними. Проте відсутність зовнішньої привабливості має заважати створенню сприятливого іміджу. Чарівність — це не так візуальна привабливість, як повнота довіри, душевна схильність до людей.

Набуття привабливого іміджу не самоціль, проте оволодіння ним становить дуже істотну особистісну та професійну характеристику. Від іміджу багато в чому залежить бажання співпрацювати з конкретною людиною чи фірмою. Привабливий імідж є одним із факторів, що визначають діловий успіх.

Імідж має наступними властивостями:

- імідж- це свідоме явище, він не існує тільки на рівні окремої людини, тобто об'єкт повинен бути відомий будь-якій групі людей (партнерів, споживачів, клієнтів тощо);
- сприятливий імідж повинен мати точну адресу, викликати себе інтерес, залучати певні групи партнерів;
- імідж активний за своєю суттю, він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність як окремих людей, і цілих груп;
- імідж не є чимось одного разу заданим, сформованим; він динамічний,

його атрибути перетворюються, видозмінюються відповідно до змін у собі;

- імідж має бути пластичним, оперативно змінюватися, відгукуючись на економічні, психологічні, соціальні умови;
- імідж повинен бути правдоподібним (відповідати тому, що є насправді або справляти таке враження), інакше іміджу не вірять, і він не досягає поставленої мети.

Імідж- Це комплексна освіта, що складається з багатьох складових. Хорошу репутацію придбати важко, на це йдуть роки, а втратити її можна миттєво, і часто через дрібниці: не відповівши вчасно на телефонний дзвінок або лист, не надіславши факс, на якого чекають, виявивши невихованість у будь-якій формі. Для привабливого іміджу важливо все – і культура мови, і стиль одягатися, і інтер'єр офісу. І в минуле, і в даний час невігласи і грубі люди не володіли магією чарівності. Індивіду, який має поганий смак, важко розраховувати на сприятливе враження. Самовпевненість та стереотипна поведінка негативно впливають на сприйняття іншими людьми особистості, яка зацікавлена у визнанні та доброзичливому до себе відношенні. У всіх країнах кодекс поведінки добре вихованої людини включає щонайменше чотири основні правила: ввічливість, природність, гідність, такт. Бізнесмени всього світу практично однакові щодо трьох найкращих, позитивних властивостей можливого ділового партнера — це компетентність, порядність і надійність. Саме ці якості забезпечують головне у ділових відносинах — їхню передбачуваність, можливість спертися на партнера, впевненість у його обов'язковості. Вони високо цінуються всюди у світі, оскільки є фундаментом незамінної умови успішних, плідних ділових відносин – взаємної довіри.

Як правило, симпатії людей набуваються не тільки завдяки вродженим якостям, але і вміння себе піднести. Діловий імідж все частіше спеціально проектується на користь людини чи фірми з урахуванням особливостей діяльності, внутрішніх переваг, якостей та характеристик носія іміджу.

У багатьох випадках імідж — результат вмілої орієнтації у конкретній ситуації, правильного вибору моделі поведінки. Модель поведінки - цілісний комплекс знаків (мовних, немовних, поведінкових), спрямований створення певного образу. Модель сприймається як єдине ціле. Наприклад, авторитарна поведінка включає безапеляційність думок, категоричний тон, характерну жестикуляцію. Побачивши людину, яка поводить таким чином, можна передбачити деякі її реакції та вчинки. Цілісність моделі порушується, коли елементи, що входять до її складу, суперечать один одному (наприклад, про сумну новину повідомляється з іронічною інтонацією).

Вибір моделі поведінки— це відтворення таких варіантів поведінки, які за повсякденному спілкуванні допомагають особистості стати привабливою.

Правильний вибір моделі поведінки здійснюється на підставі наступних критеріїв:

- моральна бездоганність (присутність схильності до суб'єктивного переживання моралі у суспільстві існують загальноприйняті підходи до пояснення таких понять, як чесність, справедливість та совість);
- облік конкретної ситуації, в якій особистість діє або опинилася за збігом обставин;
- мета, яку ставить собі особистість;
- самокритична оцінка суттєвих можливостей використання конкретної моделі поведінки.

Дотримання вибраної моделі поведінки передбачає стереотипних дій, відсутності у яких темпераменту, своєрідності мислення, звичок. У повсякденному житті моделі поведінки у різних людей втілюються по-різному. Але серед безлічі моделей є такі, які стають предметом спеціального вивчення. Насамперед, це етикетні моделі (етикет).

Взаємодія людей, у тому числі й ділове, у різних ситуаціях здавна регулювалося та впорядковувалося нормами та правилами етикету. Етикет - це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємин (поводження з оточуючими, форми спілкування та вітання, поведінка в громадських місцях, манери та одяг). Етикет, як і спілкування, можна умовно поділити на діловий та неофіційний. Діловий етикет регламентує поведінку людей, що з виконанням ними службових обов'язків. Неофіційний (світський) етикет упорядковує спілкування у сфері дозвілля та задоволення матеріальних та духовних потреб (при прийомі їжі, підборі елементів одягу, організації урочистостей, відвідуванні театральних вистав, концертів, спортивних видовищ тощо). У зв'язку з присутністю в програмі офіційних заходів ділових прийомів, виступів артистів чітко розділити діловий та неофіційний етикет важко. Упорядкованістю та строгістю відрізняються дипломатичний протокол та етикет. Діловий протокол і етикет загалом, орієнтовані широким колом ділових людей, відрізняються більшою гнучкістю і меншою формалізацією.

За всіх часів були і є люди з різним ставленням до етикету. Це відношення залежало і залежить від вихованості (моральної соціалізації), етичної освіченості та розвиненості моральних потреб особистості, які передбачають наявність бажання морального ставлення до себе з боку оточуючих і того ж бажання морально ставитися до людей. Хороше знання та виконання норм етикету є однією із складових привабливого іміджу.

Ставлення до етикету у нових шарів ділових людей, діяльність яких пов'язана з приватним бізнесом і підприємництвом, поки залишає бажати кращого. Тим часом перехід від початкових (часто кримінальних чи

напівкримінальних) форм ринкових відносин до цивілізованих все більше актуалізуватиме значення і виконання і ділового, і світського етикету. Ця актуалізація багато в чому стимулюватиметься міжнародними контактами вітчизняних підприємців, що розвиваються. Психологія західного бізнесмена запрограмована на партнера, який викликає довіру по тому, як він одягнений, зачесаний, якою машиною їздить, чи пунктуальний він. Потім оцінюються інші параметри — вірність своїм зобов'язанням, кваліфікація, вміння вести справу. За кордоном не існує жодних сумнівів у необхідності створення іміджу фірми чи ділової людини,

ігнорування правил етикету діловими людьми у культурному діловому середовищі викликає негативне ставлення.³ Щоб міжнародні контакти перетворилися на стійкі зв'язки, діловим людям необхідно приймати і дотримуватися встановлених правил гри, заснованих на діловому етикеті.

7.2. Позиціонування особистості як умова успіху у професійній діяльності

Етикет привітань — сукупність правил первісної міжособистісної взаємодії щодо зовнішнього прояву ставлення до людей.

За всієї простоти правил взаємних привітань уявлень вони вимагають певних знань та достатньої уваги. У сучасному діловому етикеті вироблені деякі правила щодо знайомства та привітань залежно від статі, віку та посади контактуючих людей, а також від того, чи знаходяться вони в групі чи поодиночі.

Однієї з умов успіху у професійній діяльності — це створення в очах потенційного партнера образу впевненої в собі людини, яка вміє поводитися в суспільстві, не викликаючи своїми вчинками здивування та зневажливої усмішки.

Слід пам'ятати, що наша відповідальність за власну поведінку посилюється за широкого та активного розвитку міжнародних контактів. У цій ситуації на нас дивляться як на представників країни та її народу, і з наших вчинків дуже часто судять про них. Тому необхідно засвоїти правила поведінки, прийняті у всіх країнах. Звід цих правил передбачає кілька основних якостей етики взаємовідносин: ввічливість, природність, гідність та тактовність.

Ввічливість передбачає перш за все привітання, яке є особливою формою взаємної поваги. Первинне правило вітання полягає в тому, що в будь-якій ситуації воно повинно показувати вашу схильність і доброзичливість. На характері привітання не позначається ваш настрій чи негативне ставлення до іншої людини.

Важливим елементом ввічливості у діловому житті є уявлення. За допомогою його можна встановити потрібні та корисні зв'язки. Етикет передбачає певні норми, вказують, коли як необхідно представляти і бути представленим.

Такий елемент привітання як рукоштовтання прийшов до нас із глибини століть. Свого часу він демонстрував відсутність зброї у руці. В даний момент рукоштовтання є досить відповідальним проявом взаємного розташування людей один до одного і вимагає тактовності у поєднанні з природністю.

У процесі взаємовідносин можуть складатися різні ситуації, мають специфіку вітання, подання одне одному чи рукоштовтання. Ця специфіка виявляється головним чином тому, хто має право чи може бути першим у зазначених діях. Для наочності відображення права чи обов'язки «першого кроку» будь-кого із співробітників у деяких найбільш характерних ситуаціях

Окрім етикету процедури знайомства вітання, існують ще й правила вербального етикету, пов'язаного зі стилем мови, прийнятим у спілкуванні ділових людей. Про що говорилося у вищезазначених темах

7.3. Зовнішній вигляд ділової людини

Необхідно пам'ятати, що одяг відбиває підкреслює індивідуальність, характеризує ділову людину як особистість. Рішення про прийом працювати залежить від зовнішнього вигляду претендента. Якщо він одягнений неналежним чином, то навряд може розраховувати на успіх. Вибір одягу зумовлений сферою майбутньої діяльності та посадою: так, одяг банкірів відрізняється консерватизмом, який не вітається у творчих колах.

