

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет міжнародної політики, менеджменту та бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ТА ЕТИКА **У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Навчально-методичний комплекс з дисципліни
для студентів III і IV курсу денної та IV заочної форм навчання
факультету міжнародної політики, логістики та менеджменту
напряму підготовки: 6.030206 «Міжнародний бізнес»

Ужгород
2015

ББК 87.7+65.5

УДК 17:339.9

З – 48

Зеліч (Яцко) В.В. Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі: навч.-метод. комплекс / В.В. Зеліч (Яцко).- Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. – 108 с.

Для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 0302 «Міжнародні відносини» напрям підготовки: 6.030202 «Міжнародне право», 6.030203 «Міжнародні економічні відносини», 6.030205 «Країнознавство», 6.030206 «Міжнародний бізнес»; галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку підготовки: 6.030601 «Менеджмент»

Автор:

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ».

Рецензенти:

Вергун В.А. доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Т.Г. Шевченка
Дроздовський Я.П. кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, заступник декана з навчально-виховної роботи факультету міжнародних економічних відносин ДВНЗ «УжНУ».

Відповідальний за випуск:

Черленяк І.І. доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ».

Схвалено до друку рішенням кафедри міжнародного бізнесу,
логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»
(протокол № 11 від 7 травня 2015 р.)

© В.В. Зеліч (Яцко), 2015

Зміст

Вступ.....	4
Опис навчальної дисципліни.....	5
Методичні вказівки щодо вивчення дисципліни	6
Структура навчальної дисципліни.....	9
Програма навчальної дисципліни «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі»	10
Тематичний план самостійної (індивідуальної) роботи студентів	14
Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального науково-дослідного завдання (написання реферативної роботи)	17
Теми індивідуальних науково-дослідних завдань	18
Перелік запитань для модульного контролю	19
Критерії оцінювання знань студентів з дисципліни «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі»	20
Контроль успішності знань студентів	21
Короткий конспект лекцій до дисципліни «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі»	22
Тестові завдання з дисципліни.....	82
Глосарій	93
Список рекомендованої літератури.....	95
Додаток.....	105

ВСТУП

Життя показує, що економіка повинна ґрунтуватись на економічній етиці — етиці трудових взаємовідносин; нормах організаційної поведінки, обов'язковій для всіх працюючих; зобов'язаннях партнерів, скріплених не лише договором, а й чесним словом підприємця, обґрунтованих високих заробітках найманих працівників.

Економічна етика припускає верховенство людини над матеріальними потоками в процесі виробництва, яким вона керує, надаючи йому гуманістичного характеру. Без економічної етики не може бути ринкової економіки. Економічна етика — розділ науки, що визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей, які ведуть до росту продуктивності праці і на цій підставі сприяють підвищенню добробуту населення.

Зарубіжні корпорації суворо дотримуються етичних аспектів. Стандарти етичної поведінки вирізняються залежно від тієї чи іншої країни. Ця поведінка досить часто визначається засобами примусового виконання закону, а не власне його існуванням. При цьому етичність поведінки не має верхньої межі, а увага до етики зростає з підвищенням рівня економічного добробуту. Через це актуальною стає не лише розробка етичних нормативів й урахування етичних питань при розробці стратегій розвитку, а також залишення сумнівного ринку при виникненні значних етичних проблем.

Перепоною в розробці програм соціальної відповідальності бізнесу рядові менеджери називають вимоги підприємців збільшувати свої прибутки. Не підлягає сумніву, що прибуток необхідний для виживання підприємства, для якого на першому місці стоїть його існування, а вже потім — проблеми суспільства. Якщо підприємець не здатен робити бізнес з отриманням прибутку, питання про академічну відповідальність стає чисто академічним. Але як би там не було підприємці повинні вести свої справи відповідно до суспільних очікувань за стандартами ділової етики.

Загальноосвітні тенденції, власний досвід підводять до висновку, що індустріальний, промисловий та економічний поступ значно більше залежить від культурної складової, соціальної відповідальності і економічної етики ніж від суто технічних нововведень.

Мета курсу навчальної дисципліни «Ділові переговори та етика в міжнародному бізнесі», спілкування з представниками іноземних держав вимагає ретельного додержання правил етикету, ділового протоколу.

Етикет - це встановлений порядок, сукупність правил, регламентуючих зовнішніх правил людських відносин. Предмет передбачає комплексне вивчення теоретичних основ ділових переговорів та етики в міжнародному бізнесі.

За результатами проведення лекцій з курсу «Ділові переговори та етика в міжнародному бізнесі» студенти повинні знати :

- Спілкуватися з іноземними представниками.
- Всі види основних видів та умови ведення протоколів.
- Всі види можливих варіантів ведення неформальних прийомів.

Студенти, повинні вміти:

- досконало володіти загальними відомостями стосовно ділових та дипломатичних церемоній.
- володіти методами не вербального спілкування.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(відповідно до вимог ECTS)

Характеристика	Значення	
Назва	Ділові переговори та етика в міжнародному бізнесі	
Шифр та назва напрямку	6.030206 Міжнародний бізнес	
Освітньо-кваліфікаційний рівень	Бакалавр	
Характеристика	Дисципліна за вибором вищого навчального закладу	
Курс на якому вивчається	III курс	IV курс
Семестр навчання	2	1
Кількість кредитів відповідних ECTS	1.5/1.5;	2
Змістових модулів		
Загальна кількість годин	54 години	72 години
Тижневих годин	2	2

Курс	Семестр	Заняття, час					Разом за семестр	Контроль (екзамен/залік)	Кредити
		Лекції	Практичні	Консультації	Всього аудиторних годин	Самостійна Робота			
4	7	30	-	-	30	24	54	Залік	1,5

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення курсу «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» - формування у студентів розуміння системи цінностей, поглядів, норм поведінки ділових людей, засвоєння студентами основних теоретичних положень та вироблення необхідних практичних навичок, що дозволяють підвищити її ефективність в управлінській діяльності.

Вивчаючи проблеми курсу «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі», студенти повинні придбати знання :

- сутності етики, культури, норм поведінки;
- організації взаємодії ділових партнерів;
- сучасних методів оцінки ділових партнерів;
- форм ділового спілкування;
- невербальних та вербальних засобів спілкування;
- колективного обговорення ділових проблем.

Освоєння курсу «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» передбачає оволодіння студентами навичок та вмінь :

- застосування правил поведінки ділової людини;
- сприйняття інформації в різних формах та різними способами;
- ефективного використання невербальних засобів;
- організувати і проводити співбесіду.

Вивчення курсу «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» як учбова дисципліна як загальну методологію розглядає теорії філософії, психології, соціології, конфліктології основ права тощо. Вона базується на загальній теорії менеджменту, охоплює широке коло питань одного з конкретних предметних напрямків теорії та практики управління. Набуті в процесі вивчення дисципліни знання, вміння та навички мають безпосередній вихід на спеціаліста.

Курс «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» належить до складу вибіркової дисципліни підготовки фахівців економічного напрямку. Рівень засвоєння матеріалу курсу носить комплексний характер і є:

- ознайомчим – вивчення базової теорії, методів та практики спілкування, сучасних форм та способів спілкування, ознайомлення з зарубіжним та вітчизняним досвідом;
- репродуктивним – набуття та закріплення навичок та вмінь розробки та реалізації способів отримання та передавання ділової інформації;
- креативним – обговорення дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу, підвищення культури спілкування, вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Засвоєння визначається технологією викладання дисципліни: вивчення матеріалу на лекціях (ознайомчий рівень), виконання завдань для самостійної роботи, індивідуальна робота та консультації з викладачем (репродуктивний рівень) та вирішення практичних завдань, розгляд конкретних ситуацій на практичних заняттях (креативний рівень).

Ефективне викладання курсу передбачає залучення сучасних технічних засобів навчання, методів активного навчання і нових технологій навчання студентів. Лише при такій цілеспрямованій, послідовній, систематичній роботі можна сподіватися на успішне оволодіння курсом «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі».

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» тісно переплітається з вивченням таких дисциплін, як «Етика

у міжнародному бізнесі», «Корпоративно соціальна відповідальність», «Соціологія», «Філософія», «Менеджмент», «Економіка підприємства», "Психологія", "Безпека життєдіяльності", "Охорона праці".

Предметом «Ділових переговорів та етики міжнародного бізнесу» є закономірності вияву моралі у свідомості, поведінці, відносинах і діяльності бізнесмена. **Функції етики міжнародного бізнесу:**

Пізнавально-оцінювальна функція:

- формування моральної свідомості;
- розуміння етичних принципів і норм;
- використання етичних принципів і норм у якості критеріїв оцінювання мотивів, мети, засобів, результатів та наслідків діяльності.

Регулятивна функція:

- впорядкування індивідуальної та колективної діяльності та відносин на моральних засадах гуманізму, справедливості, відповідальності тощо;
- 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 і 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.

Провідні завдання етики бізнесу

- дослідження теоретичних проблем моралі бізнесу;
- розробка проблем моральних аспектів бізнесу;
- виявлення вимог, які пред'являються до морального образу бізнесмена;
- вивчення особливостей моральної свідомості бізнесмена;
- розробка питань морального виховання та самовиховання бізнесмена.

Структура етики міжнародного бізнесу складається з:

етика виробника товарів та послуг – досліджує та розвиває спектр морально-етичного регулювання поведінки виробників стосовно споживачів та колег по бізнесу;

етика менеджера – досліджує та розвиває спектр морально-етичного регулювання управлінської діяльності в бізнесі;

етика фінансиста – досліджує і розвиває спектр морально-етичного регулювання офіційних стосунків на фінансовому ринку з клієнтами та колегами по бізнесу;

етика виробника реклами – досліджує і розвиває спектр морально-етичного регулювання рекламної діяльності з метою обмеженого використання маніпулятивних технологій;

□ етика працівників культури та ЗМІ – досліджує і розвиває спектр морально-етичного регулювання діяльності інститутів культури та ЗМІ з формування та впливу на суспільну думку споживачів стосовно іміджу виробників товарів та послуг;

□ етика науковця – досліджує і розвиває спектр морально-етичного регулювання використання передових наукових технологій в сфері бізнесу.

Види етики які проявляються у міжнародному бізнесі:

□ теонімічна етика – це етичні норми та правила релігійних вчень від дуже суворих (іудаїзм) до досить «ліберальних» (протестантизм);

□ ідеологічна етика – норми та правила, що визначаються правлячою верхівкою певного суспільства та відображають особливості суспільно-економічної формації, системоцентричну або персоніцентричну основу цього суспільства;

□ національна етика – це норми та правила, що входять в систему менталітету нації та фіксують ті відмінності в поведінці, що виділяють дану націю серед інших;

□ групова етика – норми поведінки в колективі, групі, включаючи родину;

□ індивідуальна етика – особистісна система норм і правил поведінки та оцінки вчинків, що формуються в процесі онтогенезу та соціалізації людини;

□ професійна етика – етика, яка вимагає дотримання особливих норм спілкування носіями тієї чи іншої професії;

□ офіційна етика – це етичні вимоги, що містяться в правових нормах, невиконання яких може мати юридичні наслідки (звільнення з посади, відсторонення від справ);

□ корпоративна етика – норми поведінки, що прийняті на певному підприємстві, фірмі, в певній установі;

□ традиційна етика – норми та правила поведінки врегульовані вимогами загальної вихованості і внутрішньою інтелігентністю представників тієї чи іншої професії;

□ ділова етика – етика, яка вимагає дотримання особливих норм ділового спілкування.

Етична норма

Етична норма, на відміну від норми юридичної, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних норм не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер.

Однак за певні етичні порушення можуть бути передбачені та застосовані санкції корпоративного впливу.

Основна ж відмінність між правовою та етичною нормою полягає в тому, що перша забезпечується державним примусом, а етична – громадським, корпоративним впливом, і, в основному, має на меті підтримку високоморального клімату в середовищі професіоналів, причетних до бізнесу.

ДЖЕРЕЛА ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Найважливішим міжнародним джерелом етики бізнесу є «Принципи міжнародного бізнесу» – етичний кодекс, що прийнятий в 1994 р. у Швейцарії представниками провідних компаній США, Західної Європи та Японії.

Гіпернорми етики бізнесу зводяться до соціальної відповідальності бізнесу, створення суспільних благ та робочих місць; підвищення рівня соціальної захищеності клієнтів, працівників та акціонерів, а також населення в цілому.

Найважливішим вітчизняним джерелом етики бізнесу в конкретній країні є національні нормативно-правові акти, що регулюють морально-етичні відносини в економічній сфері, а також корпоративні деонтологічні документи.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль	Змістовий модуль	Номер теми та її назва
Модуль	№1	<p>Тема 1. Теоретико – методологічні основи формування ділових переговорів. Планування та проведення переговорів.</p> <p>Тема 2. Ділове спілкування : поняття, особливості. Функції та рівні ділової комунікації.</p> <p>Тема 3. Етика ділової комунікації.</p> <p>Тема 4. Візитні картки як засіб ділового спілкування.</p>
	№2	<p>Тема 5. Етика ведення ділових переговорів. Переговори як комунікативний процес.</p> <p>Тема 6. Психологія ділового спілкування. Вербальні засоби ділового спілкування.</p> <p>Тема 7. Невербальні засоби ділового спілкування.</p> <p>Тема 8. Міжособова комунікація.</p> <p>Тема 9. Публічний виступ. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.</p>

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ **«Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі»**

Тема 1. Теоретико – методологічні основи формування ділових переговорів. Планування та проведення переговорів.

Предмет ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі. Спілкування. Його види. Засоби спілкування Системно-структурний аналіз спілкування як специфічного виду діяльності. Комунікативні вміння як наукова категорія.

Психолого-педагогічні фактори та умови формування комунікативних умінь. Комунікативні навички у міжнародному бізнесі.

Шляхи розвитку ділової комунікації у міжнародному бізнесі.

Тема 2. Ділове спілкування: поняття, особливості. Функції та рівні ділової комунікації.

Поняття ділового спілкування. Функції ділової комунікації. Перепони у спілкуванні. Його рівні. Рівні ділової комунікації.

Види ділового спілкування: Зміст спілкування:

- матеріальний;
- когнітивний;
- діяльний;
- кондиційний;
- мотиваційний.

Мета спілкування. Комунікативна сторона спілкування. Вербальні і невербальні засоби спілкування. Інтерактивна сторона спілкування. Перцептивна сторона спілкування (спілкування як сприйняття)

Тема 3. Етика ділової комунікації.

Основні комунікативні вміння і навички. Сприйняття партнера у ході комунікативного процесу. Рекомендації по досягненню порозуміння. Психологічна культура спілкування. Особливості спілкування з іноземцями. Організація прийому іноземних делегацій.

Функції ділової бесіди. Фази ділової бесіди. Система підготовки до бесіди. Кадрові та дисциплінарні бесіди. Співбесіда при прийомі на роботу.