«Зустрічають по одягу, проводжають за розумом», - говорить народна мудрість. Багато людей це правило часто ігнорують. Однак свідомо чи неусвідомлено, але ми судимо про оточуючих на їхній зовнішній вигляд.

Зустрічаючи людину вперше ми судимо не тільки про те, як він одягнений, як виглядає, але і про те, хто він. І навпаки, знаючи, з якою людиною ми маємо познайомитися, ми можемо подумки уявити її собі. Вважаючи, що кожна категорія людей виглядає певним чином, і, бачачи людину, яка відповідає цим уявленням, ми автоматично відносимо її до тієї чи іншої категорії. А потім чекаємо від нього певних вчинків, відповідної поведінки.

Слід пам'ятати, що зовнішній вигляд ділової людини — це перший крок до успіху, оскільки для потенційного партнера костюм є кодом, свідченням про ступінь надійності, респектабельності та успіху у справах. Разом з тим, не потрібно намагатися придушувати партнерів багатством свого вигляду: імітація багатства вважається в західному бізнесі вельми неетичним явищем.

Службова ситуація накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. У світі моди давно склалося певне поняття – «діловий костюм». Він, звичайно, враховує останні віяння та тенденції в моді, але при цьому залишається до певної міри суворим і консервативним. Здійснюючи підбір костюма в широкому значенні слова (тобто враховуючи всі супутні компоненти), ділова людина має керуватися такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретної ситуації;
- розумна мінімізація колірної гами (Так зване «правило трьох кольорів»);
- сумісність кольоріву кольоровій гамі;
- сумісність фактур матеріалу;
- сумісність характеру малюнка у різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля тощо) якості основного костюма.

Слід зазначити, що головне правило, яке потрібно прагнути виконувати, підбираючи діловий костюм у всіх його компонентах, — загальне враження охайності, акуратності і навіть певної педантичності в одязі. Це має змусити вашого партнера думати, що так само обережні ви будете і у справах.

Таким чином, ми можемо використовувати наш імідж для досягнення найбільш сприятливого враження у оточуючих ще на етапі знайомства, коли немає можливості виявити свої інтелектуальні та інші здібності. За даними деяких досліджень, 55% вражень, які ми виробляємо на інших людей, визначаються тим, що вони бачать (колір шкіри та волосся, зовнішній вигляд, поза, міміка та жести, вираз обличчя, характер зорового контакту); інші 45% вражень визначаються тим, що чують (сміслові навантаження промови, її темп, висота голосу, ясність промови, вимова тощо. п.).

Зрозуміло, конкретна ситуація потребує відповідних рішень, але існують загальні етичні правила, дотримуючись яких, ми адекватно сприйматимемося оточуючими, а наш образ працюватиме на нашу кар'єру та на загальний позитивний імідж тієї організації, яку ми представляємо.

Навіть дуже якісні, дорогі і модні речі можуть виглядати недоречно, якщо ви не дотримуєтеся умов єдності стилю. Ваш костюм та аксесуари повинні поєднуватися не тільки за колірною гамою та фактурою матеріалу, але й виглядати єдиним стилістичним цілим. Не можна змішувати в одному костюмі «силовий» та «доступний» або спортивний та суто діловий стиль.

Діловий гардероб для чоловіків

Піджак. Насамперед слід звернути увагу на лацкани піджака. За ними «фахівець» легко визначить його класність. У добротному, якісно зшитому піджаку лацкани у верхній частині повинні щільно прилягати до бортів. Нижня ж – вільна, як кажуть закрійники, «хитка» – з плавним переходом, який закінчується за 2–3 см від верхнього гудзика. Якщо таке «хитання» відсутнє або перекриває верхній гудзик, це свідчить про низьку якість пошиття.



У верхній частині, біля коміра, добре зшитий піджак облягає спину, не утворюючи зморшок і складок. Приділіть увагу шліцам. Обрати піджак з одним, двома шліцами або зовсім без них - залежить від форми сидниць. При плоских сидницях гарними будуть і дві, і одна шліця. Якщо ж вони у вас виступають, краще взагалі відмовтеся від шліц. Піджак із гладкою спинкою приховає цю конструктивну особливість вашої фігури. Шлици піджака не повинні розходитися.

Рукави піджака при опущених руках повинні прикривати зап'ястя і доходити до основи кисті.



Штани та, шкарпетки. Штани повинні прикривати ваші шкарпетки, а шкарпетки повинні бути довгими, щоб не оголювати ноги, коли ви сідаєте. Колір шкарпеток повинен відповідати або кольору штанів, або кольору взуття. Рекомендована довжина штанів зазвичай до середини каблука взуття. При цьому спереду на черевик має лягти один залом. Штани до класичного ділового костюма можуть не мати чи мати одну складку. Штани з двома складками часто «пухиряться» спереду. Ширина штанив 2/3 довжини взуття. Штани, що мають знизу манжети, виглядають рівніше та елегантніше.

Ділова сорочка. Діловим людям рекомендується уникати шовкових, блискучих сорочок, діловий стиль характеризується фасоном та однотонною гамою кольорів, пастельних тонів.



та прозорих класичним переважно

Ділові сорочки завжди носять під піджак. ділова літня уніформа, що складається зі сорочки з краваткою, для сучасної ділової неприпустима. У діловій сорочці з довгими

Поширена штанив та людини рукавами з

краваткою без піджака можна з'являтися лише перед своїми співробітниками, та й то мигцем. Вибір тканини сорочки може покращити чи погіршити вигляд костюма. Найкращі сорочки виготовляються з довговолокнистої 100% бавовни.

Усі світлі кольори з індивідуальної палітри чудово підходять для бізнес-сорочок. Однотонні сорочки – авторитарні та консервативні. Колір сорочки №1 у гардеробі – білий. Біла сорочка з довгими рукавами створює відчуття свіжості, чистоти, авторитарності та консервативності, вона чудово поєднується з іншими частинами одягу. Під № 2 – блідо-блакитна та світло-бежева сорочки.

Ці кольори добре відтіняють костюм і краватку, створюють менш офіційну атмосферу. Блакитна сорочка створює більш консервативне враження. Бежева (або жовта) сорочка – консервативне, класичне, елегантне враження, але більш розслаблений імідж. Під № 3 – сорочки в неяскраву тонку смужку або слабо виражену, ледь помітну дрібну клітину (обов'язково пастельних тонів, переважно білої, блакитної та бежевої гами). Світло-рожева сорочка підходить для бізнесу у виняткових випадках, якщо рожевий колір – колір сезону або використовується для вечірніх заходів.

Інші світлі кольори не створюють високого консервативного враження і важко поєднуються з предметами гардеробу. Чим менший малюнок у тканинах ділових сорочок, тим сорочка консервативніша. Сорочки у тонку смужку консервативні, це класика. Переважно вузька смужка одного кольору на білому тлі. Чим темніша смужка і світліша сорочка, тим консервативнішою вона виглядає, «ділова клітина» – менш консервативна, ніж смужка, хоча також є класикою.

Гудзики на ділових сорочках прості, однобарвні, зазвичай білі. Рукави повинні доходити до початку фаланги великого пальця. Вільна область пройми.

У ділових сорочках не повинно бути погонів, декоративного оздоблення, нашивок або вишивок іншого кольору.



Рукави закінчуються манжетами. Особливо критично ставтеся до довжини манжет. У костюмі манжет сорочки має бути на 1,5–2 см довшим за рукав піджака.

Французька манжета. Вони застібаються запонками, що робить сорочку більш офіційною. Прості французькі манжети призначені для формального денного бізнесу, подвійні – чудові для вечора.

Форма комірка та його розмір мають бути пропорційні особі та шиї. І звичайно, комір повинен добре сидіти, повинен бути добре відпрасований. Зовнішні краї сорочки повинні прикриватися лацканами піджака.

Існує п'ять базових форм комірка: «батен даун» із двома гудзиками; стандартний; пін-комір на шпильці; розставлений; округлий. Будь-який із названих стилів сорочок допустимо з діловим костюмом.

Ділові краватки. Класичні ділові краватки не припускають оригінальності: цього не потрібно. Малюнки в них прості і нехитрі. Для бізнесменів, як і для політиків, першорядне значення має якість.

Найбільш поширений вид тканини, що використовується цілий рік для ділових краваток, – це чистий шовк. Суміш шерсті і шовку і просто шерсть використовуються для краваток, які носять в холодну погоду. Синтетика не підходить ніколи, краватка з такої тканини ніколи не зав'яжеться таким вузлом, як із натуральних тканин.

Довжина краватки завжди до середини пряжки ремня. Правильно пов'язана краватка має невелику западину в центрі. Краватка підбирається до сорочки та костюма, з яким ви маєте намір її носити.

Купуючи ваші найкращі краватки, звертайте увагу на якість та модні тенденції; колір, малюнок, тканина, ширина, довжина.

Малюнок на краватках

1. Дрібний горох – елегантний, авторитетний та офіційний для ділових ситуацій. Чим менший і світліший горох, темніший колір краватки, тим він більш авторитетний. Цей малюнок нарівні з однотонним широко використовується з найбільш консервативними костюмами.

2. Фуляр – дуже поширений у поєднанні як з консервативними, так і з діловими костюмами. Малюнок з символами, що регулярно повторюються, на тлі однотонної тканини.

3. Діагональна смужка (класика) створює діловий спокійний вигляд. Прекрасно використовується у будь-якій ситуації.

4. Пейслей з– малюнок, що нагадує краплеподібну перлину – елегантний, чудово поєднується з усім ансамблем. При великому малюнку створюється особливий модний образ.

5. Клітина зазвичай використовується в невимушеній, неділовій обстановці, чудово поєднується з фланелевими костюмами, піджаками, кардиганами.

6. Клубний орнамент – регулярний малюнок клубного мотиву (геральдика, тварини, спорт). Малюнок має бути маленьким, якщо ж малюнок великий, яскравий, то краватка не є клубною.

7. Геометрія – включає всі геометричні малюнки, створює більш модний і розслаблений імідж.

Вибираючи краватку до піджака і сорочки, найкраще приміряти її безпосередньо з костюмом, з яким ви його носитимете. Вибір до спільного



ансамблю повинен залежати від стилю костюма або піджака; ступеня офіційності чи невимушеності обстановки; від пори року; віку; рівня займаної посади; професії.



Краваткові вузли

Великим чоловікам з широким обличчям та товстою шиєю рекомендуються широкі вузли (віндзор, кембриджський).

Худим чоловікам рекомендується вибирати тонкі та акуратні вузли (простий, «напіввіндзор»).

Розмір вузла також диктує мода. Остання тенденція – великі вузли. Вузол краватки має форму та стиль. Для того щоб прийняти рішення, який вузол зав'язати, насамперед треба звернути увагу на тяжкість тканини, ширину та довжину краватки, форму коміра сорочки.

Вузол завжди вважається невдалим, якщо він не гармоніює з коміром сорочки: вузол не повинен бути надто великим у порівнянні з коміром, але не повинен і губитися між краями коміра. У жодному разі вузол не повинен закриватися куточками комірця, як і та частина краватки, що лежить під коміром.

Взуття

Підбираючи черевики, слід пам'ятати, що мокасини, сандалії або будь-яке інше взуття з декоративними елементами підходять лише до одягу спортивного стилю. Чим ошатніше костюм, тим більш тонкою має бути шкіряна підошва. Найкраще вибирати елегантне взуття без прикрас та зі шнурками – у стилі Дербі чи Оксфорд.



Матеріал взуття – тиснена натуральна шкіра, в основному чорного кольору. Влітку допустиме взуття темно-коричневого кольору. Замшеве, лаковане взуття не є діловим.

Аксесуари

Прикраси. У діловій обстановці допустима наявність лише однієї каблочки – обручки.



Запонки. Для ділового костюма запонки мають бути маленькими, консервативними, високої якості, із затискачем ззаду (адже запонки видно з обоїх сторін). Що менше запонки, то вони елегантніше. Правильно обрані запонки в потрібний момент можуть відіграти вирішальну роль у сприйнятті вашого зовнішнього вигляду. А от погані запонки або навіть хороші, але не в належній ситуації можуть зіпсувати весь ансамбль.

Вузли з шовкової або бавовняної тасьми дуже популярні і виглядають як крихітні переплетені кульки. Цей вид запонки добре використовувати як додаткову колірну пляму. Любителі однотонних краваток завжди можуть підкреслити їхній колір такими запонками-вузликами. Сьогодні це один із найпопулярніших аксесуарів, що створює закінчений ансамбль з рештою одягу.

Запонки носяться виключно з сорочками з подвійною манжетою та з білими сорочками до вечірнього костюма, які не мають подвійної манжети, але не мають гудзиків.

Шпильки та затискачі для краваток. Затискачі для краватки тримають кінці краватки у певному положенні, скріплюють її з сорочкою. Функціональність затискачі набувають у випадку, якщо піджак двопуговичний і велика відкрита площа не дозволяє краватці постійно рівно лежати вздовж грудної клітки, а відсутність жилета ще більше ускладнює цю проблему. Затискачі також необхідні для літніх легких краваток, які легко майорять від незначного вітерця. У інших



випадках цей модний аксесуар є прикрасою на додаток до краватки, вузла і хустинки в кишені піджака, що дозволяє своєму власнику надати одягу індивідуальність. Однак треба бути обережними. До скромної краватки не підійде шпилька, що кричить. Новомодні тенденції дуже швидко старіють.

Ремінь повинен поєднуватися за кольором та фактурою матеріалу з черевиками та портфелем. Ремінь повинен мати непомітну класичну пряжку із жовтого або білого металу.

Підтяжки - необхідний аксесуар у костюмі повного чоловіка, добре підтримують штани. Слід пам'ятати, що демонструвати цей «коректор фігури» непристойно.

Гаманець (або портмоне) має бути з найкращих сортів шкіри і поєднуватися з іншими шкіряними деталями. Найпопулярніші портмоне – невеликого розміру, з безліччю відділів для кредиток та одним-двома великими відділами для паперових купюр. Набивати у гаманець візитки та фотографії не варто, для цього краще підходить органайзер.



Знову ж таки, престижні фірми з довгою історією допоможуть вам зробити правильний вибір.

На авторучку бізнесмена звертають увагу не менше, ніж на інші аксесуари. Поряд зі швейцарським годинником та витонченими окулярами гарна авторучка відноситься до розряду



речей, які можуть розкрити справжній соціальний статус свого власника.



Годинник - найважливіший, дорогий і престижний аксесуар бізнесмена. У класичному діловому стилі перевага надається елегантному механічному годиннику зі стрілками і білим циферблатом, на шкіряному ремінці, що також гармоніює за кольором і тисненням шкіри з усіма аксесуарами. Кварцовий годинник більш практичний і простий у користуванні, але механічний престижніше.

Парасолька-це не розкіш, а засіб захисту від дощу. На парасольки, як і на всі інші частини гардеробу, існує мода, яка змінюється, звичайно, не так швидко, як мода взагалі, але все ж таки зміни відбуваються і тут. Замість популярних протягом останніх років складних парасольок сьогодні необхідно завести парасольку-тростину.

Верхній одяг. У діловому гардеробі має бути досить вільне, з урахуванням костюма пальто. Пальто із щільної вовняної тканини чорного, темно-синього, темно-сірого кольору, довжина 10 см нижче за коліно. Напівпальто, куртки, дублянки, шуби не одягаються з діловим костюмом.

Діловий гардероб для жінок



Діловий костюм-головна частина гардеробу ділової жінки. В ідеалі він має легко комбінуватися з жакетами або спідницями від інших костюмів. Костюм повинен сидіти трохи вільно, а для більш офіційного вигляду потрібні невеликі плічка. Жакет повинен обов'язково поєднуватися зі спідницею. Рекомендуються натуральні вовняні тканини. У консервативному діловому костюмі переважає крій або класичний консервативний з лацканами, або костюм стилю Шанель. Для ділового костюма не рекомендується використовувати яскраві відкриті кольори тканин (наприклад, червоного або білого). Довжина рукава літнього жакета не повинна бути вищою ліктя.

Спідниці можуть бути не лише прямими, але й розкльошеними та плісованими, із застібкою ззаду або збоку, довжина спідниці має досягати середини коліна. Краще виглядають спідниці із підкладкою. Занадто тісна спідниця, якщо в ній сісти, створює багато незручностей: вона сильно оголює коліна і мнеться. Для ділової спідниці рекомендується позаду шліца.



Сукня одягається тільки з жакетом того ж кольору та фактури тканини.

Жіночі брючні костюми, всупереч думці, що склалася, занадто неофіційні для більшості ситуацій. Брючні костюми можуть бути зручними у повсякденному носінні. Слід пам'ятати, що штани в такому костюмі повинні мати стрілки і не бути надто облягаючими.

Блузка, яка буде носитися з костюмом, кольоровою або однотонною, комбінуватися з скромним намистом. Найголовніше, щоб вона мала рукавами. Матеріал для блузок слід вибирати бавовна чи шовк. Але на сьогоднішній день є ще за бажання можна обійтися і взагалі без блузки. неглибоким вирізом можна одягнути і на голе тіло, використовуючи шийну хустку або шарфик.



може бути шарфиком або була із натуральний: й такий нюанс: Жакет з

Не рекомендується в робочий час носити такий комплект, як блузка та спідниця або блузка та штани, оскільки такі комбінації є неформальним одягом.

Білизна повинна добре коригувати фігуру, але в жодному разі не повинна просвічувати або зовсім не бути.



Взуття має бути однотонного кольору, наприклад, чорного, темно-синього, коричневого або темно-коричневого. Шкіра матова тиснена, в жодному разі не лакова, замшева, не білих, пастельних або яскравих модних кольорів. Найбільш правильний варіант туфлі-човника з невеликим підбором.

У літній час допустимі туфлі з відкритою п'ятою, що підтримується ремінцем. З діловим костюмом не допускається відкрите взуття типу сандаль, босоніжок, сабо та ін.

Колготки, панчохи-обов'язкові будь-якої пори року, допустимий колір - тілесний. Необхідно враховувати плотність (den) по відношенню до костюма. Якщо костюм літній, від 5–15 den, для холодного періоду від 15 до 50.