Співбесіда при звільненні з роботи. Ділова нарада: підготовка і проведення.

Тема 4. Візитні картки як засіб ділового спілкування.

Візитні картки як засіб спілкування.

Види карток та їх використання.

Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків:

Направлення візитної картки рівноцінне візиту.

Тема 5. Етика ведення ділових переговорів. Переговори як комунікативний процес.

Ділові переговори і стратегії їх проведення: позиційний торг, взаємний облік інтересів. Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення. Структура переговорного процесу. Види переговорів.

Стадії ведення ділових переговорів і бесід: підготовка, процес ведення переговорів, аналіз результатів.

Методи аргументації.

Телефонна розмова. Типові ситуації телефонної розмови. Основні вимоги до службової телефонної розмови. Ділова зустріч. Види ділових зустрічей: неофіційна ділова зустріч, офіційна ділова зустріч.

Тема 6. Психологія ділового спілкування. Вербальні засоби ділового спілкування.

Норми ділового спілкування. Ефективність комунікації.

Поняття мовленнєвої ситуації. Її структура. Адресант і адресат повідомлення. Фактори, що впливають на ефективність комунікації.

Передача інформації у вербальному спілкуванні.

Ефективне вербальне спілкування: уміння говорити і слухати.

Мовні норми ділового спілкування. Стиль мови. Чинники мови: прагматичний, лінгвістичний, соціолінгвістичний, культурологічний.

Культура мови. Мовний етикет.

Правила мовної поведінки в діловому спілкуванні.

Формули мовного етикету: вираз прохання, вибачення, несхвалення, запрошення.

Тема 7. Невербальні засоби ділового спілкування.

Поняття невербальної комунікації. Типи невербальних засобів комунікації. Використання та оцінка невербальних засобів комунікації. Особливості молодіжної аудиторії.

Невербальні засоби спілкування : кінесика, просодика і екстралінгвістика, такесика, проксемика. Кінесичні засоби вираження інформації : міміка, пантоміміка, жест, хода. Значення візуального контакту.

Благозвучність і звукова організація мови.

Інтонація. Компоненти інтонації : мелодика, інтенсивність, тривалість, темп мови, пауза і тембр голосу.

Функції інтонації в мові: комунікативна, видільна, емоційна, модальність.

Можливості використання інтонації в діловому спілкуванні. Такесичні інструменти передачі інформації.

Принципи організації «ділового простору».

Тема 8. Міжособова комунікація.

Соціальні типи в діловому спілкуванні.

Закономірності між особових стосунків.

Сучасні теорії між особових стосунків.

Тема 9. Публічний виступ. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.

Поняття публічного виступу. Цілі, мета та специфіка. Типи публічних промов. Виступ на діловій нараді. Виступ на зборах. Виступ на мітингу.

Завдання публічного виступу. Вимоги до побудови публічного виступу.

Критерії ефективності публічного виступу. Установлення контакту з аудиторією. Композиційні частини виступу:

1. Вибір теми.
2. Добір матеріалу та його опрацювання.
3. Аналіз та систематизація матеріалу.
4. Складання плану.

Загальні правила і принципи побудови промови. Методи підтримання уваги аудиторії під час виступу.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке спілкування?
2. Співвіднесіть поняття «комунікація» і «спілкування». Яке є ширшим?
3. Що таке ділове спілкування?
4. Які особливості ділового спілкування?
5. У чому полягає мета спілкування?
6. Засоби спілкування. Що це таке? Які їх види?
7. Перерахуйте функції спілкування.
8. Назвіть три взаємозв'язані сторони ділового спілкування.
9. Назвіть етапи спілкування.
10. Які чинники можуть зумовити помилки, що допускаються при сприйнятті незнайомих людей.
11. Назвіть психологічні механізми сприйняття людей, з якими вже зустрічалися.
12. Що таке ділова риторика?
13. Які принципи мовної дії використовуються в діловій риторичі?
14. Що таке дискусія?
15. Чим відрізняється дискусія від суперечки?

16. Назвіть принципи проведення дискусії. Охарактеризуйте їх.
17. Питання, використовувані по ходу бесіди, можуть бути розділені на наступні види. Які?
18. Мовна поведінка виявляється в процесі спілкування і має наступні характеристики. Які?
19. Що таке невербальне спілкування?
20. Невербальна комунікація зазвичай представляється наступними системами: візуальною, акустичною, тактильною, ольфакторною. Охарактеризуйте їх.
21. Що таке культура мови?
22. Які порушення мовної норми зустрічаються в усному діловому мовленні?
23. Що розуміється під мовним етикетом?
24. Назвіть формули мовного етикету, що вживаються в усному діловому спілкуванні (вираз прохання, вибачення, несхвалення, запрошення і ін.).
25. Що таке вербальне спілкування?
26. Що таке рефлексивне слухання?
27. Назвіть функції невербального спілкування.
28. Що таке ділова бесіда, її відмінність від звичайної розмови?
29. При підготовці до бесіди необхідно пам'ятати два золотих правила. Сформулюйте їх.
30. Назвіть основні фази бесіди.
31. Питання співбесідників. Назвіть п'ять основних груп питань, розкрийте їх психологічну суть.
32. Що потрібно враховувати при завершенні бесіди?
33. Для успішного проведення кадрових співбесід по підбору якнайкращого кандидата на вакантне місце важливо враховувати відмітні особливості цієї форми комунікації. Які ці особливості?
34. Покажіть відмінності співбесіди при звільненні співробітника від співбесіди при прийомі на роботу по цілях і по методу ведення розмови.
35. Розкрийте суть проблемних і дисциплінарних бесід.
36. Що таке ділова нарада, її види?
37. Що включає підготовка ділових нарад?
38. Що таке переговорний процес?
39. У чому виражається роль переговорів в житті суспільства?
40. У чому виявляється актуальність переговорів?
41. Які основні елементи і характеристики переговорів?
42. Які існують види переговорів?
43. У чому полягають функції переговорів?
44. Що таке суб'єкт і предмет переговорів?
45. Розкрийте зміст понять «рішення» і «результат» переговорів.
46. Як почати розмову з представником іншої культури? Про що говорити в процесі спілкування?
47. На якій мові вести розмову з представником іншої культури?
48. Які риси особи впливають на успішний процес міжкультурної комунікації?
49. Приведіть приклади різних стилів спілкування у різних народів.
50. Які етнонаціональні моделі ділового спілкування Ви знаєте ?

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОЇ (ІНДИВІДУАЛЬНОЇ) РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Тема 1. Теоретико – методологічні основи формування ділових переговорів. Планування та проведення переговорів.

Предмет ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі. Спілкування. Його види. Засоби спілкування Системно-структурний аналіз спілкування як специфічного виду діяльності. Комунікативні вміння як наукова категорія.

Психолого-педагогічні фактори та умови формування комунікативних умінь. Комунікативні навички у міжнародному бізнесі.

Шляхи розвитку ділової комунікації у міжнародному бізнесі.

Тема 2. Ділове спілкування: поняття, особливості. Функції та рівні ділової комунікації.

Поняття ділового спілкування. Функції ділової комунікації. Перепони у спілкуванні. Його рівні. Рівні ділової комунікації.

Види ділового спілкування: Зміст спілкування:

- матеріальний;
- когнітивний;
- діяльний;
- кондиційний;
- мотиваційний.

Мета спілкування. Комунікативна сторона спілкування. Вербальні і невербальні засоби спілкування. Інтерактивна сторона спілкування. Перцептивна сторона спілкування (спілкування як сприйняття)

Тема 3. Етика ділової комунікації.

Основні комунікативні вміння і навички. Сприйняття партнера у ході комунікативного процесу. Рекомендації по досягненню порозуміння. Психологічна культура спілкування. Особливості спілкування з іноземцями. Організація прийому іноземних делегацій.

Функції ділової бесіди. Фази ділової бесіди. Система підготовки до бесіди. Кадрові та дисциплінарні бесіди. Співбесіда при прийомі на роботу.

Співбесіда при звільненні з роботи. Ділова нарада: підготовка і проведення.

Тема 4. Візитні картки як засіб ділового спілкування.

Візитні картки як засіб спілкування.

Види карток та їх використання.

Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків:

Направлення візитної картки рівноцінне візиту.

Тема 5. Етика ведення ділових переговорів. Переговори як комунікативний процес.

Ділові переговори і стратегії їх проведення: позиційний торг, взаємний облік інтересів. Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення. Структура переговорного процесу. Види переговорів.

Стадії ведення ділових переговорів і бесід: підготовка, процес ведення переговорів, аналіз результатів.

Методи аргументації.

Телефонна розмова. Типові ситуації телефонної розмови. Основні вимоги до службової телефонної розмови. Ділова зустріч. Види ділових зустрічей: неофіційна ділова зустріч, офіційна ділова зустріч.

Тема 6. Психологія ділового спілкування. Вербальні засоби ділового спілкування.

Норми ділового спілкування. Ефективність комунікації.

Поняття мовленнєвої ситуації. Її структура. Адресант і адресат повідомлення. Фактори, що впливають на ефективність комунікації.

Передача інформації у вербальному спілкуванні.

Ефективне вербальне спілкування: уміння говорити і слухати.

Мовні норми ділового спілкування. Стиль мови. Чинники мови: прагматичний, лінгвістичний, соціолінгвістичний, культурологічний.

Культура мови. Мовний етикет.

Правила мовної поведінки в діловому спілкуванні.

Формули мовного етикету: вираз прохання, вибачення, несхвалення, запрошення.

Тема 7. Невербальні засоби ділового спілкування.

Поняття невербальної комунікації. Типи невербальних засобів комунікації. Використання та оцінка невербальних засобів комунікації. Особливості молодіжної аудиторії.

Невербальні засоби спілкування : кінесика, просодика і екстралінгвістика, такесика, проксемика. Кінесичні засоби вираження інформації : міміка, пантоміміка, жест, хода. Значення візуального контакту.

Благозвучність і звукова організація мови.

Інтонація. Компоненти інтонації : мелодика, інтенсивність, тривалість, темп мови, пауза і тембр голосу.

Функції інтонації в мові: комунікативна, видільна, емоційна, модальність.

Можливості використання інтонації в діловому спілкуванні. Такесичні інструменти передачі інформації.

Принципи організації «ділового простору».

Тема 8. Міжособова комунікація.

Соціальні типи в діловому спілкуванні.

Закономірності між особових стосунків.

Сучасні теорії між особових стосунків.

Тема 9. Публічний виступ. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.

Поняття публічного виступу. Цілі, мета та специфіка. Типи публічних промов. Виступ на діловій нараді. Виступ на зборах. Виступ на мітингу.

Завдання публічного виступу. Вимоги до побудови публічного виступу. Критерії ефективності публічного виступу. Установлення контакту з аудиторією. Композиційні частини виступу:

1. Вибір теми.
2. Добір матеріалу та його опрацювання.
3. Аналіз та систематизація матеріалу.
4. Складання плану.

Загальні правила і принципи побудови промови. Методи підтримання уваги аудиторії під час виступу.

Тема 10. Конфлікти і способи їх вирішення.

Поняття «конфлікт» у діловому спілкуванні.

Типологія конфліктів. Внутрішньоособовий, міжособовий, міжгруповий конфлікти і їх особливості. Динаміка і стадії протікання конфліктних ситуацій.

Структура конфліктів. Передумови виникнення конфліктів.

Особливості конфліктних ситуацій в трудовому середовищі.

Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях: конкуренція, співпраця, компроміс, пристосування, ухилення. Правила поведінки в умовах конфлікту.

Тема 11. Мультимедійна презентація в роботі.

Типи презентацій. Етапи підготовки мультимедійної презентації.

Розробка сценарію мультимедійної презентації.

Вимоги до створення і оформлення презентацій.

Методика створення та головні принципи ефективної презентації.

Виступ з мультимедійною презентацією.

Тема 12. Різноманітність національних моделей спілкування, поведінки і етикету.

Специфіка національних традицій в окремих регіонах України. Етнокультурні особливості мовного етикету. "Переселенські нації" і американська модель. Особливості спілкування на Сході.

Китайська модель ділового спілкування

Японська модель ділового спілкування

Арабо-мусульманська модель

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ (НАПИСАННЯ РЕФЕРАТИВНОЇ РОБОТИ)

Реферативна робота повинна відображати окремі теоретико-практичні проблеми з відповідної дисципліни і виконуватися студентом після вибору ним тієї чи іншої теми (завдання).

Реферативна робота є логічно сформульованим і поставленим у проблемону плані конкретним науковим завданням, що виражається в пошуку можливих варіантів і шляхів його розв'язання.

Приклад складання плану реферативної роботи План

Вступ.....	3
Розділ 1.	
1.1.....	6
1.2.....	10
1.3.....	23
Розділ 2.	
2.1.....	31
2.2.....	40
2.3.....	52
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	62

Алгоритм виконання реферативної роботи включає:

- 1) уточнення завдання, виявлення необхідних джерел для роботи над ним;
- 2) виявлення тенденцій розвитку процесів, що впливають із завдання, їх теоритичне обґрунтування та оцінка;
- 3) здійснення конкретного вирішення завдання (власний варіант), його пояснення, аналіз та інтерпритація;
- 4) формулювання заключних висновків з викладенням прогнозу розвитку процесу та перспектив.

Реферативна робота виконується студентами самостійно. Вона повинна бути викладена логічно та технічно правильно оформлена. Робота пишеться чітким і розбірливим почерком, допускається також друкований її варіант. На першій сторінці повинні бути залишені поля, сторінки мають бути пронумеровані.

Обсяг індивідуального науково-дослідного завдання у формі реферату не повинен перевищувати 45 сторінок формату А4. В кінці роботи вміщується висновки, список використаних джерел, ставиться підпис студента і дата виконання.

Реферативна робота рецензується викладачем та оцінюється ним, як правило, за бальною шкалою. При отриманні негативної оцінки робота разом з рецензією повертається студенту на доопрацювання, після чого з урахуванням зауважень передається для повторної перевірки разом з рецензією.

ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

1. Роль деонтичної етики в етиці бізнесу. Переваги та недоліки деонтичної концепції в сучасній етиці бізнесу.
2. Концепція утилітаризму в етиці бізнесу, її переваги та недоліки.
3. Етика справедливості та її місце в бізнес-етиці.
4. Значення та основні види етичних норм у ділових відносинах.
5. Співвідношення матеріальних та моральних факторів для досягнення мети в підприємницькій діяльності.
6. Функції ділового етикету в організації.
7. Особливості службового етикету.
8. Етичні норми та правила управлінської діяльності.
9. Взаємовідносини з діловими партнерами: етичні та неетичні моделі поведінки.
10. Службовий етикет та його особливості.
11. «Професійна етика» та її особливості. Морально-етичні принципи лікаря, юриста, журналіста, військового, юриста, підприємця.
12. Структура та функції макроетики.
13. Мікроетика, особливості функціонування корпорації.
14. Проблема гендерної рівності в бізнесі.
15. Корпоративна культура і корпоративна етика.
16. Етикет бізнес-карток.
17. Етикет індивідуального робочого місця
18. Основні принципи ділової документації.
19. Основні вимоги ділового протоколу.
20. Етикет візиту.
21. Особливості етикету дипломатичних візитів.
22. Етична сторона спілкування. Моделі та стилі спілкування.
23. Діловий етикет в системі внутрішньо та зовнішньоекономічної діяльності.
24. Культура і техніка спілкування. Мовленевий етикет спілкування.
25. Вербальні та невербальні засоби спілкування та їх класифікація.
26. Організація ділових письмових контактів.
27. Структура, тактика та методи ведення ділових переговорів.
28. Особливості ведення міжнародних переговорів.
29. Публічний виступ як форма ділового спілкування.
30. Етикет телефонних розмов, зустрічей та нарад.
31. Етикет електронної пошти.
32. Правила формування іміджу успішної ділової людини.
33. Вимоги до вибору ділового одягу
34. Етикет за столом.
35. Ділові подарунки: даруємо і одержуємо. Етикет квітів.

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

1. Загальна характеристика предмету «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі» як галузі психологічних знань.
2. Предмет ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі.
3. Спілкування. Його види.
4. Засоби спілкування.
5. Планування і ведення переговорів.
6. Функції ділової комунікації.
7. Перепони у спілкуванні. Його рівні.
8. Рівні ділової комунікації.
9. Функції та рівні ділової комунікації.
10. Основні комунікативні уміння і навички.
11. Сприйняття партнера у ході комунікативного процесу.
12. Рекомендації по досягненню порозуміння.
13. Психологічна культура спілкування.
14. Особливості спілкування з іноземцями.
15. Організація прийому іноземних делегацій.
16. Етика ділової комунікації.
17. Візитні картки як засіб спілкування.
18. Види карток та їх використання.
19. Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків: направлення візитної картки рівноцінне візиту.
20. Переговори як комунікативний процес.
21. Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення.
22. Структура переговорного процесу.
23. Види переговорів.
24. Психологія ділового спілкування.
25. Невербальна комунікація .
26. Поняття невербальної комунікації. Невербальні засоби спілкування.
27. Типи невербальних засобів комунікації.
28. Використання та оцінка невербальних засобів комунікації.
29. Особливості молодіжної аудиторії.
30. Міжособова комунікація.
31. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.
32. Поняття публічного виступу. Цілі, мета та специфіка.
33. Типи публічних промов.
34. Виступ на діловій нараді.
35. Виступ на зборах.
36. Виступ на мітингу.
37. Психологія ділового спілкування.
38. Соціонічна сумісність ділових партнерів.
39. Вербальні канали зв'язку.
40. Історія розвитку ораторського мистецтва.
41. Організація і проведення нарад.
42. Ділова документація.
43. Діловий етикет в Україні.

Критерії оцінювання знань студентів з дисципліни «Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі»

Методи навчання

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання навчальної та навчально-методичної літератури;
- робота з відповідними інформаційними ресурсами Інтернет, у т.ч. іноземними;
- підготовка рефератів та індивідуальних наукових робіт, доповідей по відповідних питаннях;
- розв'язування практичних ситуаційних завдань;
- складання глосаріїв і термінологічних словників;
- участь у конференціях і дебатах.

Методи контролю

Оцінка знань, умінь і практичних навичок студента з навчальної дисципліни «Корпоративно соціальна відповідальність» здійснюється за 100-бальною системою.

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів:

- поточного контролю знань;
- підсумкового контролю знань – заліку.

Поточний контроль знань студентів здійснюється за двома складовими:

- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;
- контроль за виконанням модульних завдань.

При контролі систематичності та активності роботи студента оцінці підлягають:

- відвідування семінарських занять;
- активність на семінарських заняттях;
- рівень засвоєння знань програмного матеріалу.

Методи оцінювання: експрес опитування; поточне тестування; розв'язок ситуаційних задач; складання словника іншомовних термінів за темою; конспект на тему; анотація додатково вивченої літератури; оцінка індивідуального проекту; підсумкова контрольне опитування.

Поточне тестування (модульний контроль)

Протягом семестру студенти виконують два модульні завдання, кожне з яких оцінюється в діапазоні від 0 до 70 балів. Модульне завдання виконується у вигляді комп'ютерного тестування. Максимальна оцінка модульного контролю становить 70 балів.

Студент, який за результатами контролю систематичності та активності поточної роботи на семінарських заняттях та самостійної роботи, отримав 0 балів, до модульного контролю НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ.

Підсумкова кількість балів усіх модульних контролів визначається як середнє арифметичне балів за всі модулі.

Підсумкова оцінка з дисципліни

Загальна підсумкова оцінка складається із суми балів за результатами контролю систематичності й активності роботи студента протягом семестру та підсумкової кількості балів всіх модульних контролів.

Розподіл балів, які отримують студенти

	Поточне тестування та самостійна робота														Сума (сер.бал за модулі)
	Змістовний модуль 1						Змістовний модуль 2								
	T1 *	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	
Поточне тестування	70**						70								70
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	4	4	5	30
Всього	100**						100								100

*T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів;

** Максимальна кількість балів

КОНТРОЛЬ УСПІШНОСТІ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Контроль успішності знань студентів здійснюється з використанням методів і засобів, що затверджуються науково-методичною комісією університету. Академічні успіхи студента визначаються за допомогою встановленої системи оцінювання та реєструються прийнятим в університеті чином з обов'язковим переведенням оцінок у відповідності до національної шкали та шкали ECTS. Оцінювання успішності студента при засвоєнні змістовного модулю дисципліни ведеться за внутрішньою системою тестування.

За підсумками атестації зі змістовного модуля результати оцінювання перераховуються в шкалу ECTS та національну шкалу за системою:

Шкала оцінювання: національна та ECTS

% від максимальної суми балів за всі форми навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з	не зараховано з

		можливістю повторного складання	можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Результати оцінювання успішності студента за кожним змістовим модулем реєструються за національною шкалою і шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях та заносяться в Додаток до диплома.

КОРОТКИЙ ОГЛЯДОВИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ДО ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ТА ЕТИКА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

Лекція 1. Теоретико – методологічні основи формування ділових переговорів. Планування та проведення переговорів.

- 1.1 Предмет ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі.
- 1.2 Спілкування. Його види.
- 1.3 Засоби спілкування.

Етика - як наука, сутність і поняття. Мораль і моральність – сутність та поняття. Фундатор етики – Арістотель.

Спілкування - сутність і поняття. Спілкування як науково – практична проблема.. Моральні передумови ділового спілкування. Психологічна природа спілкування. Структура спілкування (комунікація, інтеграція, перцепція). Види професійного спілкування. Технологія спілкування. Зв'язок етики ділового спілкування з іншими дисциплінами.

Етикет – сутність та поняття. Види етики і етикету (придворний, повсякденний, діловий, гостьовий, професійний, дипломатичний та інші). Протокол. Структура етикету (норми поведінки у громадських місцях, правила привітання, правила представлення та знайомства, правила звертання, вимоги до ділового одягу, правила поведінки та обов'язки чоловіків та жінок, грошові відносини). Організація навчання етиці та етикету. Етика та етикет в міжособистістній комунікації. Етика та етикет в семіотичному аспекті. Етикет та система цінностей. Основні принципи етикету.

Історія етики і етикету. Розвиток етики и етикету в античному світі. Розвиток етики и етикету в Західній Європі. «Протестантська етика и дух капіталізму» (Макс Вебер, Вернер Зомбарт и Эрх Фромм). Розвиток етики и етикету на Сході. Біблія – перший навчальний посібник з етики та етикету. Розвиток етики и етикету в Азії. Етика конфуціанства. Розвиток етики и етикету в слов'янських країнах. Розвиток етики и етикету в Україні. Сучасна етика та етикет у українському суспільстві.

1.1 Предмет ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі.

Чи доводилося вам замислюватися про роль спілкування в житті кожного з нас і суспільства в цілому? Як довго ми можемо прожити без спілкування? Чи може людина існувати без спілкування взагалі? Кажуть, що спілкування - це природне середовище проживання людини. Це складний процес, в якому люди взаємодіють, обмінюються інформацією, впливають один на одного, прагнуть зрозуміти один одного. **Інструментом спілкування** є мова. Кожен, мабуть, хотів би освоїти всі тонкощі мистецтва спілкуватися, стати цікавим співрозмовником, добрим оратором, уважним слухачем. Проте все не так просто. І часом досвід, накопичений нами в повсякденній практиці, аж ніяк не сприяє тому, щоб наше спілкування було успішним. Думається, правильніше буде, не рахуючи, що в цій сфері нам все відомо апріорі, розібратися в тонкощах такого важливого інструменту, як спілкування.

Важлива особливість ділового спілкування - суворе дотримання його учасниками статусної ролі: начальник - підлеглий, партнери, колеги та ін. Якщо діловим людям доводиться постійно спілкуватися з людьми, що стоять на різних щаблях службової драбини, говорять про вертикалі і горизонталі відносин. По вертикалі - це субординаційні відносини, вони обумовлені соціальним статусом, адміністративно-правовими нормами і характеризуються підпорядкуванням молодшого старшому по чину. Горизонтальні відносини передбачають участь у спільній діяльності на принципах співпраці, взаєморозуміння, з урахуванням спільних інтересів.

Ділове спілкування завжди доцільно. Це означає, що сама організація ділового спілкування, вибір комунікативних стратегій і тактик, використання мовних засобів у діловому мовленні чітко підпорядковані меті досягнення позитивного результату у вирішенні конкретної проблеми.

1.2 Спілкування. Його види.

Оскільки ми спілкуємося в різних сферах діяльності, спілкування поділяється на види, в кожному з яких діють свої правила і закони.

Види спілкування

- 1) офіційне - неофіційне (приватне, приватне);
- 2) усне - письмове;
- 3) діалогічне - монологічне;
- 4) міжособистісне - публічне;
- 5) безпосереднє - опосередковане;
- 6) контактна - дистантне.

Спілкування офіційне і неофіційне

Уявіть, що ви розмовляєте «в кулуарах» з колишнім однокласником, жартуєте, ляскаєте його по плечу і навіть ... згадуєте прізвище, яким нагородили його в 5 класі. Але проходить 10 хвилин - перед вами вже Роман Сергійович, керівник наради, лідер, директор. Стиль взаємодії відразу змінюється. Ця проста ілюстрація показує, що з точки зору взаємини спілкуються і обстановки спілкування ділиться на два види: офіційне (ділове) і неофіційне (приватне).

Діловим є спілкування під час нарад, переговорів, презентацій і т.д. Ділове спілкування використовується для організації соціально значимої діяльності: наукової, громадської, адміністративної, управлінської, комерційної, виробничої. Воно пов'язане з обговоренням питань організації виробництва, виконання посадових обов'язків, планування діяльності, встановлення зовнішніх зв'язків, прийняттям рішень, укладенням договорів, оформленням документів. Оскільки ділове спілкування обслуговує сферу ділових відносин, до нього пред'являються суворі вимоги, які, в першу чергу стосуються важливих для комунікації якостей мовлення (правильність, точність, ясність тощо) і дотримання етичних норм.

Приватне спілкування - це спілкування в колі близьких людей, хороших знайомих, з якими склалися довірчі міжособистісні відносини. Неофіційним може бути і спілкування в перервах офіційних заходів, на так званих «корпоративах» - словом, тоді, коли воно характеризується невимушеністю. Тут немає стандартів, вимоги до якостей мови не настільки жорсткі, як в офіційній сфері. Вибір слів і виразів в приватному спілкуванні більш вільний і регулюється етичними нормами, прийнятими в даному суспільстві традиціями і ступенем близькості співрозмовників.

Спілкування приватне і масове

Один співрозмовник, десять - п'ятнадцять учасників семінару, тисяча прихильників на мітингу, сотні тисяч глядачів ток-шоу ... Чи визначає кількість учасників спілкування його особливості? Безперечно. Масове спілкування характеризується тим, що людей, яким адресована мова, багато, іноді це мільйонна аудиторія. Це виступи на мітингах, у ЗМІ, на зборах, конференції, з'їзді і в інших ситуаціях при великому скупченні народу.

Особисте спілкування - це спілкування з одиничним адресатом. Звичайно, особисте спілкування можна зробити більш адресним, ніж масове. Якщо ми знаємо співрозмовника, маємо можливість спостерігати за ним довгий час, аналізувати його потреби, особливості характеру, то ми можемо спілкуватися з ним, враховуючи всі якості його особистості. Навіть малознайомий чоловік асоціюється у нас з певним соціально-психологічним типом, пов'язаним з віком, статтю, статусом, національністю та іншими ознаками, тому ми мало не з першого погляду можемо припустити, як краще вибрати стиль спілкування з ним. Це вельми утруднене при масовому спілкуванні, адже в ньому бере участь багато людей, кожен з яких є носієм неповторною комбінації особистісних якостей. Це люди з різним життєвим досвідом, уподобаннями, переконаннями, системами цінностей. Тому масове спілкування частіше буває складніше для говорити: його мета - дійти до всіх, але врахувати особливості кожного, на жаль, неможливо. Тому при масовому спілкуванні важливо вибирати такі засоби, які зрозумілі всім і кожному, і такі тактики, які приймають всі або принаймні більшість слухачів.

Монолог і діалог

За кількістю мовців спілкування поділяється на монологічне (говорить одна людина) і діалогічне (розмовляючі обмінюються репліками). Іноді, якщо мова йде про ситуації, коли спілкуються одночасно більше двох осіб, говорять

про полілогічну спілкуванні (наприклад, спілкування під час «круглого столу») . Відмінності між діалогічного і монологічного промовою значні. Якщо монологічне мовлення більшою мірою тяжіє до книжкової мови, то діалогічна - до розмовної, що відбивається на організації тексту та особливості побудови речень. У монологіях частіше зустрічаються довгі пропозиції. У діалозі репліки мовця не настільки довільні, як у монологі, оскільки всі висловлювання залежать від попередньої репліки співрозмовника і орієнтуються на неї. Монологічне спілкування ускладнене тим, що в ньому висловлювання являє собою єдиний текст, композиційно оформлений, з обдуманого послідовністю пропозицій.

Часто буває так, що навіть монологічне висловлювання являє собою згорнутий діалог. Це можна сказати про усний публічному виступі, коли говорить веде полеміку з вигаданим опонентом, аналізує інші точки зору, звертається до слухачів і ставить запитання. Немає сумніву в тому, що таке монологічне спілкування буде більш ефективним, ніж минулого, звернений «в нікуди» і не орієнтований на односторонній і опонентів.

Пам'ятайте, що в усному монологічності виступі використовуються елементи діалогізації:

- звернення до слухачів;
- суперечка з вигаданим опонентом;
- питально-відповідний хід (мовець сам ставить запитання і сам на нього відповідає);
- риторичні запитання (вони не вимагають відповіді, так як є, по суті, твердженнями);
- аналіз різних точок зору;
- запитання до аудиторії;
- використання коштів «спільності»: запрошення слухачів до спільних міркуванням, осмисленню проблеми і т.д.