Аксесуари: рукавички, сумка, портмоне, візитниця – повинні бути об'єднані одним кольором та фактурою натуральної шкіри, без надмірностей та прикрас.



Прикраси є деталями, які можуть наголосити на тонкому смаку жінки або його відсутності. Не можна одягати у денний робочий час біжутерію, пластмасові або дерев'яні прикраси, яскраві та великі коштовності, змішувати різного кольору метали. Так, наприклад, не прийнято носити одночасно срібні та золоті прикраси.

Окуляри надають жінці ділового вигляду, хочата дещо знижують її привабливість. Жінці, зайнятій у бізнесі, рекомендується носити окуляри в пластмасовій та роговій оправі середніх розмірів. Брюнеткам краще йдуть оправы для окулярів у тон їхнього волосся, блондинкам і рудоволосим - оправы коричневого кольору. Жінка в затемнених окулярах, навіть у наймодніших і найдорожчих, не викликає довіри.

Не рекомендується носити браслети, каблучки більше однієї на одній руці, довгі або з підвісками ланцюжки та сережки, більше однієї сережки на одному вусі.

Верхній одяг-пальто неяскравих кольорів до середини коліна з якісної вовняної тканини.

Деякі жінки мають від природи таке чудове волосся, яке варто тільки вимити і просушити — і воно чудово виглядає. Однак багато приречені на застосування різних косметичних препаратів, що обіцяють поліпшити якість волосся: піністі фіксатори та гелі допомагають надати форму ослабленому волоссю; різні масла, віск, кондиціонери покращують якість волосся і т. д. При сьогоdnішньому найбагатшому виборі різних препаратів по догляду за волоссям немає ніякого виправдання, якщо волосся виглядає недоглянутим. Хороша зачіска може також змінити образ, як і новий костюм. Жінкам, які вирішили перефарбуватися, фахівці радять дотримуватися свого природного кольору.

Макіяж у жінок є оцінним фактором. Жінки, які відкидають макіяж, ставлять себе у гірші умови. Вони справляють враження недоглянутих. Косметика ділової жінки має бути непомітною, а запах парфумів ледь відчутним.

Більшість ділових людей одягаються у традиційний діловий одяг відповідно до ситуацій та обставин, навіть якщо вони працюють у якійсь незвичайній галузі бізнесу або не мають постійного місця роботи.

7.4. Візитна картка, як атрибут ділового спілкування

Візитна картка- Невеликий аркуш тонкого картону (або щільного паперу високої якості), на якому надруковано основні відомості про її власника.

Використання візитних карток має свою історію. Вперше вони з'явилися у Франції XVII столітті, хоча щось схоже існувало у стародавньому Китаї. Насамперед, вони були своєрідним свідченням візиту. Так, наприклад, сповіщаючи про своє повернення, приносячи подяку і т. д., необхідно було з'являтися з візитом особисто, а у разі відсутності господарів залишалася візитна картка. Практичні та зручні були візитні картки, мають на 4-х кутах початкові літери позначень різних випадків, які були причиною відвідування. Загинався кут, де була літера, що означає мету візиту.

У країнах з розвиненою ринковою економікою візитні картки відіграють важливу роль у сучасному діловому етикеті та здебільшого замінюють будь-який документ, у т. ч. посвідчення особи. Поступово візитні картки входять до повсякденної ділової практики і в нашій країні.

У процесі розвитку візитних карток як елементів бізнес-етики визначилися дві найважливіші їх функції: представницька та використання письмового послання.

При виконанні представницької функції найбільш відомі такі види візитних карток:

1. *Картка для спеціальних та представницьких цілей*, на якій вказують прізвище, ім'я, по батькові, повну назву фірми, посаду, але не проставляють координати – адресу та телефон. Таку візитну картку вручають під час знайомства. Відсутність адреси та телефону вказує на те, що власник картки не має наміру продовжувати контакт із співрозмовником.

2. *Стандартна ділова картка* на якій вказують прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи, посада, телефон, телефакс (телекс). Вручення такої картки свідчить про намір її власника встановити тісні взаємозв'язки із поданою йому особою. Номер домашнього телефону на стандартній діловій картці зазвичай вказують лише представники творчих професій, які працюють багато часу в домашньому кабінеті. Цей вид візитних карток використовується виключно у службовій сфері.

3. *Картка організації (фірми)*, на якою вказують адресу, телефон, телефакс (телекс). З такою картокою надсилають вітання, подарунки, квіти, сувеніри з нагоди знаменних дат. Наявність на картці кількох телефонів, номерів внутрішнього зв'язку свідчить про численність її персоналу, отже, свідчить про її солідності.

4. *Візитні картки для неофіційного спілкування*, на яких вказують прізвище, ім'я, по батькові, іноді — професію, почесні та вчені звання, але не проставляють реквізити, що наголошують на офіційному статусі. Різновидом візитних карток для неофіційного спілкування є спільні картки подружжя або «сімейні» картки, на яких вказують прізвище, імена та по батькові подружжя (першим зазвичай пишеться ім'я дружини), а також домашню адресу та телефон. Такі картки прикладають до подарунків, які подають від імені чоловіка та дружини, залишають при спільних неофіційних візитах.

В Україні поширені візитні картки з двостороннім текстом: українською з одного боку і іноземною, найчастіше англійською, - з іншого. Однак переважно окремі комплекти з односторонніми текстами українською та іноземною мовами. Використання візитки рідною мовою ділового партнера – вияв поваги до нього. При цьому важливо, щоб текст картки підготував професійний перекладач,

оскільки назва посад, відділів, підрозділів часто не має прямих аналогів. Зручність односторонньої візитки проявляється і в тому, що на її оборотній стороні можна робити необхідні доповнення, позначки.

Якщо візитна картка надрукована іноземною мовою, прізвище та ім'я власника пишуться повністю, а - по-батькові позначається однією великою літерою.

Візитна картка— одна із складових іміджу фірми, вираз індивідуального та корпоративного стилю, тому при її оформленні доцільно скористатися послугами професійного дизайнера.

Розміри шрифт візитних карток суворо нерегламентуються.

Розташовувати текст на візитній картці прийнято вздовж довгого боку. Під час оформлення ділових карток склалися певні стандарти. Так, ім'я керівного співробітника фірми друкується в центрі картки, посада — дрібнішим шрифтом під ім'ям. Назва, адреса фірми розміщуються у лівому нижньому кутку. Номер телефону – у нижньому правому. На діловій картці співробітника, який не обіймає керівної посади, у центрі друкується назва та адреса фірми, у нижньому лівому кутку його ім'я, по батькові, прізвище. Внизу справа – номери телефону.

На картці представника державної установи може бути зображений герб країни, а на картці працівника фірми - фірмова емблема. Найбільш поширений розмір візитної картки 9х5 см.

Значні відхилення від цих розмірів небажані - візитки більшого розміру не поміщаються у стандартні візитниці (візиткарди) та спеціальні кишеньки гаманців.

Візитні картки друкуються на щільний крейдований папір. Класичним варіантом вважається візитна картка білого кольору зі строгим чорним шрифтом, хоча нині діловими людьми, крім дипломатів, при оформленні візитних карток використовуються інші кольори.

Рекомендується замовляти візитні картки комплектом не менше 200-300 штук (менше швидко розійдуться, більше можуть виявитися непридатними при зміні статусу власника або його координат).

Під час проведення заходів типу симпозіумів, конференцій тощо використовують великі візитні картки - бейджі із зазначенням імені, прізвища, вченого звання, посади, організації, навчального закладу чи наукового центру. Бейджі приклеюють на лівій стороні грудей і носять лише у будівлі, де відбувається захід.

Під час виконання функції письмового послання в даний час у лівому верхньому або нижньому кутку візитної картки проставляються позначення, що встановилися в міжнародному протоколі (початкові літери відповідних французьких слів), що вказують на привід, з якого посилається картка, а саме:

Pf- вітання зі святом (pfNA - вітання з нагоди Нового року);

Pr- Вираз подяки;

pfс- Вираз задоволення знайомством;

р.р.- Вираз співчуття;

р.р.р.- Вираження співчуттяхоче допомогти;

р.н.- Для заочного подання;

р.р.с.- при прощанні замість особистого візиту (наприклад, у разі тривалої відпустки або остаточного від'їзду з країни перебування).

На візитні картки з літерами р.р., р.р.с. прийнято не відповідати. У відповідь на візитні картки з літерами р.р., pf, р.р.р. посилають свою візитку з літерами р.р., тобто дякують. На візитку зі скороченнями р.н. відповідь дається на адресу подається особи візитною карткою без підпису. Це означає, що представлення прийнято і можна налагоджувати особисті контакти.

На візитних картках можуть бути й інші написи, короткі повідомлення рідною чи іноземною мовою. У разі текст пишеться у третій особі, підпис не ставиться.

З візитною карткою надсилають квіти, подарунки тощо. Якщо візитна картка додається до подарунка, її вкладають у коробку з подарунком або в букет квітів. Якщо квіти надсилаються з нагоди похорону, ніякої приписки на картці робити не слід.

Візитна картка іноді використовується як запрошення на неофіційний прийом (сніданок, ланч, коктейль та ін.). У цьому випадку вгорі пишуть прізвище, ім'я та по батькові запрошеного, а внизу - місце, число і час проведення прийому.