Спілкування «очі в очі» і на відстані.

Завдяки техніці ми можемо спілкуватися на відстані. З точки зору відсутності або наявності опосередуючого суб'єкта або об'єкта (наприклад, апарату) спілкування може бути безпосереднім або опосередкованим, а з точки зору положення комунікантів у просторі - контактним або дистантним. Наприклад, СМС-повідомлення - це спілкування дистантне, тому що комуніканти знаходяться на відстані, а не спілкуються «очі в очі», опосередковане, тому що воно відбувається за допомогою стільникового телефону.

1.3 Засоби спілкування.

Як з цеглинок будинок, з слів будується мова. Спілкування з допомогою слів називається вербальним (лат. *verbālis* словесний). Для комунікації дуже важливо те, як мовець відбирає слова і вирази для висловлення, адже його мова належить не стільки йому самому, скільки тим, кому вона адресована. І дуже важливо, чи здатний адресат зрозуміти те, що за допомогою слів передає мовець. Уявіть лекцію з молекулярної фізики, яку слухаєте ви, однак читають її без урахування вашого нинішнього знання

термінології цієї науки. Ну що, все зрозуміли? З іншого боку, важливо, щоб слухає брав той спосіб вираження, який обрав відправник повідомлення. Навряд чи держслужбовець, виконуючи свої обов'язки, відповідь на лист, написаний на «олбанский» мовою.

Символ - це вже передача інформації. Ви ставите свою емблему на майці або корпоративних блокнотах - ви вже передаєте інформацію всім. Це інформація про те, що той, хто користується предметом з емблемою, має безпосереднє відношення до організації, поділяє її цінності та ідеї. Значить, символ одночасно є специфічним засобом спілкування між людьми, він допомагає визначати їх приналежність до конкретної соціальної спільності, засвоювати пронизуючу цю спільність центральну ідею і т.д. З іншого боку сенс відділяє «свою» інформацію від чужої, визначає межі соціальної групи і вказує на зміст її діяльності.

Розробляючи символіку своєї організації, пам'ятайте, що зміст символу повинен бути певним чином розроблений і організований, так як символ найпримітивнішим і елементарним чином висловлює ідеологію організації. А.Ф. Лосєв вважав, «зовнішнє зображення в символі зв'язується з його внутрішнім ідейним змістом, це зображення може бути незначним, схематичним і т.п., але воно обов'язково має бути суттєвим».

Тема 2. Ділове спілкування : поняття, особливості. Функції та рівні ділової комунікації.

1.1 Функції ділової комунікації.

1.2 Перепони у спілкуванні. Його рівні.

1.3 Рівні ділової комунікації.

1.1. Функції ділової комунікації.

Історично склалися дві форми спілкування: безпосереднє і опосередковане. **Безпосереднє спілкування** — це мовне спілкування у найбільш розвиненому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «зряддям».

Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини; в ньому завжди наявний комунікативний момент. На основі безпосереднього спілкування виникло опосередковане: письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газета, радіо, телебачення, книга, відео, комп'ютер, музичні записи тощо.

Уся система безпосереднього і **опосередкованого типу** спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас привносить у цей процес те, що вона засвоює з власного досвіду. Не випадково говорять: «З ким поведешся, від того і наберешся».

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід,

добуті людством наукові і культурні досягнення, а з другого, — вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність. У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

Інформативно-комунікативна. З нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації, відповідна реакція.

Регулятивно-комунікативна. Відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету, програму, прийняття рішень.

Афективно-комунікативна. Відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливості переконання.

1.2. Перепони у спілкуванні, його рівні.

Проблеми управління — невід'ємні від спілкування людей, оскільки саме вони складають його глибинну сутність. Кожна людина, так чи інакше, належить до певних великих чи малих соціальних груп, людських об'єднань або, як ще кажуть, — етносу.

У кожній з груп формуються свої цінності, існує певний рівень культури, який не завжди однозначно сприймається представниками інших груп. Успішне управління не може плідно здійснюватися, якщо не враховується певний соціально-рольовий рівень тих, з ким доводиться мати справу.

Управління — це складна форма спілкування з людьми, партнерами по справі чи іншими представниками, зацікавленими у бізнесі. Саме тому, що управління є складною проблемою людинознавства, тут необхідне оволодіння всебічними знаннями про людину.

Перепони у спілкуванні. На шляху до людей, до їх розуміння, ми стикаємося з трьома своєрідними перепонами і можемо розраховувати на успіх, лише подолавши їх.'

Перша — це зовнішність людини (її естетичні якості). Переваги красивої зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. В школі вчителі оцінюють таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести дружбу з ними.

Гарні жінки частіше вдало виходять заміж і займають вище соціальне становище у суспільстві, на них більше задивляються чоловіки, приписуючи їм кращі якості і обожнюючи їх.

І навпаки, люди менш вродливі відчують «дискримінацію» з раннього дитинства: виховательки приділяють їм менше уваги в дитсадках, суворіше ставляться до них вчителі у школі, упереджено ставляться деякі викладачі у вузі. Їх оцінюють більш вимогливо при зайнятті вакантних посад, встановленні заробітної плати, наданні пільг.

Третя перепона — інтелект. Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею (навчанням, життєвим досвідом) протягом усього життя. Саме тому інтелект не є якоюсь сталою величиною і, напевне, люди, які чимало

бідкаються, що їм не вистачає того чи іншого у житті, ніколи не бідкаються про нестачу розуму.

Поряд з названими, існують мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри. Кожен з них може стати на перешкоді в процесі соціального управління.

Мотиваційний бар'єр знаменний тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною для інших і переконливою для них. При негативному її розумінні вона втрачає своє мобілізуюче значення і сприймається як кон'юнктурна реальність. Саме таким мотиваційним безглуздям були свого часу заклики: «віддамо всі сили...», «виконаємо і перевиконаємо...», «усі як один на прибирання території...» і т. п.

Моральний бар'єр обумовлюється тим, що при спілкуванні в дію вступають чимало життєво-побутових факторів. Тут може проявлятися відмінність статі, віку, соціального становища, належності до службової та державно-посадової ієрархії тощо. Спрацьовують також чисто психологічні якості і властивості людини: соромливість, психічний склад, надмірна скромність і т. п.

Нарешті, емоційний бар'єр найчастіше пов'язаний з концепціями тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина.

Психологи виділяють три концепції: психологічну, соціально-суспільну, фізіологічну.

- Психологічна концепція людини відома ще із стародавніх часів, коли були відкриті чотири її психічні типи: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. На цих типах фактично формується характер, темперамент, здібності, сукупність переважних мотивів діяльності особи і особливості процесу психологічної реакції. Нема потреби пояснювати, наскільки знання всього цього важливе в управлінні та у підприємницькій діяльності.

- Соціально-суспільна концепція передбачає два типи людей:

а) інтровертний (замкнений, спрямований на себе, самоспоглядальний) — максимально розвинений індивідуаліст;

б) екстравертний (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст.

- Фізіологічна концепція розвинена І.Павловим у зв'язку з наявністю у людини (як і у тварин) двох нервових процесів: збудження та гальмування. На цій підставі вчений проаналізував такі антиподи проявів людських властивостей:

а) сила — слабкість;

б) урівноваженість — неурівноваженість;

в) швидкість, рухливість — інертність, повільність.

Розвиваючи ці характеристики, психолог Б.Теплов пропонує такі структури:

Сила (витривалість).

Динамічність (легкість інерції нервових процесів).

Рухливість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення).

Лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

1.3 Рівні ділового спілкування.

У діловому спілкуванні розрізняються сім можливих його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратися в ситуації, глибше її зрозуміти, зробивши

певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявлятися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша — на офіційному прийомі, а ще інша — в безпосередніх ділових стосунках, в управлінських та підприємницьких контактах, де можуть існувати різні взаємини: рівноправні, підлеглі, нерівноправні і тоді висуваються свої критерії з однієї чи другої сторони.

Одна справа, коли управлінці і підприємці виступають як рівні і рівноправні партнери, і зовсім інша, коли один з них відчуває певну залежність і, особливо, коли починає проявлятися їх нерівноправність. Коли ту чи іншу справу вирішують рівноправні представники фірми, концерну чи відповідальні особи на найвищому державному рівні, то за ними завжди стоїть їх фінансове, економічне, політичне становище чи інша досить впливова сила, яка урівнює обох в діловому спілкуванні.

Для прикладу, при всіх економічних негараздах і глибині кризової ситуації, Росія може вести розмови із США на більш-менш однаковому рівні, оскільки володіє потужним ядерним потенціалом, з яким інша сторона змушена рахуватися. Для України, в її нинішньому стані, така рівноправність, скільки б про неї не говорили політики, просто неможлива.

Це ж стосується і сфери управління. Адже сфера управління будується, в основному, по вертикалі, в якій становище підлеглого так чи інакше залежить від начальника. Тут погляди, якщо можна так висловитись, зверху вниз в одного і знизу вверх — у іншого.

Ось приклад ставлення майстра до робітника на виробництві. Як керівника дільниці, цеху майстра цікавить:

1. Кваліфікація робітника.
2. Володіння інструментом.
3. Продуктивність праці робітника.
4. Якість роботи.
5. Знання правил техніки безпеки та виробничої санітарії тощо.

Це, так би мовити, винятково діловий підхід до підлеглого. А ось інші дані, одержані при опитуванні керівників великих підприємств України (опитано 150 директорів) з єдиного питання: «Що знає, а чого не знає керівник про свого підлеглого?»

Було запропоновано таку схему для відповідей:

1. Кут зору, під яким розглядається підлеглий.
2. На що опирається, яким матеріалом користується керівник у своєму аналізі.
3. Міра, характер знання цього матеріалу (відсоток відповідей).

Це дослідження проводилось наприкінці 80-х років. Хоча чимало у нашому житті за цей час змінилося, принципове його значення в процесі організації сучасної системи управління та у підприємстві (з деяким коригуванням поставлених питань по відношенню до партнера по бізнесу), не втратило значення. Тим більше, що при духовно-ігровому, конвенціональному рівні

спілкування партнер по бізнесу чи керівник може цікавитися особистим життям, психологічним настроєм, духовними запитами, хоча робиться це, як бачимо із схеми, дуже рідко. Діловий рівень взаємин, як більш стандартизований, подібне виключає.

Тема 3. Етика ділової комунікації.

- 1.1 Основні комунікативні уміння і навички.
- 1.2 Сприйняття партнера у ході комунікативного процесу.
- 1.3 Рекомендації по досягненню порозуміння.
- 1.4 Психологічна культура спілкування.
- 1.5 Особливості спілкування з іноземцями.
- 1.6 Організація прийому іноземних делегацій.

1.1 Основні комунікативні уміння і навички.

Зберігаючи власний час і час своїх колег по управлінню чи підприємництву, необхідно дотримуватись вивірених практикою життя неписаних правил проведення ділового спілкування:

1. Елементарно вислухати і не перебивати людей, особливо, коли вами обурені.
2. Потрапивши у складну ситуацію — слухати, намагаючись зрозуміти.
3. Бути тактовним. Ввічливість обеззброює. Важко бути грубим, коли інший поводить себе ввічливо і коректно.
4. При необхідності дати відступити протилежній стороні з гідністю. Іноді потрібно з чимось погодитися, щоб заперечити аргументи іншої сторони.
5. Дотепність — сильна зброя, але нею потрібно користуватися в коректній формі.

Уміння говорити. Про що б не йшла мова, треба вміти говорити, зробити все належне, щоб інша сторона вас зрозуміла. Для того, щоб повідомлення було сприйняте правильно, необхідно:

1. Добре знати тематику зустрічі.
2. Спланувати своє повідомлення.
3. Не зневажати фактами.
4. Намагатися привернути до себе увагу.
5. Стежити за своєю мовою.
6. Говорити задля досягнення мети.

Поради по формуванню адекватного сприйняття:

- акцентуйте важливі слова і підпорядковуйте їм неважливі;
- змінюйте голос — він повинен то знижуватися, то підвищуватися. Раптове підвищення чи зниження тону голосу виділяє слово чи речення на загальному фоні;
- змінюйте темп мови — це надає їй виразності;
- робіть паузу до і після важливих слів.

Уміння слухати. Німецький соціолог Вальфіш-Руле навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наведемо деякі з них:

Якщо ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною — все одно, що підкладати дрова у багаття.

Якщо ви самі роздратовані — краще промовчати, щ~ не сказати щось таке, про що потім жалкуватимете.

Якщо ви довго говорили — помовчіть, дайте сказати іншим.

Якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від повтору.

Коли вам хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить — промовчіть.

Якщо ви недостатньо обізнані з певним питанням, дайте можливість говорити тим, хто знає про нього краще.

Краще промовчіть, аби не образити гідності інших.

Мовчіть у ситуації, в якій своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довіреїгу вам таємницю.

Нагадаємо також, що не слід бути надокучливим співбесідником і завжди потрібно слідкувати за своїм настроєм.

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Л.Фейхтвангер запевняв: «Людині необхідно 2 роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати». Заважає слухати:

- а) обтяження власними проблемами, відволікання на власні думки;
- б) поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70 % випадків людина слухає уважно лише перші 2 хвилини, а потім подумки говорить собі: «Все ясно» чи «Усе неправильно» — і далі вже не дослуховує;
- в) критичність, негативність сприйняття і мислення. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінки того, хто говорить, і значно менше — на нове, цінне, корисне;
- г) упередження проти того, хто говорить. Наприклад: «Що він може сказати розумного?», «Молодий ще», «Некомпетентний» тощо;
- д) прагнення самоствердження. Дослідження показали, що інколи думки партнера зайняті обмірковуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Формулювати запитання — це не просто уміння; за складністю — це мистецтво, що вимагає бездоганного володіння мовою, сприйнятливості комунікативних виявів партнера, особливо невербальних сигналів, і здатністю відрізнити щирі відповіді від ухильних. В гуманістичному сенсі — це мистецтво дбайливого ставлення до людини, що опинилася під владою питань.

Запитувати — значить виявляти приємну співрозмовнику зацікавленість у його особистості. Безкорисливо запитувати — означає ухилитися від особистих проблем.

1.2 Сприйняття партнера у ході комунікативного процесу.

Незалежно від того, про що йде мова в бізнесі: ліквідацію організації чи розширення або диверсифікацію бізнесу, купівлю партії автомобілів чи продаж нафтопереробного комбінату, прийом на роботу чи звільнення в зв'язку з невідповідністю до зайнятої посади — ситуації, що виникають, можуть

повторюватись знову, хоча з іншими людьми і за інших обставин. І саме ті менеджери, підприємці, які вміють розпізнавати людей за їх вербальною та невербальною поведінкою, впливати на їх дії, коригувати їх, допомагати співрозмовникам чи партнерам дізнатись про деякі риси свого характеру і вміють за будь-яких обставин використовувати ці якості — можуть мати реальну перевагу.