При зміні адреси нову візитну картку разом із старою відправляють поштою своїм знайомим. Візитні картки ніколи не підписують, дата на них не проставляється.

На візитках, що надсилаються в одному конверті кільком особам, які працюють разом в одному закладі, фірмі чи посольстві, у верхньому лівому кутку кожної картки олівцем або ручкою пишеться прізвище особи, якій вона адресована. В одному конверті на ім'я однієї особи можуть бути надіслані візитки від різних осіб.

Візитні картки, що завозяться власником безпосередньо, загинаються з правого боку (загнутий кут означає особисте відвідування); посилені візитні картки не загинаються.

На візитні картки відповідь покладається давати візитною карткою протягом 24 годин після їх отримання.

Обмін візитними картками- Обов'язковий атрибут першої особистої зустрічі з діловими партнерами. При знайомстві першим візитну картку вручає

молодший за посадою старшому, за рівності соціальних статусів та у неофіційному спілкуванні молодший за віком першим вручає візитну картку старшому. Під час ділової зустрічі з іноземними партнерами першими візитівки вручають господарі. Обмін візитними картками ведеться по ранжиру, починаючи з найвищих членів делегації.

При врученні візитної картки вимовляють вголос своє прізвище, при отриманні - прізвище той хто вручає. Це робиться, щоб уникнути неправильної вимови.

При врученні візитівок прийнято обмінюватися легкими поклонами. Представникам близькосхідних країн картку прийнято вручати правою рукою, у країнах Азії, зокрема в Японії, обома руками. Приймають візитні картки правою рукою чи обома руками.

Якщо ділова людина, перебуваючи в іншій країні або місті, що хоче бути представленим певній особі, вона може скористатися своєю картою та картою іншої ділової людини (посла, консула, бізнесмена), яка добре знайома з тим, з ким ця людина хоче познайомитися. Тоді свою картку та картку посередника з написом р.н. відправляють поштою або відвозять самі до офісу. Ініціатору знайомства позитивну відповідь на його послання надсилають на вказану ним адресу візитною картою без написів. Також можна зателефонувати та домовитись про зустріч.

Бізнесмену рекомендується завжди мати при собі щонайменше десять своїх візитних карток. Наявність візитної картки у співробітників фірми допомагає спілкуванню з партнерами відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм ділового етикету.

Візитна картка є «портретом» конкретної особи, так що поводитися з нею слід дуже акуратно.

Аналіз візитної картки (така робота у багатьох фірмах ведеться постійно) може дати додаткову інформацію про статус її власника, організацію, яку він представляє.

Практичні завдання до теми 7

Етапи проведення ділової гри

1. Викладач ставить цілі та завдання перед студентами.
2. Студенти діляться на три групи, кожна група обирає лідера, який координуватиме дії групи та виноситиме результат групової взаємодії на суд решти учасників та викладача.
3. Лідер отримує роздатковий матеріал і три завдання (всього завдань 9), які кожна група має виконати та розіграти за ролями.
4. Після відповіді кожної з груп викладач підбиває підсумки, яка з груп була найбільш близька до правил етики привітань та уявлень.

Роздатковий матеріал

У офіційній обстановці ділового спілкування прийнято обирати універсальні етикетні формули.

Вітання	Доброго дня (ранок, вечір)! Привіт!
Прощання	До побачення! Усього доброго! Усього найкращого! До зустрічі! (якщо призначено зустріч) Дозвольте попрощатися!
Подяка	Дякую! Дуже вдячний вам! Дякую! Сердечно дякую (вдячний)! Дозвольте подякувати вам!
Прохання	Будьте ласкаві... Прошу вас...
Вибачення	Прошу вибачення... Вибачте, будь ласка... Прошу мене пробачити... Вибачте, будь ласка...
Пропозиція	Дозвольте запропонувати... Мені хочеться запропонувати вам... Я хотів би запропонувати вам...
Запрошення	Дозвольте запросити вас на.. Я запрошую вас на...Від імені...запрошую вас на.

Завдання 1

Наведіть приклади з особистого досвіду правильного та неправильного використання Ти- та Ви-спілкування у діловій комунікації.

Завдання 2

Ваш партнер з ділового спілкування невинувато обирає Ти-звернення. Як ви будете поводитися? Якими формулами етикету ви можете наголосити на дистанції офіційного спілкування?

Завдання 3

Які формули мовного етикету ви використовуєте, щоб звернутися:

- 1) до літньої людини, щоб дізнатися, котра година;
- 2) секретаря директора, щоб дізнатися рішення за вашою заявою;
- 3) поліцейського, щоб дізнатись, як проїхати на виставку.

Тестові завдання до теми

1. *Головне правило підбору ділового костюма:*

- а) стильність;
- б) охайність;
- в) відповідність ціни костюма соціальному статусу людини, яка його одягає.

2. *Скільки кольорів може одночасно поєднуватися в діловому костюмі:*

- а) не більше чотирьох; б) не більше трьох; в) не більше двох.

3. *Імідж людини – це...*

- а) уміння спілкуватися;
- б) уміння впливати на людей;
- в) уміння керувати враженням.

4. *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.

5. Під час ділових зустрічей жінці не рекомендується:

а) одягати міні-спідниці;

б) одяг яскравих кольорів;

в) одяг, який не буде відволікати співрозмовника від ділової розмови.

6. До денних прийомів відносяться:

а) “фуршет”;

б) “обід”;

в) “келих вина”.

7. Діловий прийом “обід” розпочинається:

а) о 12.00;

б) о 20.00;

в) о 14.00.

8. Діловий прийом “жур-фікс”:

а) для чоловіків;

б) для молоді;

в) для жінок.

9. На діловий прийом з розміщенням:

а) потрібно приходити раніше визначеного часу;

б) приходити у визначений час;

в) порядок не регламентований.

10. Кому належить ініціатива залишення прийому?

а) правила це не регламентують;

б) головному гостю;

в) за вказівкою господаря.

Домашнє завдання: Створіть собі власну візитну картку. Напишіть сценарій знайомства з діловим партнером за допомогою візитної картки.

Запитання для самоперевірки

1. Що включає поняття “імідж”?

2. Хто такі іміджмейкери? Якими етичними нормами вони повинні керуватися?

3. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.

4. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?

5. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.

6. Який вигляд повинна мати корпоративна візитна картка?

7. Прокоментуйте поняття «етична рекламна діяльність»?

8. На що варто зважати при виборі ділового подарунку?

ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ В БІЗНЕС-СПІЛКУВАННІ

8.1. Конфлікти, їх класифікація, причини та структура

8.2. Подолання і припинення конфліктів у діловому спілкуванні

8.3. Правила конструктивної критики

8.1. Конфлікти, їх класифікація, причини та структура.

Дослідження показали, що до 20% свого робочого часу керівники витрачають на вирішення усіляких інцидентів.

Конфлікт (лат. «Зіткнення») зіткнення протилежних інтересів, поглядів; серйозна суперечність, суперечка.

Існує безліч класифікацій (типологій) конфліктів:

1) За кількістю учасників:

- внутрішньоособистісний;
- міжособистісний;
- особистісно-груповий;
- міжгруповий.

2) щодо суб'єктів конфлікту:

- горизонтальний (між рядовими що не перебувають у підпорядкуванні один одного співробітниками);

- вертикальний (між співробітниками, що перебувають у підпорядкуванні один у одного);

- змішаний. До 70-80% конфліктів є вертикальними та змішаними.

3) За змістом:

- істинний конфлікт;
- хибний конфлікт (помилка);
- психологічна несумісність.

2) За характером причин:

- трудовий процес та складності в його організації;

- психологічні особливості людських взаємин (симпатії та антипатії; культурні та етнічні відмінності; дії керівників та ін);

- особистісне своєрідність членів колективу (невміння контролювати емоційні стани; некомунікабельність; зневага до етичних вимог).

Передумовами (Але не головними причинами!) конфліктів можуть бути:

а) розбіжність суджень, точок зору;

б) недостатній рівень професіоналізму однієї зі сторін спілкування;

в) умови роботи (тісне приміщення, висока взаємозалежність працівників);

г) особливості сприйняття: спотворення сприйняття стану справ, проблеми; різні способи та підходи в оцінці; суб'єктивна схильність до конфліктів (особливість психіки, характеру).

Причини - протилежні цілі; протилежні засоби; протилежні позиції; розбіжність інтересів, бажань.

Конфліктна ситуація- наявність S та O конфлікту та загострення їх взаємовідносин.

Інцидент- Зіткнення S і O конфлікту.

Конфліктоген– слова, вчинки, дії чи бездіяльність S та O конфлікту, що викликають зіткнення.

Ескалація- Розвиток, наростання конфлікту.

Психологічні дослідження свідчать, що основними причинами конфліктів у діяльності персоналу організації є:

- відмінності цілей;
- нестача інформації;
- серйозні недоліки у створенні управління;
- нечітко зазначені права та обов'язки персоналу;
- неритмічність та нестабільність режиму праці;
- незадоволеність матеріальним стимулюванням;
- неправильна оцінка праці персоналу;
- психологічна несумісність з особистісних, вікових та інших відмінностей;
- порушення норм поведінки, етики, виникнення розбіжностей між різними категоріями персоналу (через некомпетентність, неповноважність, амбітності) і т. д.

Стратегії поведінки у конфліктах:

- конкуренція (суперництво);
- співробітництво;
- компроміс;
- пристосування;
- ігнорування (ухилення).