Ділові обставини мають чисто ситуаційний характер і кожна свідомо дія, спрямована однією особою, викликає відповідну підсвідому реакцію другої: це як в шахах, один зроблений хід викликає декілька варіантів відповідних ходів, інша справа, треба вибрати найоптимальніший з них.

По різному кожен з нас будує свою поведінку і відносини з оточуючими людьми: з безпосереднім начальником — одним способом, з сусідом — другим, з податковою поліцією — третім, з коханою або коханим — зовсім інакше. Але справжня сутність, реальна натура людини не може змінювати свій колір у відповідності до оточення, як хамелеон. Уважно спостерігаючи за підсвідомими прихованими чи неприхованими діями, можна зрозуміти під будь-якою маскою істинну природу конкретної особи, її характер.

Кожному з нас хочеться трохи більше знати про людину, з якою доводиться мати стосунки, спільний бізнес. Ми намагаємось мати про неї якомога більше інформації, співставляти її вчинки за різних обставин, попереджувати виникнення конфліктних ситуацій, вивчати характерні риси, вчинки, вгадувати, передбачати майбутні наміри. Чим скоріше поталанить пізнати своїх партнерів тим кращі будуть взаємовідносини і вдаліше спільний бізнес.

При сприйнятті партнера, як зазначає відомий вчений Марк Х.Мак-Кормак у своїй книзі «Те, чому не навчають у Гарвардській школі бізнесу», бажано остерігатись сторонніх думок, бути проникливим, уважно спостерігати, розпізнавати «Его»партнера, створювати сприятливе враження про себе.

Люди досить часто роблять скороспілі висновки про інших, ще до того як зустрінуться з ними віч -на -віч, лише на підставі чийхось суджень. Вони навіть інколи не довіряють своєму власному сприйняттю, або просто ігнорують його, лише для того, щоб привести своє сприйняття у відповідність з раніш почутими від інших думками.

1.3. Рекомендації по досягненню порозуміння.

З'ясування складу думок іншої сторони — це корисний процес, що сприяє вирішенню спільної проблеми. Саме мислення опонента і є проблемою. Причиною конфлікту є не об'єктивна реальність, а різні судження людей. Основні рекомендації, що дозволяють досягти взаєморозуміння:

1. Поставте себе на місце партнера

Уміння бачити ситуацію такою, якою вона уявляється іншій стороні, як би важко це не було,— найважливіше мистецтво, яким треба володіти.

Якщо треба вплинути на когось, необхідно не тільки знати, що той мислить по-іншому, потрібно також неупереджене розібратися, наскільки правильна його точка зору, і відчуті ступінь його впевненості. Для того щоб ретельно вивчити людину, треба вміти поставити себе на її місце.

2. Порівняйте ваші точки зору. Зрозуміти точку зору іншої людини — це означає погодитися з нею. Тим часом можна чудово розуміти, про що вона говорить, і з цим не погоджуватися. Правда, чим краще зрозумієте хід думки партнера, то це може привести до перегляду особистих поглядів на справу. Це допоможе обом сторонам звузити межі конфлікту, а також просунутися вперед у формуванні взаємної зацікавленості, отримати новий поштовх завдяки здобутим знанням.

3. Не робіть висновків про наміри інших на основі особистих побоювань.
- Люди схильні сприймати власні страхи за наміри іншої сторони. Підозрілість часто виникає через упередженість. Більш того, здається, що так «безпечніше», і гірші побоювання про співрозмовника здаються очевидними. Проте інтерпретація у похмурому світлі висловлювань і дій іншої сторони буде коштувати вам відмови від нових ідей, що ведуть до досягнення згоди. Звідси висновок: необхідно притримувати свої судження про наміри інших, поки не «приміряєте» на собі їх погляди.

4. Не перекладайте відповідальність за свої проблеми на партнера. Звинувачувати інших — найлегший спосіб, особливо в тому випадку, коли одна сторона відчуватимете, що партнери дійсно відповідають за щось. Але навіть якщо звинувачення підготовлені правильно, вони звичайно непродуктивні. Ваш наступ змушує іншу сторону не погоджуватися з тим, що ви хочете повідомити. Вас перестануть слухати і дадуть гідну відповідь. Поклавши на когось провину, ви міцно пов'яжете людей з проблемою.

5. Обговорюйте сприйняття один одного. Один із способів зрозуміти відмінність сприйняття в тому, щоб ясно виразити його іншій стороні, не звинувачуючи її у виниклих проблемах. Часто в переговорах до побоювань іншої сторони ставляться як до «несуттєвих». Навпаки, чітко і переконливо говорячи про те, що турбує, і обговоривши все, що цікавить партнера, цим ви робите найкращий внесок у переговори.

6. Створіть у партнера відчуття причетності до прийняття рішення. Навіть якщо умови угоди здаються сприятливими, інша сторона може відмовитися від них через те, що вона не брала участі у створенні документів. Щоб залучити до справи іншу сторону, необхідно про це потурбуватися якомога раніше. Бажано звернутись до партнерів за порадою. Той факт, що ви віддаєте іншим належне за висунення ідей, спонукає їх відчувати відповідальність за захист цих ідей.

7. Узгоджуйте рішення з принципами та іміджем учасників спілкування. Коли на судовому процесі суддя оголошує рішення, він «рятує обличчя» не тільки своє і судової системи, а й сторін. Замість того, щоб просто сказати одній стороні «ви виграли», а іншій — «ви програли», треба пояснити, яким чином його рішення узгоджується з нормами і законом. Нема необхідності намагатися не бути схожим на деспотичного арбітра, бажано поводити себе належно. Людина, що розглядає скарги громадян, в цьому розумінні нічим від судді не відрізняється, головне при цьому — викласти зміст заключного документа так, щоб це примирило учасників і виглядало як справедливий вихід із ситуацій, що склалася.

8. **Управляйте емоціями.** В діловому спілкуванні, особливо в ситуації застою, емоції можуть бути важливішими, ніж сама дискусія. В таких випадках сторони більш схильні до боротьби, ніж до співробітництва у домовленості стосовно спільної проблеми. Люди часто вступають у переговори з усвідомленням, що ставки високі і їх почуттям загрожують. Емоції однієї сторони викликають емоції — в іншій. Страх може викликати гнів і навпаки. Емоції можуть швидко завести ділову розмову у безвихідь.

1.4. Психологічна культура спілкування.

Психологічна культура ділового спілкування — це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях, що дозволяє створити благоприємний психологічний клімат ділової розмови, скласти хороше враження про себе, розпізнавати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Почнемо зі створення сприятливого психологічного клімату.

Для того, щоб створити сприятливий клімат насамперед необхідно ні за яких обставин не домагатись якихось вигод для себе. Той, хто шукає для себе найбільшу вигоду, ризикує потрапити до розряду малоцікавих партнерів у наступних переговорах. Перш всього необхідно зацікавити партнера своєю пропозицією. Потрібно повести так розмову, щоб співрозмовник сказав те, що ви хотіли б почути від нього. Для цього необхідно зрозуміти точку зору партнера і спробувати подивитись на речі його очима. Існує декілька ефективних прийомів, розроблених фахівцем в галузі психології спілкування Дейлом Карнегі, які дозволяють швидко привабити до себе вашого партнера.

По-перше, з самого початку розмови необхідно окремими фразами, ненав'язливо вселяти партнеру почуття його гідності, або значення (ваги) організації, де він працює. Але робити це необхідно щиро, щоб не було схоже на дешеві компліменти.

Справа тут полягає в тому, що глибоким прагненням, яке присутнє кожній людині, є бажання бути поміченим. Кожен із нас має потяг бути оціненим гідно, це один із найважливіших законів людської поведінки. Дійсно, майже кожен, кого ви зустрічаєте, вважає себе вище вас, і вам легко буде знайти правильний шлях до серця співрозмовника, якщо ненав'язливо дати йому зрозуміти, що ви знаєте його значимість і робите це щиро.

По-друге, під час ділової розмови проявляти виключну увагу до свого партнера. В цьому полягає один з найважливіших секретів успіху у взаємостосунках ділових людей.

Пам'ятайте, що людину, з якою ви розмовляєте, в сто разів більше цікавить вона сама, її потреби і проблеми, ніж ви і ваші біди. Це обов'язково необхідно пам'ятати і тому й говорити треба про те, що цікавить вашого співрозмовника, і про речі, які він добре знає.

По-третє, підбирайте і складайте такі питання своєму партнерові, на які б йому було приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника розповідати про себе та про свою організацію.

По-четверте, оскільки всі люди люблять свої імена, в діловому спілкуванні дуже важливо звернутись до людини по імені й по батькові як можна більше не вимушено, даючи зрозуміти, що його ім'я для вас багато значить. Д.Карнегі рекомендував навіть записувати в спеціальний блокнот імена всіх людей, з якими доводиться спілкуватися, і регулярно її переглядати. Тоді, зустрівши випадково давнього знайомого, привітавши і звернувшись до нього по імені, ви не тільки доставите йому задоволення, здивуєте його своєю пам'яттю, а отримаєте й аванс довіри на майбутнє.

1.5 Особливості спілкування з іноземцями.

Зі вступом економіки України в міжнародний «ринковий простір» збільшилась і кількість ділових контактів з іноземними партнерами з різних видів співробітництва, яке передбачає насамперед особисті контакти, але може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, основаних на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях переговорного процесу.

«Внутрішні» переговори (звичайного локального ділового характеру) мають тенденцію до передбачення їх результатів і дозволяють досить легко вирішувати питання в сфері між-культурного спілкування. В умовах загострення і напруженості переговорів з іноземним партнером поведінка ділової людини як в словесному, так і невербальному відношеннях часто обумовлюється лише інтуїцією — культурнообумовленими мотивуваннями, закладеними в кожному з нас з дитинства. Тому, не маючи належного досвіду проведення міжнародних переговорів, сторони, як правило, впевнені в прийнятності власного національного стилю поведінки і дотримуються його, не враховуючи, що культурний «базис»партнера зовсім інший.

Щоб усунути «міжкультурні»проблеми під час переговорів, можна скористатися методом, який дозволяє передбачати хід переговорів, можливі конфлікти і визначати стратегічні шляхи їх вирішення. Стили поведінки партнерів на переговорах за цим методом визначаються залежно від двох основних факторів:

- який кінцевий результат передбачає кожна сторона;
- як поведуть себе партнери при обговоренні питань.

По першому фактору (кінцевий результат переговорів) стилі проведення переговорів можна умовно подати у вигляді спектра, вздовж якого розставляються точки відліку від тих, що ґрунтуються «на положенні», і до тих, що ґрунтуються «на інтересі».

Слід зауважити, що недостатня досвідченість українських бізнесменів призводить до того, що під час переговорів вони часто не готові до несподіванок. Німці більше часу виділяють плануванню своїх зустрічей, майже у кожного є приблизний план переговорів, що передбачає можливі відхилення та можливі наслідки і результати. Інтереси турецьких бізнесменів, навіть після пояснення, залишаються незрозумілими і в результаті виникають суперечності.

Вони не досить гнучкі, але це не означає, що турецька сторона не бажає зрозуміти іншу точку зору. Американці часто надзвичайно тверді у своїх позиціях і не беруть до уваги інтереси представників другої держави, піклуючись лише про власні.

1.6 Організація прийому іноземних делегацій.

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати як бізнесменам, підприємцям, так і менеджерам будь-якого рівня.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням якої-небудь видатної події, в честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації-своєї продукції, реклами тощо. Прийоми — це інструмент ділових стосунків.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

Тема 4. Візитні картки як засіб ділового спілкування.

1.1. Візитні картки як засіб спілкування.

1.2. Види карток та їх використання.

1.3. Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків:

Направлення візитної картки рівноцінне візиту.

1. Візитні картки як засіб спілкування.

Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішити завчасно.

Російська мова найбільш прийнятна в спілкуванні між партнерами з держав колишнього СРСР і Східної Європи.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах.

Яку ж мову вибрати офіційною на переговорах? Для відповіді на це запитання зробимо невеликий екскурс в історію.

Візитні картки - сутність, зміст інформації карток, випадки користування

У сучасній практиці використовуються ділові, особисті і сімейні візитні картки. Зустрічаються випадки і комбінованих візитних карток, що містять як службові, так і особисті дані про її власника.

Як правило, візитна картка (англійською - business card)- це прямокутний шматок білого напівцупкого картону гарної якості, на якому типографським способом чітко і красиво відбиті прізвище, ім'я і (як правило) по батькові поряд

з іншими відомостями, що хоче про себе повідомити її власник. Чітких правил стосовно розмірів візитних карток немає, але звичайно в чоловіків вони можуть бути дещо більші, ніж у жінок - скажімо, 90 x 50 мм і 80 x 40 мм (у Великобританії візитні картки жінок більше, ніж у чоловіків). Візитна картка молодої дівчини може бути ще меншою - як правило 70 x 35 мм. Візитні картки великих розмірів поступово виходять із практики із поширенням спеціальних альбомів для їхнього збереження. Варто подумати про те, щоб і ваша картка мала стандартний розмір, і її не довелося підгинати або підрізати.

Загальні вимоги до шрифту візитних карток полягають у тому, що він повинен бути чітким. Ім'я, як правило, виділяється напівжирним шрифтом злегка більшого розміру. Не рекомендується використовувати складні готичні або декоративні шрифти. Будьте обережні з використанням курсивного накреслення шрифтів, особливо, якщо у вас рідкісне або важке для вимови прізвище або ж мова йде про картку на іноземній мові.

Різновидом особистої картки є сімейна візитна картка. Вона використовується при знайомстві, направленні поздоровлень друзям сім'ї, додається до подарунків. Необхідно пам'ятати, що ім'я дружини ставиться перед ім'ям чоловіка. Адреса на сімейній візитці може не вказуватися.

Ділові візитні картки - це невід'ємний атрибут сучасного ділового спілкування. Перше уявлення, як правило, починається з обміну візитними картками. Особливе значення вони мають при спілкуванні з іноземцями, людьми, що не говорять вашою рідною мовою. На діловій візитній картці повинні бути чітко позначені ваші прізвище й ім'я (по батькові), назва вашої фірми або організації і ваша посада, повна поштова адреса й інші дані. Також на ній цілком доречно використання логотипа вашої фірми або організації. У державних чиновників, депутатів на візитній картці може знаходитися зображення державного прапора або герба.

Ділова візитка може містити вказівки на ваше звання або титул, сферу відповідальності в рамках вашої організації, номера телефону (телефонів), факсу, телекса, електронної пошти. Якщо у вас замінився телефон, то ви можете акуратно вписати новий номер, закресливши старий. Закреслювати і вписувати нове найменування посади вважається дурним тоном - варто подбати про те, щоб якомога швидше замовити нові візитні картки.