8.2. Технологія подолання та припинення конфліктів у діловому спілкуванні

Стратегія подолання конфліктів включає технології:

Недопущення, уникнення виникнення конфліктів, що досягається за рахунок поведінки учасників спілкування, в якому переважають:

• ясність у викладі позицій; чіткість у визначенні предмета обговорення; усунення неясностей; гарна поінформованість; ввічливість, доброзичливість, етичність

• дотримання субординації (дотримання рангів, суворе підпорядкування відповідно до правил службової дисципліни.)

Припинення конфліктів:

- припинення конфлікту силами самих учасників на основу позитивних прийомів (компроміс, співробітництво);

- втручання "3-ї особи";

- роз'єднання конфліктуючих, застосування адміністративних санкцій

Чинники, що перешкоджають виникненню конфліктів:

- 1) правильний підбір та розстановка кадрів з урахуванням не лише професійних, а й психологічних якостей;

- 2) авторитет керівника, визнання його нагород;

- 3) позитивні традиції колективі, носіями яких є більшість співробітників.

8.3. Правила конструктивної критики

Конструктивна критика- висловлювання, що вказують на недоліки в діях будь-кого та засновані на дотриманні етичних норм.

У необхідності критичного аналізу роботи співробітників полягає одна із специфічних функцій керівника будь-якого рангу та співробітників інших посад.

Об'єктивна потреба критики визначається відхиленнями від формальних, організаційно регламентованих процесів професійної діяльності, недотриманням з боку виконавця будь-яких інструктивних розпоряджень.

Якщо такий взаємозв'язок дій і регламентів не проглядається, то в цьому випадку можна говорити про суб'єктивну необхідність критики. Вона визначається особистісним сприйняттям керівника (чи іншої особи, що критикує) виробничої ситуації. Суб'єктивна критика може бути викликана недотриманням будь-ким етичних норм і правил

Часто критика стає самоціллю, при цьому людина не замислюється над її результатами і позитивним впливом на ситуацію, що склалася.

Якщо за професійними функціями ви не наділені правом критичного аналізу діяльності інших співробітників, краще відмовтеся від критики. Вона навряд чи буде сприйнята конструктивно та по-діловому.

Принципи сприйняття критики:

- 1) будь-яка критика є формою допомоги (специфічної);

- 2) сприймайте будь-яку критику з вдячністю (хоч би як це здавалося важким і неприродним), адже критикуюча людина витрачає свій час і зусилля на прояснення ситуації і висловлює своє ставлення відкрито, а не за спиною;

- 3) критика може бути причиною не лише загострення відносин, а й засобом покращення окремих сторін професійної діяльності, покращення дисципліни.

При застосуванні критики необхідні максимальна коректність, дотримання етичних правил, керівництво цілями вирішення проблеми.

У психологічній літературі зазвичай виділяють такі сутнісні властивості конфлікту, як: протиріччя між інтересами, цінностями, цілями, мотивами, ролями суб'єктів; протиборство суб'єктів конфлікту, прагнення завдати шкоди опоненту; негативні емоції, почуття щодо відношення один до одного.

Структуру конфлікту, як правило, утворюють: сторони чи учасники конфлікту (кількість учасників та масштаб поширення); предмет конфлікту (через що виник); уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежні сторони.

У своєму розвитку конфлікт проходить наступні стадії: передконфліктну ситуацію; конфліктна взаємодія; вирішення конфлікту.

Психологічні дослідження свідчать, що основними причинами конфліктів у діяльності персоналу організації є:

- серйозні недоліки управління;
- нечітко зазначені права та обов'язки персоналу;
- неритмічність та нестабільність режиму праці;
- незадоволеність матеріальним стимулюванням;
- неправильна оцінка праці персоналу;
- психологічна несумісність з особистісних, вікових та інших

відмінностей;

- порушення сформованих норм поведінки,
- виникнення розбіжностей між різними категоріями персоналу тощо.

Як показує практика, способи вирішення конфліктних ситуацій можуть бути різними:

- вихід із ситуації, аж до звільнення з роботи;
- висновок компромісу, правочин, переговори;
- повна відмова від своїх намірів;
- досягнення цілей за будь-яку ціну;
- орієнтація на співпрацю.

Вкрай важливо враховувати фактори, що перешкоджають виникненню конфліктів:

а) правильний підбір та розстановка кадрів з урахуванням не лише професійних, а й психологічних якостей;

б) авторитет керівника, позитивне визнання його заслуг;

в) позитивні традиції у колективі, носіями яких є більшість співробітників.

Адміністрації фахівцям кадрових служб під час вирішення конфлікту слід керуватися такими принципами.

1. Вирішення конфлікту з урахуванням сутності та змісту протиріччя (слід відокремити привід від причини конфлікту, визначити його ділову основу,

усвідомити справжні мотиви конфлікту).

2. Вирішення конфлікту з урахуванням його цілей (необхідно визначити цільову спрямованість розбіжностей опонентів, провести межу між особливостями міжособистісної та ділової взаємодії).

3. Вирішення конфлікту на основі обліку емоційного стану сторін (потрібна роз'яснювальна бесіда у спокійній, невимушеній обстановці).

Існують різні методи подолання конфліктів, які широко розглядаються у підручниках з конфліктології. Наведемо деякі з них:

- формування у колективу певної громадської думки про конфліктуючі сторони;
- звернення до «третейського судді»;
- організація співробітництва конфліктуючих сторін;
- адміністративні санкції

Нижченаведені правила дозволяють протидіяти виникненню серйозних конфліктів:

- визнавати один одного;
- слухати, не перебиваючи;
- демонструвати розуміння ролі іншого;
- з'ясувати, як опонент сприймає конфлікт, як він себе при цьому почуває;
- чітко формулювати обговорення;
- встановлювати загальні точки зору;
- з'ясувати, що вас роз'єднує;
- після цього знову описати зміст конфлікту;
- шукати загальне рішення.

Зазначимо найсерйозніші помилки, які можуть виникнути під час обговорення конфлікту:

- партнер висуває помилку іншого, як власний промах;
- партнер не розкриває повністю свої мотиви;
- партнер йде в оборону;
- партнер прикривається підтримкою вищого керівництва;
- поведінка партнера диктується виключно тактичними міркуваннями;
- партнер ховається за «виробничою необхідністю»;
- партнер використовує службове становище;
- партнер використовує знання найуразливіших місць опонента;
- партнер нагадує старі образи;
- виявляються переможець та переможений.

Зупинимося на розкритті ролі норм, в тому числі етичних, у вирішенні спірних питань, конфліктних ситуацій.

Норми, забезпечуючи передбачуваність поведінки членів колективу, дозволяють кожному стандартно реагувати на ситуації, не замислюючись, не ризикуючи потрапити в незручне становище самому чи поставити в нього інших.

З цього погляду норми виявляються чинником стабілізації відносин, позбавляють тривог і невизначеності. Тривале перебування у середовищі з незнайомими чи чужими нормами нерідко призводить до нервових навантажень, які можуть спричинити хвороби серцево-судинної системи, шлунково-кишкового тракту, неврози тощо.

Твердження єдиних для груп норм поведінки та відношення до навколишнього середовища забезпечується механізмом формування та розвитку неформальної групи. У першому етапі, коли члени групи мало знайомі один з одним, кожен керується у своїй поведінці власними, винесеними з минулого досвіду нормами. У процесі взаємодії учасники групи поступово з'ясовують індивідуальні норми кожного. Якщо норми виявляються досить схожими, починається процес зближення, оскільки подібність індивідуальних норм викликає почуття взаємної симпатії.

Одночасно із процесом формування норм посилюється груповий тиск. Група починає застосовувати негативні санкції щодо тих членів, які у своїй поведінці відхиляються від групових норм. Спочатку порушник отримує непрямі сигнали несхвалення (прохолодне ставлення, косі погляди тощо), потім йому починають відкрито висловлювати невдоволення та вимагати дотримання групових правил та традицій. У крайньому випадку з порушником перестануть рахуватися, зроблять його об'єктом глузувань.

Коли система норм сформувалася, всі сторони виробничого життя колективу опиняються під контролем групи. У організованих групах є спеціальні ролі контролерів. У стихійних групах деякі індивіди виконують роль спонтанно. Більшість груп мають "цензора", зберігача норм.

Групові норми, що стосуються неформального спілкування, складаються, як правило, стихійно. Вони є стандартними правилами поведінки, яких дотримуються учасники групи. Конфлікт, як і будь-яке ставлення для людей, регулюється нормами суспільної поведінки. У цьому діють моральні, релігійні, правові, політичні норми.

Нормативне регулювання конфліктів робить систему стабільнішою, визначає довгостроковий порядок, вирішення конфліктів і цим є ефективним засобом функціонування розвинених організаційно-економічних систем.

Використання норм врегулювання конфліктів має свої особливості, оскільки діють у специфічній обстановці, у процесі протистояння сторін. Найбільшого значення при регулюванні конфліктів мають моральні норми поведінки людей. І це природно, оскільки майже будь-який конфлікт так чи

інакше зачіпає моральні уявлення про добро і зло, правильну і неправильну поведінку, справедливість і несправедливість, винагороду і покарання, честь, гідність і порядність, тощо. У їхньому світі вже сам конфлікт і його учасники одержують моральні оцінки, які можуть бути неоднозначними, а часом і дуже різними, навіть протилежними.