1.2. Види карток та їх використання. Візитні картки як засіб ділового спілкування.

Ліквідація монополії держави на зовнішньоекономічні зв'язки відродила інтерес до етики ділових стосунків, норм і правил спілкування між партнерами як у межах країни, так і за кордоном.

Візитним карткам, як елементу ділових стосунків, просто не було місця в існуючій командно-адміністративній системі, тоді як наші іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи і США, завжди надавали їм належну увагу. Використовуються візитні картки в таких випадках: інформування в момент знайомства про себе і свою фірму чи підприємство; інформування про себе осіб, в контактах з якими зацікавлені; підтримання контактів з партнерами,

поздоровлення зі святом чи іншою подією; вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

1.3. Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків:

Направлення візитної картки рівноцінне візиту.

Більш ввічливо залишати візитну картку особисто. Візитна картка, яку її власник, особисто відвідуючи, залишає для особи, яка не змогла його прийняти з поважних причин, повинна бути із загнутим куточком. Дехто надає значення тому, як і який кутик візитної картки загнутий — верхній, нижній, а також з якого боку. Тому щоб уникнути непорозумінь, пов'язаних з неправильним в різних країнах тлумаченням загиною, рекомендується загинати правий край картки на 1/4 так, щоб було чітко видно його слід, а потім розправити картку. Загнуту картку залишають або в офісі, в резиденції партнера або у нього вдома, це свідчить про те, що ви особисто залишили її, а це ознака найбільшої поваги і шаноби.

Візитну картку, що подається через посередника (кур'єра чи водія) або поштою, загинати не потрібно. Бажано, по можливості, написати декілька слів на картці. Такий запис не дасть змоги використати її будь-якою сторонньою особою в корисних цілях. Якщо картка залишається особисто, надпис на конверті робиться олівцем, якщо ж надсилається поштою,— то авторучкою. Відповіді на візитні картки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

Зашифровані скорочення на візитних картках, які раніше були досить поширені, в наш час застосовуються дуже рідко. Але, оскільки вони час від часу зустрічаються, необхідно знати їх значення:

P.R. — /Pour remercier/ — виразподяки;

P.F. - /Pour fete/ — поздоровленнязісвятком;

P.F.C. — /Pour/aire connaissance/ — задоволеннязнайомством;

P.F.NA — /Pour feliciter Nouvel An/ — поздоровленнязНовимроком;

P.P.C. — /Pour prendre conge/ — напрощання;

P.P.P. — /Pour prendre part/ — готовністьдопомогти;

P.C. — /Pour condoleances / — виразспівчуття;

P.P. — /Pour presentation/ — заочневідрекомендування.

Візитнікарткизіскороченнями P.P., PP.C. та P.R. залишаються без відповіді.

Навізитні картки з іскороченнями P.C, P.P.P. та P.F. дають відповідь своєю візитною карткою зі скороченням P.R.

Навізитні картки з побажаннями щастя у новому році відповідають карткою з аббревіатурою P.F.Nj4., якщо свято ще не минуло. В разі деякого запізнення одночасно дається (у скороченому вигляді) вираз подяки та побажання щастя, наприклад P.R.P.F.

Припустимо, вас поздоровили зі святом. Написавши на своїй картці в лівій нижній частині аббревіатуру — P.R., краще всього її в той самий день вислати своєму партнеру. Дякувати за поздоровлення партнера по телефону або вручати особисто йому свою візитну картку з висловленням подяки не прийнято. Якщо ж ви це зробили, то, скориставшись вашим дзвінком і

вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви, ймовірно, не готові. Цілком можливий і такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, за якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете виглядати недостатньо вихованим.

Перебуваючи у чужій країні під час національних свят, ви повинні першим поздоровити своїх партнерів. Не лякайтесь, що, наприклад, в Японії не розуміють аббревіатуру відповідних французьких виразів. Існуючі правила, норми і традиції, стандартна міжнародна символіка однаково розуміються в усіх цивілізованих державах. На візитних картках можна робити і більш розгорнуті написи, звичайно від третьої особи, наприклад: «...дякує за увагу», «Найкращі побажання до Нового року», «...щиро дякує», «...бажає всього найкращого».

Заочне представництво в країні перебування звичайно здійснюється таким чином. Перш за все ви знайомитесь з консулом, послом чи будь-якою офіційною особою досить високого рангу в посольстві своєї країни. Поінформувавши його про мету свого візиту і бажання познайомитися з особою, що вас зацікавила, ви берете його візитну картку. Картка консула — гарантія серйозності ваших намірів, і якщо бізнесмен, що вас зацікавив, готовий з вами познайомитися, він вишле вам свою візитну картку. В такому випадку ви телефонуєте за вказаним у ній номером і домовляєтесь про зустріч.

Від'їжджаючи з країни перебування, свої візитні картки з аббревіатурою Р.Р.С. ви залишаєте своїм партнерам, з якими б бажали підтримувати стосунки і в подальшому.

Після знайомства першим, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то і першою подає картку особа, молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом, вручає свою візитну картку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.

В резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну для чоловіка, іншу — для дружини.

Подружжя в будинку іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) — для чоловіка, іншу (спільну) — для дружини.

У Великобританії сімейні картки не застосовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка, іншу — для дружини.

В будинку неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитних картках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною картою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. для чоловіків і Mrs.— для одружених жінок; Miss — пишуть на візитних картках молодих жінок, яким минуло 18 років. На «візитках» неповнолітніх осіб молодше цього віку вказується лише ім'я і прізвище.

Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше, ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній.

Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір в подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки — свою і чоловіка.

Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в будинку господарів протягом тижня візитну картку.

Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

З візитками можна надіслати подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), іноді їх посилають разом з листом або просто у конверті. Візитна картка — це вираз індивідуального стилю і іміджу її власника, а також стратегії маркетингу підприємства. При замовленні візитної картки необхідно обговорити тип, колір, шрифти, розташування реквізитів, так, щоб ця картка дійсно могла охарактеризувати і особу та рід її занять.

Тема 5. Етика ведення ділових переговорів. Переговори як комунікативний процес.

1.1 Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення.

1.2 Структура переговорного процесу.

1.3 Види переговорів.

1.1 Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення.

Переговори - це специфічна форма спілкування між двома сторонами, орієнтована на спільне вирішення проблеми, що зачіпає інтереси обох сторін.

У ході переговорів виграє той, у кого більше інформації, краще план і вище майстерність, так вважає автор бестселера «Як уціліти серед акул», мільйонер Харві Маккей. У цій лаконічній формулі названі найважливіші складові успіху переговорів.

Вважаємо, що вам як учасникам переговорів дуже важливо розуміти, для чого вони потрібні, які можливості вони відкривають для вас і для вашої організації, як краще до них підготуватися і які техніки корисно використовувати в тій чи іншій переговорній ситуації.

До переговорів сторони призводить зіткнення цілей, інтересів, позицій або думок. Конфлікт усередині організації або між організаціями - це не

обов'язково негативне явище, іноді він стає своєрідним каталізатором нових ідей, нових відносин. Існує чимало прикладів вмілого використання енергетики конфлікту для успішного вирішення серйозних проблем. Переговори - основний інструмент вирішення міжособистісних конфліктів в організації. Тому знання основ мистецтва ведення переговорів - обов'язкова складова професійної підготовки будь-якого керівника.

Можна розглядати два рівня аналізу предмету переговорів: конкретний і абстрактний. На конкретному (змістовному) рівні аналізу предметом переговорів виступають певні об'єкти, що представляють взаємний інтерес (фінансові інвестиції, підвищення заробітної плати, домовленості про спільну діяльність і т.д.). Взагалі будь-яке бажання, яке повинно бути задоволено, може з'явитися для людей приводом, принаймні, потенційним, для переговорів. На абстрактному рівні предметом переговорів є інтереси, потреби, претензії, претензії сторін.

Мета переговорів - укласти угоду з якогось питання. Іншими словами, це прийняття взаємовигідного рішення, найбільш прийняттого в даній ситуації.

За стіл переговорів сторони зазвичай наводять такі причини та умови:

1. Є обоюстороннє бажання знайти взаємовигідне рішення проблеми.
2. Немає ясної і чіткої регламентації для вирішення виниклих проблем.
3. Сторони усвідомлюють, що будь-які односторонні дії стають неприйнятними або неможливими.
4. Володіння ефективними техніками міжособистісної комунікації.
5. Вміння контролювати свій емоційний стан і вміння визначати емоційний стан опонента.
6. Вміння зберігати впевненість і спокій в будь-якій ситуації.

1.2 Структура переговорного процесу.

Проведення переговорів - складний багатоетапний процес. Необхідно враховувати специфіку та структуру кожного етапу.

Багатогранну структуру переговорного процесу відображає наступна таблиця:

1. Підготовчий (докомунікативний) етап.
2. Дискусійний (комунікативний) етап.
3. Рефлексивний (посткомунікативний) етап.

А тепер розглянемо всі ці етапи більш докладно, розклавши на складові:

1. Всебічний аналіз проблеми, збір інформації. Визначення мети і завдань участі вашого боку в переговорах.
2. Представлення сторін одна одній. Розміщення делегацій в просторовій середовищі.
3. Аналіз ефективності проведеної підготовки та результатів досягнутих домовленостей.
4. Створення системи аргументації, вироблення варіантів рішень.
5. Виклад проблем і цілей, уточнення позицій сторін.
6. Складання проекту підсумкових документів.
7. Дискусійне обговорення, узгодження інтересів.

8. Організаційні питання проведення переговорів (місце зустрічі, склад делегації, фінансове забезпечення і т.д.).
9. Підведення підсумків та прийняття рішень.

Підготовчий етап переговорного процесу .

«Той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг».

Сервантес

Отже, ви вирішили сісти за стіл переговорів. Зрозуміло, в першу чергу вас цікавитиме питання, з чого почати ретельну підготовку до них. Багато в чому це залежатиме від того, які переговори вам мають: на якому рівні вони будуть вестися, скільки сторін буде включено в переговорний процес, який механізм прийняття рішення, чи будуть переговори разовими або багатоетапними.

Підготовчий етап переговорів - процес багатогранний і включає в себе кілька етапів:

1. Визначення проблеми, що вимагає рішення.
2. Визначення потреб і цілей.
3. Відбір фактів і необхідних документів.
4. Виявлення інтересів сторін.
5. Визначення «зони перетину інтересів».
6. Формування пропозицій та їх варіантів.
7. Стратегічне планування.
8. Система переконання.
9. Висунення запасних варіантів.

Будь-які переговори будуть складатися з двох умовних частин: процесуальної і тематичною. Тематичний аспект - те, про що ведеться мова за столом переговорів. Процесуальний аспект - те, як вони готуються і ведуться. Відповідно, виділяються два основних напрямки підготовчої роботи:

- інформаційно-аналітична проробка основного змісту;
- вирішення організаційних питань.

Інформаційно-аналітична проробка основного змісту

На початковому етапі потрібно чітко сформулювати мету своєї участі в переговорах. Мета - це те, чого ви хочете досягти в результаті. Потім дайте відповідь на питання: які ваші шанси на успіх, яка тактика ведення переговорів підійде в даному випадку - наступальна чи оборонна. З вибором відповіді можуть виникнути труднощі через нестачу інформації. Тому робота над змістом переговорів, як ви вже зрозуміли, починається зі збору інформації.

Впливати можна лише тоді, коли знаєш про партнера все або майже все. Ретельна інформаційна підготовка створить вам конкурентні переваги. Цінним надбанням є відомості про компанії або організації, з якою доведеться співпрацювати (коли і ким вона заснована, видатні успіхи і досягнення, основні поразки і невдачі, фінансове становище і т. п.). Дізнайтеся все, що зможете, про тих людей, які будуть брати безпосередню участь у переговорному процесі (освіта, кар'єрні досягнення, коло інтересів, склад сім'ї, хобі). Не зайвою буде і

інформація про людей або організації, що не беруть участь в переговорах безпосередньо, але чий інтереси можуть бути порушені в ході обговорення. Зібрана інформація повинна бути різноманітною, всебічною, а найголовніше - правдивою. Вона допоможе вибудувати чітку систему аргументації своєї позиції, а також знайти можливі альтернативні рішення, що допомагають заощадити витрати і зусилля обох сторін. Для цього буде потрібно всебічно вивчити інтереси всіх учасників переговорного процесу.

Інтерес - ключове поняття переговорів. Переговори починаються з обговорення питань, які не задовольняють сторони і вимагають докладного розгляду. З чим сторони сідають за стіл переговорів? З заздалегідь визначеними чіткими позиціями (з пропозиціями та вимогами). А що стоїть за позиціями? Правильно, інтереси кожної сторони (реальні потреби). На практиці часто позиції та інтереси не збігаються, виявлення різниці між ними допомагає знайти взаємовигідне рішення для сторін, спочатку заявляли про, здавалося б, непримиренних позиціях. Отже, знання справжніх інтересів опонента і визначення ваших спільних і суперечливих інтересів - запорука успішного вирішення проблеми.

Формулювання позиції

Ви зібрали максимум важливої інформації, визначили свої інтереси і інтереси партнера, знайшли точки перетину цих інтересів, тепер сформулюйте свою позицію. При визначенні мети конкретних переговорів прийнято розгляд кожною стороною не менше трьох позицій, а саме:

- ідеальної позиції (програма-максимум);
- позиції досягнення наміченої мети;
- позиції опору (остання характеристика).

Пріоритети у своїй позиції встановлюйте з урахуванням розуміння відмінностей між тим, що повинно і що може бути досягнуто. Очевидно, що позиція опору являє собою межа, далі якої сторона йти не готова. У цьому питанні проявляйте послідовність. Якщо позиція заявлена як «остання риса», ніколи не здавайте цей «рубіж», інакше ризикуєте втратити повагу в очах партнерів. З іншого боку, не варто занадто сильно тиснути на іншу сторону, якщо вона заявила про своє «останньому реченні», так як у довгостроковій перспективі ви ризикуєте серйозно зіпсувати з нею стосунки.

Прогноз і аналіз можливих варіантів переговорів

Пам'ятайте: за будь-яким вашим пропозицією повинна стояти потужна система аргументів і хороше розуміння всіх плюсів і мінусів цієї пропозиції. Підготовча робота передбачає обов'язковий прогноз можливих заперечень опонентів з метою побудови чіткої і ґрунтовної системи контраргументів. Хто попереджений, той озброєний!

Завершальний етап роботи над змістом переговорів - підготовка проекту підсумкового документа (договір, угода, контракт, резолюція тощо). Намагайтеся, щоб вся інформація, необхідна для майбутніх переговорів: документи, аналітичні записки, цифри і факти - стікалася в одне місце (або до однієї людини), де її проаналізують, перероблять і підготують проект

підсумкового документа. Пам'ятайте: у ваших інтересах залучати до розробки проекту підсумкового документа досвідченого юриста!