У результаті конфлікт та його причини нерідко розцінюються по-різному як його учасниками, а й оточуючими, що, своєю чергою, може розширити масштаби конфлікту, що розгортається, і викликати нові зіткнення. Прикладом може бути ставлення населення деяких регіонів до міжнаціональних конфліктів, у яких одна частина жителів бачить неприпустиме порушення права людини, іншу законне утвердження своєї національної гідності і суверенітету.

Моральні норми зазвичай ніде не записані та взагалі чітко не сформульовані. Звернення до них у практиці врегулювання конфліктів зустрічається рідко.

Конфліктна ситуація може регулюватися і релігійними нормами. Це особливо характерно для тих релігій, наприклад ісламу, в яких релігійні правила поширюються, крім церковних відносин, на широку сферу громадянського життя — шлюб, сім'ю, навчання та ін.). І тут регулювання конфлікту істотно ускладнюється, оскільки дотримання самих собою релігійних норм стає недостатнім.

Важливе значення управління конфліктами мають норми права. Відмінність від моральних та релігійних правові норми однозначні, закріплені у законах та інших актах, санкціоновані державою. Правова оцінка передумов та самого конфлікту має офіційний характер і не може бути змінена під тиском однієї зі сторін чи суспільних настроїв та уподобань. Це стосується і конфліктів, які підпадають під дію норм міжнародного права.

Правова, як і будь-яка інша соціальна норма, має кілька каналів впливу на поведінку людей:

- інформаційний вплив- норма пропонує індивідууму варіанти поведінки, схвалені державою, попереджає про наслідки того чи іншого вчинку;
- ціннісний вплив— норма декларує цінності, що визнаються суспільством та державою;
- примусовий вплив— норма має силу примусу щодо тих, хто ігнорує її вимоги.

За порушення норми вступають в дію правові механізми, що починають функціонувати посадові особи, зайняті застосуванням права.

Політичні норми не мають юридичного характеру. Той чи інший конфлікт, включаючи міжнародний, може чи має бути улагоджений мирними політичними засобами: через переговори, взаємні поступки та інші акції, зокрема й юридично

не оформлювані. Існують норми поведінки політичних партій, рухів та інших громадських організацій. До таких норм належать і усні домовленості між керівниками держав.

Нормативний характер мають також різноманітні правила регулювання різного роду відносин.

У ряді західних країн з метою запобігання конфліктам поширене включення до договорів спеціальних пунктів, що передбачають порядок вирішення суперечок. Так, Американська асоціація суддів рекомендує під час підготовки будь-якого ділового контракту передбачити: письмовий обмін думками у разі розбіжності; від початку розбіжності бажано залучення помічника чи консультанта; використання будь-яких спроб примирення; забезпечення досить високого рівня осіб, які ведуть переговори: встановлення етапів переговорів, а у разі невдачі переговорів - визначення арбітра, а також судового чи іншого порядку розгляду спору. Безперечно, такі заходи запобігають спонтанному конфлікту, утримують сторони від непродуманих вчинків.

Причини конфлікту піддаються нормативному регулюванню як із боку мотивації конфлікту, іта з погляду впливу на об'єктивні обставини, що сприяють його появі.

Законний шлях вирішення майже будь-якого конфлікту завжди існує (наприклад, звернення до суду). Але в багатьох випадках конфліктуючі сторони прагнуть уникнути суду або втручання інших посередників, воліючи вирішити конфлікт самостійно і до того ж, природно, на свою користь. Разом з тим, вступаючи в особистісні відносини, люди повинні зважати на прийняті в тому чи іншому середовищі умовності, правила поведінки.

Результати конфлікту підлягають правовій оцінці у тих випадках, коли за фактичного розв'язання конфлікту постраждала та чи інша сторона або були порушені суспільні чи державні інтереси. Якщо А, вимагаючи премію, все ж таки домогся того, що Б підписав наказ про його преміювання, хоча для цього не було підстави, такий наказ у принципі підлягає скасуванню.

Юридичні шляхи попередження конфлікту за всієї їх важливості іноді загрожують новими конфліктами. Доцільно використати такі способи запобігання, як взаєморозуміння, переговори, звичайне звернення у таких галузях, як сім'я, сусідство, довкілля, соціальний захист. Дедалі частіше для вирішення суперечок залучаються не юристи, а посередники, консультанти, спеціалісти-психологи.

Важливо при попередженні та вирішенні конфліктів спиратися на документальну основу. З цією метою використовуються документи, в яких фіксуються причини, що викликають конфліктну ситуацію, позиції сторін, що беруть участь у конфліктах, динаміка зіткнення, проходження примирливих

процедур, звернення до арбітражу і суду.

Практичні завдання до теми 8

Проаналізуйте ситуації, розберіть механізм критики кожної ситуації, проведіть дискусію з обговорення запропонованих варіантів критики, виберіть найбільш конструктивні прийоми.

Ситуація 1

Підлеглий вам працівник, талановитий фахівець творчого типу у віці, має статус і особистісні досягнення, користується великою популярністю у ділових партнерів, вирішує будь-які проблеми та чудово взаємодіє. Водночас у вас не склалися стосунки із цим працівником. Він не сприймає вас як керівника, поводить досить самовпевнено та амбітно. У його роботі ви знайшли деякі недоліки і вирішили висловити йому критичні зауваження, проте ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим. Як поводитися?

Ситуація 2

Після короткої догани ви сказали працівникові кілька приємних слів. Спостерігаючи за партнером, ви помітили, що його обличчя, спочатку трохи напружене, швидко повеселішало. До того ж він почав, як завжди, жартувати та балагурити, розповів пару свіжих анекдотів та історію, яка сьогодні сталася у нього в будинку. Наприкінці розмови ви зрозуміли, що критика, з якої ви почали розмову, не тільки не була сприйнята, а й забута. Мабуть, він почув лише приємну частину розмови. Що ви зробите?

Ситуація 3

Щоразу, коли ви ведете серйозну розмову з однією з ваших підлеглих, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так поступає, вона обходиться мовчанням. Вам це неприємно, ви не знаєте, з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона критику чи ні, ви засмучуєтеся і сердитесь. Що можна зробити, щоб змінити ситуацію?

Ситуація 4

Ви критикуєте одну свою підлеглу, вона реагує дуже емоційно. Вам доводиться щоразу переривати розмову і не доводити розмови до кінця. Ось і зараз, після ваших зауважень, вона розплакалася. Як досягти того, щоб довести до неї свої міркування?

Ситуація 5

У вас є кілька підлеглих, які вчиняють невмотивовані дії. Ви бачите їх разом, при цьому вам здається, що ви знаєте, хто з них неформальний лідер. Вам потрібно змусити їх добре працювати, а не влаштовувати тусовки прямо на

робочому місці. Ви не знаєте, який інтерес їх поєднує. Що ви зробите для зміни ситуації та покращення роботи?

Ситуація 6

Ви прийняли на роботу молодого здібного фахівця, який лише закінчив престижний ЗВО. Він чудово справляється з роботою. Вже закінчив кілька проектів, і клієнти дуже задоволені. Разом з тим він різкий і зарозумілий у спілкуванні з іншими працівниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте такі сигнали, а сьогодні надійшла письмова заява з приводу його грубості. Які зауваження необхідно зробити молодому фахівцю, щоб змінити стиль спілкування в колективі?

Ситуація 7

Ваш заступник дуже досвідчений фахівець, він дійсно знає роботу як «свої п'ять пальців», практично він незамінний, коли він поряд, ви впевнені, що все буде добре. Однак ви знаєте, що він байдужий і ніякі «людські» проблеми його не цікавлять. Від цього у колективі останнім часом стало тривожно, деякі колеги збираються подати заяву про звільнення, оскільки він їх образив. Ви намагалися у неформальній розмові з ним це обговорити, але він навіть не розуміє, про що ви кажете, його цікавить лише план та прибуток. Як потрібно впливати на свого заступника, щоб змінити стиль взаємодії з персоналом? Що ви зробите?

Тестові завдання

1. *За зонами суперечностей розрізняють такі типи конфліктів*
 - а) Особистісний, міжособистісний, груповий, ,конфлікт належності, емоційний
 - б) Конфлікт належності, конфлікт із зовнішнім середовищем, раціональний, груповий, емоційний
 - в) Особистісний, міжособистісний, емоційний, раціональний
 - г) Конфлікт належності, конфлікт із зовнішнім середовищем, особистісний, міжособистісний, груповий
2. *У соціальному конфлікті зазвичай виокремлюють стадії*
 - а) виникнення
 - б) розвиток
 - в) закінчення
 - г) всі відповіді вірні
3. *Загальна згода в спірних питаннях, до якої приходять учасники переговорів, яка характеризується відсутністю серйозних заперечень щодо суттєвих питань у більшості зацікавлених сторін та досягається в результаті процедури, спрямованої на врахування думки всіх сторін.*

- а) компроміс
- б) консенсус
- в) медіація
- г) суперництво

4. *Пря якому способі вирішення конфлікту основними є узгодження інтересів і позицій сторін протиборства, консультації, діалог, дискусії, взаємні поступки.*

- а) компроміс
- б) консенсус
- в) медіація
- г) суперництво

5. *Метод вирішення спорів із залученням посередника.*

- а) компроміс
- б) консенсус
- в) медіація
- г) переговори

Домашнє завдання: Підготувати доповідь – презентацію за темами

1. Маніпуляції у діловому спілкуванні
2. Правила нейтралізації маніпулювання

Завдання для самоперевірки

1. Як поділяються соціальні і внутрішньоособистісні конфлікти?
2. Які фази має конфлікт?
3. З чого починається конфлікт?
4. Які стилі поведінки в конфліктних ситуаціях прийнято розрізняти?

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. БІЗНЕС-ЕТИКА, ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ДИСЦИПЛІНА	4
1.1 <i>Бізнес: особистість, культура, етикет</i>	4
1.2 <i>Сутність бізнес- етики як наукової категорії</i>	8
1.3 <i>Компетенції і принципи бізнес-етики</i>	13
1.4 <i>Концепції етики бізнесу</i>	17
<i>Практичні завдання до теми 1</i>	21
<i>Тестові завдання до теми 1</i>	22
<i>Питання для самоперевірки до теми 1</i>	23
ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ	24
2.1 <i>Етика та етикет у відносинах керівника та підлеглих</i>	24

2.2	<i>Управління етичними нормами міжособистісних відносин у колективі</i>	28
2.3	<i>Норми етичної поведінки керівника</i>	33
2.4	<i>Етика взаємин із «важким» керівником</i>	36
<i>Практичні завдання до теми 2</i>		40
<i>Тестові завдання до теми 2</i>		43
<i>Питання для самоперевірки до теми 2</i>		44
ТЕМА 3. ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН		45
3.1	<i>Підготовка та проведення ділових зустрічей</i>	45
3.2	<i>Етапи ділової бесіди</i>	47
3.3	<i>Основні правила підготовки та проведення ділової бесіди</i>	52
<i>Практичні завдання до теми 3</i>		55
<i>Тестові завдання до теми 3</i>		56
<i>Питання для самоперевірки до теми 3</i>		57
ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ		58
4.1	<i>Вербальна комунікація ділового етикету</i>	58
4.2	<i>Невербальна комунікація ділового етикету</i>	61
<i>Практичні завдання до теми 4</i>		80
<i>Тестові завдання до теми 4</i>		81
<i>Питання для самоперевірки до теми 4</i>		82
ТЕМА 5. ДИСТАНЦІЙНЕ БІЗНЕС-СПІЛКУВАННЯ		83
5.1	<i>Етикет складання кореспонденції</i>	83
5.2	<i>Етикет ділового електронного спілкування</i>	87
5.3	<i>Ділове дистанційне спілкування телефоном</i>	93
<i>Практичні завдання до теми 5</i>		98
<i>Тестові завдання до теми 5</i>		99
<i>Питання для самоперевірки до теми 5</i>		99
ТЕМА 6. ЕТИЧНІ ВІДНОСИНИ У МІЖНАРОДНОМУ ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ		100
6.1	<i>Національні особливості ділового спілкування</i>	100
6.2	<i>Особливості ділового спілкування у Німеччині, Італії та Франції</i>	102
6.3	<i>Особливості ділового спілкування у Сполучених Штатів Америки</i>	105
6.4	<i>Національний бізнес-етикет в азіатських державах</i>	109
<i>Практичні завдання до теми 6</i>		114
<i>Тестові завдання до теми 6</i>		114
<i>Питання для самоперевірки до теми 6</i>		115
ТЕМА 7. ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ ТА АТРИБУТИКИ ДЛЯ БІЗНЕСМЕНА		116
7.1	<i>Етикет та імідж ділової людини</i>	116
7.2	<i>Позиціонування особистості як умова успіху у професійній діяльності</i>	119
7.3	<i>Зовнішній вигляд ділової людини</i>	120
7.4	<i>Візитна картка, як атрибут ділового спілкування</i>	129
<i>Практичні завдання до теми 7</i>		133
<i>Тестові завдання до теми 7</i>		134
<i>Питання для самоперевірки до теми 7</i>		135
ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ В БІЗНЕС-СПІЛКУВАННІ		136
8.1	<i>Конфлікти, їх класифікація, причини та структура</i>	136
8.2	<i>Подолання і припинення конфліктів у діловому спілкуванні</i>	137
8.3	<i>Правила конструктивної критики</i>	138
<i>Практичні завдання до теми 8</i>		144
<i>Тестові завдання до теми 8</i>		145
<i>Питання для самоперевірки до теми 8</i>		146

Рекомендована література

1. Радченко С. Г. Етика бізнесу. К.: КНТЕУ, 2014. 396 с.
2. Шакотько Є. Етичний бізнес глобальних корпорацій.
[URL:https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/22/652792/](https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/22/652792/)
3. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К.:«Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. 368 с.
URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37137>
4. Бралатан В., Гуцаленко Л., Здирко Н. Професійна етика : навч. посіб. К.,2019.
5. Гриценко Т., Гриценко С., Іщенко Т. Етика ділового спілкування. К.,2019.

6. Зусін В. Я. Етика і етикет ділового спілкування : навч. посіб. 4-е вид., перероб. та доп. Маріуполь : ПДТУ, 2019. 206 с.
7. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі. К: Наш формат, 2020. - 224с.
8. Deresky H., Miller S. International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases, 10th Edition.- Pearson, 2021.- 504p.
9. Charles W.L. Hill, G. Tomas M. Hult. International business competing in the global marketplace. – Charles W.L. Hill, 2019. - 731p.
10. Goodhar C, Pradhan M. The great demographic Reversal: Aging Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival. Palgrave Macmillan, -2020, 260p.
11. Halman L. The European Values Study: A Third Wave / L. Halman. – Tilburg: EVS WORC, 2020, 611p.
12. Knodel, L. V. Business English: business etiquette and correspondence. Kyiv : ФОП Кандиба Т. П., 2019. 385 p
13. Luthans F., Doh J.P. International Management: Culture, Strategy, and Behavior . NY. McGrawHill/Irwin, NY- 2020, 674 p.
14. Lishchynskyy I., Lyzun M., Kuryliak V., Savelyev Ye. The Dynamics of European Periphery. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. No 41 (4). P.527-536. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.43>
15. Nahavandi A. The Cultural Mindset. Managing people across cultures: textbook.-Sage Publishing.2021. - 696p.
16. Qutait M.A. The next great Collapse 2020-2022. -Journal of Global Economics.- 2021. Volume
17. Issue 2. URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/factors-affecting-the-entrepreneurialdynamics.pdf>
18. Savelyev, Y., Lyzun, M., Kuryliak, V., & Lishchynskyy, I. (2021). Economic Integration of the Visegrad Four and Ukraine in the Context of Historical Narratives and Global Challenges. European Journal of Sustainable Development, 10(2), 44. <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1209>
19. Fiske S. T. Twitter manipulates your feed: Ethical considerations. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2022. Vol. 119(1). e2119924119. DOI:<https://doi.org/10.1073/pnas.2119924119>
20. Shuili Du, Chunyan Xie. Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: Ethical challenges and opportunities. Journal of Business Research. 2021. Vol. 129. P. 961-974. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.024>.
21. Bell E., Winchester N., Wray-Bliss E. Enchantment in Business Ethics Research. Journal of Business Ethics, 2021. Vol. 174. P. 251–262.

22. Nevasto J. Adorno's Critical Moral Philosophy and Business Ethics. *Business Ethics Journal Review*. 2021. Vol. 9(7). P. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.12747/j1i07>
23. Smith T. L., Block W. E. The Economics of Insider Trading: A Free Market Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 139(1). P. 47–53.
24. Scharding T. National Currency, World Currency, Cryptocurrency: A Fichtean Approach to the Ethics of Bitcoin. *Business and Society Review*. 2019. Vol. 124(2). P. 1–20.
25. Mejia S. Which Duties of Beneficence Should Agents Discharge on Behalf of Principals? A Reflection Through Shareholder Primacy. *Business Ethics Quarterly*. 2020. Vol. 28. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2020.28>
26. Raelin J. The Genealogical Ethics of Leadership-as-Practice. *Business Ethics Journal Review*. 2020. Vol. 8(5). P. 27–31 <https://doi.org/10.12747/bejr2020.08.05>
27. Davis J. V. Boycotts, Expressive Acts, and Withdrawal of Support. *Business Ethics Journal Review*. 2020. Vol. 8(3). P. 14–19. URL: <https://wp.me/p2x7zx-pd>
28. Strudler A. What To Do With Corporate Wealth? *Journal of Political Philosophy*. 2017. Vol. 25(1). P. 108–126.
29. Nien-hê Hsieh. The Responsibilities and Role of Business in Relation to Society: Back to Basics. *Business Ethics Quarterly*. 2017. Vol. 27(2). DOI:10.1017/beq.2017.8
30. Heath J. *Morality, Competition, and the Firm: The Market Failures Approach to Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Осмятченко Володимир Олександрович

Згурська Оксана Миколаївна

Мартинєко Марина Олександрівна

БІЗНЕС – ЕТИКА

Навчальний посібник

Книгу видано за редакцією авторів

Відповідальний за випуск Тищенко І.І.

Підписано до друку 15.12.2024

Формат 60×84/16

Папір офсетний Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний

Умовн. друк. арк.

Обл. вид. арк.

Тираж прим.

**Видавництво та друк Державний університет
Інформаційно-комунікаційних технологій
03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7 тел. 249 25 75**

**Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру серія БК № 1812 від 26.05.2004 р.**