Отже, інформаційно-аналітична проробка основного змісту переговорів допомагає чітко сформулювати свою позицію, продумати систему аргументів і контраргументів, розробити можливі альтернативні варіанти рішення.

Вирішення організаційних питань

Сумлінно просмикнули першу частину підготовчої роботи, можна приступати до другого етапу - вирішенню організаційних питань. До організаційних питань належить визначення часу, місця зустрічі, складу учасників команди, регламенту переговорів. Вирішення організаційних питань має наблизити вас до наміченої мети і допомогти вирішити поставлені завдання.

Зрозуміло, рішення цих питань вимагає узгодженості дій беруть участь. Однак тут можна заощадити зусилля всієї команди: від кожної сторони виділити досвідчених уповноважених, які і візьмуть на себе відповідальність за проведення цього підготовчого етапу. Керівнику делегації радимо все-таки не упускати з уваги деякі нюанси організаційних питань, від яких в подальшому може залежати хід проведення самих переговорів.

Місце проведення

Вибір місця проведення переговорів - значуще питання. По-перше, з ним пов'язана проблема конфіденційності, по-друге, правильно організована просторова середина допоможе розставити потрібні смислові акценти в ході переговорів, по-третє, багато чого визначить і те, де ви віддасте перевагу провести переговори - у своєму офісі або на території опонента. Кожен з цих варіантів має свої переваги. Наприклад, при проведенні переговорів на своїй території:

- завжди можете розраховувати на своєчасну консультацію потрібного фахівця;
- можете згорнути переговори з власної ініціативи у будь-який зручний для вас момент;
- психологічну перевагу на вашому боці: опонент прийшов до вас, а не Ви до нього (вдома і стіни допомагають);
- можете з вигодою для себе організувати просторове середовище.

Переваги «Гри на чужому полі»:

- ви не відволічетеся на термінові справи і будете зосереджені виключно на переговорному процесі;
- ви завжди зможете притримати інформацію, пославшись на те, що ви не захопили її з собою;
- ви знімаєте з себе тягар організаційних питань.

Якщо вас не влаштовує жоден з варіантів - зустрічайтеся на нейтральній території.

Склад делегації

При підготовці до переговорів важливо вирішити питання про повноваження тих, хто в них бере участь. До складу делегації повинні входити компетентні в розглянутих питаннях люди. Очолює делегацію людина, здатна

успішно провести стратегічну лінію організації та своєчасно вирішити оперативні проблеми. Як правило, це керівник організації. Підбираючи людей в команду для переговорів, звертайте увагу на їх здатності до комунікативної взаємодії, на прагнення до злагодженості в роботі в ім'я досягнення загальної мети. У членів вашої команди обов'язково має бути «відчуття ліктя», яке не раз допоможе їм у стресових ситуаціях. Заздалегідь розподіліть ролі в команді: лідер (офіційний керівник), експерт (спеціаліст по суті обговорюваної проблеми), спікер-ведучий (фахівець з процедурою) та ін. Попередньо узгодьте ці ролі всередині команди для вироблення єдиного бачення проблеми і процедури переговорів. Заздалегідь продумайте систему невербальних знаків, які будуть своєрідним сигналом. Наприклад, ваше прохання про склянку води - сигнал для одного з членів вашої команди застосувати заздалегідь обумовлений тактичний хід у обговорення з вашими опонентами. Як ви зрозуміли, в ідеалі за стіл переговорів повинна сісти «зіграна» команда, де кожен гравець добре знає свою роль, бачить своє місце і призначення в команді, а також добре уявляє собі той внесок, який він повинен внести в роботу команди для досягнення спільної мети.

Переговори можна доручити провести і одному спеціалісту. Приймаючи рішення про склад делегації, зважте всі за і проти.

Переваги проведення переговорів однією людиною:

1. Опоненти не можуть адресувати питання найслабшим учасникам команди.
2. Вся повноваження у однієї людини.
3. Опонентіві вдається послабити ваші позиції за рахунок розбіжностей між членами вашої команди.

Переваги командної роботи на переговорах:

1. Ймовірність помилок знижується через присутність в команді фахівців з різних областей.
2. Забезпечується обмін думками в ході обговорення і прийняття рішень (своєрідний мозковий штурм). Згадайте команди знавців в грі Що? Де? Коли? Вони здатні видати правильну відповідь всього за одну хвилину.
3. Команда створює більш сильну опозицію протилежній стороні. Завжди можна послатися на членів своєї команди як привід для отримання поступок або виправдання «неможливості» йти на поступки («Я повинен рахуватися з думкою колег ...»).

Отже, в організаційній частині підготовки переговорного процесу зверніть особливу увагу на наступні моменти:

- терміни і час проведення переговорів;
- вибір місця проведення переговорів;
- правильну організацію просторового середовища;
- склад власної делегації, розподіл ролей на час проведення переговорів;
- фінансове забезпечення переговорного процесу.

На завершення розмови про важливість підготовчого етапу переговорного процесу повернемо вас до афоризму Сервантеса, використаному нами як епіграф. Погано підготовлені і проведені переговори, невірно прийняті рішення та угоди можуть лише посилити розбіжності сторін і в кінцевому підсумку

привести до загострення конфлікту, а потім і розриву ділових відносин. Така ціна помилки. Ви готові її заплатити?

Різні підходи до проведення переговорів

Під підходом до переговорів розуміється основний принцип, з якого виходять учасники: розглядають вони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля. Виділяються два основних підходи або дві стратегії переговорів: конфронтаційний підхід (торг) і партнерський підхід, заснований на пошуку спільного вирішення проблеми.

1.3 Види переговорів.

Позиційні переговори

В основі конфронтаційного підходу лежить ідея протистояння сторін. Іноді переговори, в основі яких лежить конфронтаційний підхід, називають позиційними, оскільки вони засновані на відстоюванні співрозмовниками своєї позиції. Стіл позиційних переговорів - своєрідне поле битви. Учасники, як відважні солдати, готові боротися за кожне положення своєї позиції, керуються девізом: «щоб я переміг, ти повинен програти». Вони впевнені, що мета переговорів - беззастережна перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Як ви розумієте, при подібному переговорному сценарії подальше співробітництво може виявитися під питанням. «Виграш» на одних переговорах може спричинити за собою прагнення партнера "узяти реванш» на інших. Конфронтаційний підхід ви можете вибрати тільки тоді, коли перевага вашої позиції очевидно і вам нема чого втрачати. Однак перш ніж ви вирішите битися до кінця, продумайте і зважте всі наслідки вашої перемоги.

Основні недоліки позиційних переговорів:

1. Навіть при прагненні обох сторін переговори можуть взагалі не привести до угоди. Захищаючи свою позицію, людина починає ототожнювати себе з нею, і йому важко буває хоч скільки-небудь відійти від неї, тому що йому буде здаватися, що він зраджує себе.
2. Позиційні переговори створюють сприятливий ґрунт для вивертів: кожен займає жорстку позицію в надії отримати більший шматок «пирога» і йде на поступки тільки при виникненні загрози зриву переговорів.
3. Позиційний торг може закінчитися сваркою сторін, так як кожна з них намагається силою нав'язати свої умови.

Принципові переговори

Інша концепція лежить в основі так званого методу принципів переговорів, розробленого в Гарвардському університеті США і докладно описаного в книзі Роджера Фішера і Вільяма Юрі «Шлях до порозуміння, або переговори без поразки». Метод полягає у вимозі рішення проблеми виходячи з її якісних ознак, тобто із суті справи. Партнери прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де їх інтереси не збігаються, домагаються такого результату, який був би обґрунтований справедливими нормами. У літературі даний підхід отримав назву партнерський. Він заснований на розумінні необхідності пошуку взаємоприйнятної рішення, іншими словами. При цьому підході партнери по переговорах разом аналізують проблему і шукають

взаємоприйнятне рішення, що у максимальному ступені буде відповідати інтересам обох сторін. Майже всі автори книг про мистецтво ведення переговорів підкреслюють одну просту думку: якщо сторони налаштовані на співпрацю, є ймовірність, що вони доб'ються обопільного виграшу.

У стратегії принципівих переговорів існують чотири базові рекомендації:

1. Відділяйте людей від проблем. Вас не повинні хвилювати особисті якості учасників переговорів, пам'ятайте: ви обговорюєте проблему.
2. Сконцентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.
3. Розробіть взаємовигідні варіанти.
4. Використовуйте об'єктивні критерії.

Зрозуміло, найбільш конструктивний варіант міжособистісної взаємодії - співпраця, але він і найскладніший.

В основі партнерського підходу до переговорів лежать:

- конструктивний діалог;
- пошук спільних шляхів вирішення проблеми;
- спільний аналіз варіантів рішень;
- бажання і вміння бачити проблему з позиції іншої сторони.

Таким чином, при партнерському підході розумне угода має максимально відповідати інтересам кожної з сторін, бути справедливим з точки зору кожної з них, бути довготривалим і не укладати в собі основи для виникнення розбіжностей в майбутньому.

На практиці важко зустріти "чисті" варіанти розглянутих підходів. Швидше можна говорити про орієнтацію учасників на один з них. Вибирати тактику поведінки і стиль переговорів, звичайно ж, вам. Хотілося, щоб ви пам'ятали, що сучасний діловий світ, удосконалюючись і змінюючись, рухається по шляху розвитку партнерських відносин.

Дискусійний (комуникативний) етап переговорного процесу .Представлення сторін одна одній.

Комуникативний етап починається зі знайомства, уявлення, з встановлення контакту. Початок розмови може викликати утруднення, особливо якщо в основі переговорів лежить вирішення конфліктної ситуації. Як залучити партнера в невимушену розмову на початку переговорів? Ось кілька безпрограшних способів:

Почніть обговорення з нейтральною теми. Невимушена бесіда створить сприятливу атмосферу. Тонкий, щирий, вчасно зроблений комплімент завжди зуміє розташувати до вас партнера. Наприклад, «На мене справило сильне враження дизайнерське рішення в оформленні вашого офісу, тонке відчуття стилю - риса вашого характеру» або «У вас відмінна команда, про це свідчать надіслані проекти угоди наших переговорів. Завжди приємно мати справу з професіоналами ». Виразіть вдячність партнеру: «Спасибі за схему маршруту, яку ви надіслали, з її допомогою ми дуже легко вас знайшли».

Розміщення учасників переговорів

Правильне розміщення учасників переговорів багато в чому допомагає створити оптимальні умови для отримання позитивного результату. Воно залежить від безлічі факторів, наприклад від виду переговорів (внутрішні це чи

зовнішні); де вони проводяться (на своїй території або на чужій); від кількості представників сторін (один на один або делегація з делегацією); від форми столу для переговорів. У хрестоматії ви знайдете уривок зі статті А.П. Панфілової «Організація просторового середовища», ця інформація допоможе вам вигідно розташувати в просторі членів вашої делегації на переговорах.

Виклад проблем і цілей, уточнення позицій сторін

Як би добре не були проведені підготовчі заходи, все ж, сівши за стіл переговорів, сторони мають лише загальне уявлення про позиції один одного, тим більше якщо це їх перший особистий контакт. Тому на початку переговорного процесу не уникнути взаємного уточнення позицій один одного, що має принципове значення, якщо предметом переговорів є усунення конфліктної ситуації. На перший погляд може здатися, що поняття «позиція» і «інтереси» збігаються за змістом: те, що учасник переговорів захищає або відстоює, то він і висловлює у своїй позиції. Насправді це не зовсім так, а іноді і зовсім не так. Вже на етапі уточнення «стартових позицій» і пошуку спільних інтересів дуже важливо постаратися знайти спільну мову з партнером. Пам'ятайте, що «дорога троянда, а не горщик»: не потрібно шкодувати про свої попередні міркування і очікуваннях, корегуйте їх у ході переговорів і ви зможете знайти варіант спільного взаємовигідного рішення.

Дискусія, обговорення та узгодження інтересів

Процес дискусійного обговорення - найбільш важливий і значущий структурний елемент комунікативного етапу переговорів, його мета - виробити спільну позицію для взаємоприйнятних рішень.

Як ми вже говорили, в процесі переговорів поведінка учасників може відповідати різним підходам. Вибір стратегії і тактик в переговорному процесі залежить від конкретних умов. Щодо вибору стилю ведення переговорів і прийомів аргументації в літературі ви знайдете самі різні і часом суперечливі точки зору. Визнаємо, що переговори - процес творчий, точно описати можна лише їх структуру.

Система аргументів

І все ж зупинимося на основних рекомендаціях, які допоможуть вам вибудувати систему аргументації в процесі переконання партнера по переговорах. Для того щоб партнери прийняли ваші пропозиції, вони повинні бути добре аргументовані. Доводами служать вдало підібрані приклади, пояснення, чому ви наполягаєте на такому способі вирішення проблеми, а не іншому, і чому саме цей спосіб найбільш ефективний і вигідний, простий і вимагає менше витрат. Доводами можуть бути і посилення на ситуацію на ринку, на ті чи інші приклади зі свого досвіду і досвіду ваших партнерів по переговорах. Головні доводи повинні бути орієнтовані на оціночні полюси «вигідно / невигідно» (вигода лежить в основі будь-якого угоди), а не на загальнооцінні концепти: «добре / погано» або «легко / важко». Вони взагалі використовуються в діловій комунікації вкрай рідко. Під час підготовки до переговорів проаналізуйте якомога більшу кількість всіляких аргументів, а під час самої дискусії використовуйте тільки найяскравіші і переконливі з них, тому що велика кількість інформації тільки збиває з головної лінії обговорення.

Аргументів у вашій стратегії має бути не більше і не менше, ніж потрібно для переконання конкретних партнерів. Найсильніші аргументи використовуйте на завершення обговорення, оскільки саме в них зосереджена переконлива «ударна» сила вашої позиції. Пам'ятайте: сильним вважається такий аргумент, який здатний переконати вашого опонента, тобто він повинен бути сильним в першу чергу для нього.

Протистояння психологічному тиску з боку партнера

На жаль, далеко не завжди наші партнери прагнуть до конструктивної взаємодії або хоча б до елементарної коректності в поведінці. Позиційні переговори в цьому випадку можуть перетворитися в жорсткі переговори, коли знайти компромісне рішення буде практично неможливо. У жорстких переговорах при активному використанні всякого роду маніпуляцій виграє тільки одна сторона. Щоб цього не сталося, радимо прислухатися до рекомендацій Фішера і Юрі як діяти в умовах психологічного тиску з боку партнера, який прагне домогтися свого за всяку ціну.

Подібне тиск може чинитися шляхом створення стресової ситуації, особистих нападок, використання різного роду вивертів, прямих загроз. Наприклад, партнер може пред'явити гранично жорсткі вимоги. У відповідь йому можна поставити запитання про ті критерії, які він вважає основою для виявлення справедливого чи несправедливого рішення. Якщо використовується посилення на непоступливого партнера, який на переговорах відсутня, знайдіть можливість безпосередньо поговорити з цим партнером. Якщо використовується тактика тиску типу «берете чи не бере», спочатку просто її ігноруйте і продовжуйте обговорення. Якщо використовуються прямі погрози, то реагувати рекомендується лише у разі їх реальності і піклуватися слід про те, щоб були створені об'єктивні умови для адекватної відповіді, автоматично реалізуючогося у разі виконання погроз. Радимо також згадати продумані вами заздалегідь варіанти дій на випадок зриву переговорів (ТОР).

При взаємодії з агресивними партнерами Фішер і Юрі пропонують використовувати так звану «переговорну джиу-джитсу». Основна ідея цієї тактики - конструктивне використання великої енергетики, закладеної в самій поведінці агресивного партнера. Реалізація цієї тактики передбачає перетворення атак на особистість в атаки на проблему. Для цього використовуються такі прийоми, як: заохочення критики на свою адресу; заміна тверджень питаннями; прохання партнера дати пораду щодо виходу з ситуації, що склалася; використання пауз, заохочення партнера до висловлювань з приводу розв'язуваної проблеми своїм мовчанням, готовністю слухати.

Підведення підсумків та прийняття рішень

Як тільки стихне сяють дискусійного періоду обговорення і ви зумієте знайти прийнятне рішення проблеми, у ваших же інтересах запропонувати партнерам перейти до підведення підсумків переговорів. Перерахуйте проміжні результати вашої зустрічі, згадайте всі домовленості, яких вдалося досягти. Якщо питань не виникає, переходьте до підведення загального підсумку переговорів. Зверніть увагу своїх партнерів на ціль, яку ви ставили перед зустріччю, і на те, чи досягнута вона. Ще раз проговорите умови, на яких ви будете

співпрацювати. І як тільки пройшлися по всіх пунктах, намагайтеся поставити крапку: «Отже, якщо нас все влаштовує, пропонуємо закріпити результати і перейти до письмового оформлення домовленостей». Головне, постарайтеся закінчити розмову позитивно, адже ви дійсно зробили важливу річ - домовилися про взаємовигідну співпрацю.

На стадії завершення переговорного процесу головна увага приділяється обговоренню та оформлення підсумкових документів. Починати обговорення угоди або договору доцільно з заздалегідь підготовленого проекту. Згадайте про всі важливі для вас деталі, що розглядаються в ході обговорення. Майте на увазі, що всі усні домовленості під час переговорів, які не були включені в остаточний текст підсумкового документа, ніякої юридичної сили не мають. Також уважно стежте за тим, щоб інша сторона не внесла в підсумковий документ деталі та доповнення, які не обговорювалися в ході переговорів. Не зумієте виявити їх на цій стадії - надалі внести до тексту небудь корективи буде практично неможливо. У ваших же інтересах при уважному прочитанні виявити формулювання з подвійним змістом, фактичні неточності, навмисне або ненавмисне спотворення сенсу і результатів домовленістю. Якщо ви вважаєте, що в підсумковій угоді виявлено занадто багато всякого роду «неточностей», зробіть свої особливі зауваження, наполягайте на їх внесення в документ. Якщо інша сторона не згодна з цим, то радимо або відкласти підписання і провести додаткові консультації, або зовсім не підписувати запропонований варіант.

На завершення переговорів обговоріть всі питання, пов'язані з реалізацією досягнутих домовленостей, визначте виконавців, терміни, необхідні ресурси та їх джерела, санкції у разі невиконання домовленостей і коло осіб, які в разі непередбачених обставин можуть бути оперативно підключені до вирішення виниклих проблем. Завершальний етап переговорів важливий ще й тому, що досягнуті домовленості в чому визначають не тільки перспективу подальшої співпраці з партнером, але впливають на професійну репутацію її учасників.

Оцінка ефективності переговорів

Для відточування майстерності після проведення переговорів проаналізуйте їх позитивні і негативні моменти. В аналізі ефективності переговорного процесу вам допоможе техніка А.С. Огнєва TOP (див. матеріали хрестоматії).

Орієнтовна схема аналізу може виглядати і так:

Як розташувалися учасники спілкування?

Чи вдалося створити атмосферу співпраці?

Який підхід переважав на переговорах?

Чи чітко сформульована мета і основні проблеми переговорів?

Як учасники виклали свої позиції (наскільки чітко, повно, доказово)?

Які загальні і різні інтереси виявлені?

Хто висуває конкретні варіанти вирішення спірних питань?

Як запропоновані альтернативи аргументуються?

Яка сторона схильна завищувати вимоги?

Хто підводив підсумок переговорів?

З яких питань не вдалося дійти згоди?

Які рішення прийняті, які документи підписані?

Навіть якщо успіх в переговорах не буде досягнуто, ви маєте реальну можливість новими знайомствами розширити межі вашого ділового співробітництва, тобто на практиці реалізувати комунікативну функцію переговорів.

У вашій подальшій практиці при виборі стратегії взаємодії з партнерами по переговорах орієнтуйтеся на підсумок співвіднесення отримуваних результатів і понесених витрат. При цьому пам'ятайте, що строго розмежувати варіанти стратегій на «погані» і «хороші» в загальному вигляді неможливо. Основним критерієм для вибору на користь того чи іншого варіанта мають служити його доцільність, яка підтверджується ефективністю.

Тема 6. Психологія ділового спілкування. Вербальні засоби ділового спілкування.

- 1.1 Норми ділового спілкування.
- 1.2 Ефективність комунікації.
- 1.3 Поняття мовленнєвої ситуації. Її структура.
- 1.4 Адресант і адресат повідомлення.
- 1.5 Фактори, що впливають на ефективність комунікації.

1.1. Норми ділового спілкування

Культура ділового спілкування та дотримання етичних норм сприяють встановленню і розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами.

Етичні норми - це правила мовного спілкування, які забезпечують гармонію у стосунках. Етичні норми ґрунтуються на загальноприйнятих моральних цінностях: повазі, визнання гідності людини, рівноправність і ін Золоте правило етики говорить: «Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас». Ми всі хотіли б, щоб з нами спілкувалися чемно і доброзичливо, беручи до уваги наші права та інтереси, підкреслюючи нашу цінність і значимість. Значить, наші співрозмовники теж бажають такого ставлення до себе. Визнання цього дозволяє виробити важливі установки спілкування:

1. Спілкування покликане приносити нам благо.
2. Спілкуючись, ми налаштовуємося на позитивний результат.
3. Обираються нами для спілкування стратегії і тактики мають сприяти встановленню конструктивних відносин.
4. За результат спілкування більше інших відповідаємо ми самі.

Всі учасники спілкування мають рівні права бути вислуханим, мати свою точку зору, приймати чи не приймати нашу аргументацію. Орушення принципів ввічливості (етичних норм) породжує етичні помилки. Етична помилка може бути пов'язана з приниженням людської гідності, виразом зарозумілого, цинічного ставлення до людської особистості, прояви недоброзичливості, агресії, категоричності в судженнях, спробами маніпулювати свідомістю слухача. Некоректним є використання грубих і лайливих виразів, навішування ярликів, словесне вираження негативних емоцій, почуттів у неприйнятну для культурного товариства формі (образа, глузування, насмішка тощо).

Для ефективного спілкування мало знати мову. Співрозмовники повинні дотримуватися певних принципів, правил ведення розмови, які дозволяють вбудувати спілкування, зробити його етичним, а в кінцевому рахунку - гармонізують.

Центральним принципом мовної поведінки є принцип кооперації, сформульований Г.П. Грайсом: «Твій комунікативний внесок на даному кроці діалогу має бути таким, якого вимагає спільно прийнята мета цього діалогу». Згідно з цим принципом, комуніканти повинні мати певну, однаково зрозумілу всім учасникам комунікації мета спілкування і рухатися спільно до досягнення цієї мети, вносячи власний внесок.

Правила спілкування:

1. Спілкування має містити не більше і не менше інформації, ніж потрібно.
2. Висловлювання повинно бути істинним; не слід говорити те, на що немає достатніх підстав.
3. Відповідна реакція на спілкування повинна бути адекватна тому, що спонукало до спілкування; не можна ухилятися від теми.
4. Слід висловлюватися ясно, уникати незрозумілих фраз, неоднозначності, багатослів'я; слухачеві має бути зрозумілий будь-який внесок у спілкування.

Дж. Лінч сформулював ще один важливий принцип комунікації - принцип ввічливості, який розкрив у шести максимах (правила поведінки):

максима такту - дотримання дистанції (не можна без бажання співрозмовника зачіпати теми, що стосуються його особистого життя, переваг, релігійних переконань, зарплати і т.п.);

максима великодушності - прагнення створити для співрозмовника комфортні умови (не можна обтяжувати його зобов'язаннями, ставити в незручне становище);

максима схвалення - позитивна оцінка інших, прагнення до збігу позицій по відношенню до світу, людям;

максима симпатії - доброзичливість, відмова від байдужого контакту;

максима згоди - відмова від конфліктної позиції, зняття конфлікту шляхом взаємної корекції поведінки;

максима скромності - неприйняття похвал і лестощів на свою адресу, реалістична самооцінка.

Не всі ці максими можуть бути реалізовані в кожній мовній ситуації: не завжди необхідно погоджуватися із співрозмовником, виявляти йому симпатію, але обов'язково треба бути тактовним, коректним, поважати право співрозмовника на отримання точної та повної інформації і на вираз її зі свого боку.

Недотримання принципів спілкування веде до розбіжності і взаємного нерозуміння. Це буває тоді, коли співрозмовник тільки на словах, а не на ділі визнає можливість існування різних точок зору, не визнає права кожного висловити свою точку зору, не підходить конструктивно до вирішення проблем. Заважають конструктивного діалогу (а іноді роблять його неможливим) амбіційність, впевненість у власній непогрішності,

стереотипність мислення, небажання йти на компроміси. Так поведуться ті, кого називають «некомандних гравцями».

Ділових комунікацій завжди підкоряються регламентом, тобто встановленим правилам і обмеженням. Існують так звані писані й неписані правила поведінки. Протокол передбачає дотримання норм ділового етикету, який відображає накопичений досвід, моральні установки певних соціальних груп і людей різних національностей. Протокол наказує, як вести себе в діловій обстановці, на нараді, переговорах, а також як одягатися, що дарувати, як вести ділову переписку і багато іншого. Важливе місце приділяється при цьому мовному етикету. Регламент - це і обмеженість спілкування в часі. Ділові зустрічі мають строгий регламент. Для цього заздалегідь намічається коло обговорюваних проблем і проводиться ретельна підготовка до зустрічі.

Офіційна обстановка вимагає дотримання відповідних етикетних норм мовної поведінки:

- обов'язкового двостороннього Ви-спілкування по відношенню до співрозмовника будь-якої вікової групи і будь-якого соціального стану;
- суворого дотримання «етикетної рамки» спілкування (слів вітання і прощання);
- використання етикетних стандартних формул ввічливості («будьте ласкаві», «будьте люб'язні», «дозвольте мені ...» і т.п.).

Є ціла система мовних формул для кожної мовної ситуації, можливої у сфері ділових відносин.

Ділове спілкування передбачає володіння професійною мовою, знання термінів, властивих певній галузі спілкування (юридичної, дипломатичної, управлінської). Наприклад, при прийомі на роботу інтерв'юер завжди звертає увагу на професійні слова в мові випробуваного. Письмове ділове спілкування вимагає суворого використання мовних конструкцій, стандарту, не допускає жаргону.

1.2 Ефективність комунікації.

Коли ми вступаємо в спілкування, ми маємо певний намір (комунікативний намір) - запитати (отримати інформацію), розповісти (передати інформацію), закликати до дії, вплинути на настрій співрозмовника, встановити контакт з метою налагодження відносин і т.д. Якщо в результаті спілкування ми отримали те, що хотіли, тобто домоглися реалізації власного комунікативного наміру (отримали саме ту інформацію, якої потребували; розповіли і були правильно зрозумілі і т.д.), то спілкування було успішним. Така комунікація називається ефективною.

При ефективному спілкуванні мета мовця досягається повністю. Але уявімо ситуацію: керівник має намір спонукати членів колективу до участі в проекті, проте застосовує тактику тиску, погрози («Якщо не приймете участі, то ...», а далі - перерахування санкцій). Ймовірно, проект буде запущений і люди візьмуть участь, але якість роботи людей, які не поділяють цінності колективу і не мають стійкої мотивації до участі в проекті, навряд чи буде високим. Значить, ефективною можна назвати ту комунікацію, при якій реалізовані цілі не тільки практичного, а й духовного властивості.

Якщо намір говорить реалізовано частково (наприклад, адресат отримав інформацію, але не повну), від можна говорити про комунікативному промаху, якщо комунікативне намір не реалізовано взагалі - про комунікативної невдачі.

Комунікативний акт.

Процес спілкування будується з комунікативних актів, які в самому узагальненому вигляді можна звести до формули: «адресант - повідомлення - адресат». Ще Аристотель зауважив: «Мова складається з трьох елементів - з самого оратора, із предмета, про який він говорить, і з особи, до якого він звертається» («Риторика». Книга I). Спробуємо зрозуміти, як же будується акт передачі інформації і які елементи цього акту впливають на його ефективність.

Чи завжди комунікація організується однаково? Звичайно, ні. Ми по-різному спілкуємося вдома і на роботі, з рівними і з тими, хто вище нас за статусом або старше, з тими людьми, кого добре знаємо, і з малознайомими людьми. Значить, на процес спілкування впливає все те, що в цілому становить ситуацію спілкування, або мовну ситуацію. Мовленнєва ситуація - це всі умови, в яких протікає мовне спілкування, це набір характеристик ситуативного контексту, значущих для мовної поведінки учасників спілкування, що впливають на вибір ними мовних стратегій, прийомів, засобів. Структура мовної ситуації відображена на схемі.

1.3 Поняття мовленнєвої ситуації. Її структура.

Структура мовленнєвої ситуації:

1. Мета, інформація.
2. Характер спілкування (офіційне / неофіційне; контактне / дистанційне; одиничне / множинне; безпосереднє / опосередковане).
3. Повідомлення (відбір словесних і несловесних засобів).
4. Умови спілкування (місце, час, тривалість).
5. Готовність учасників спілкування прийняти інформацію (знання, світогляд, досвід, статус, самопочуття, характер, темперамент, відносини, зацікавленість)

У мовленнєвій ситуації беруть участь комуніканти: говорить і слухає. Їх як мінімум двоє (діалог), проте буває і так, що мовець один (монолог), а слухає велика кількість осіб. А буває, що і говорять кілька: вони висловлюють свою думку по черзі (полілог). Коли людина вступає в спілкування, він рухається певним наміром, комунікативним наміром: щось розповісти, запитати, спонукати до дії, вплинути на настрій і т.д. Припустимо, що хтось А. має намір передати інформацію Б. У свідомості А. ця інформація «живе» не у вигляді слів, пропозицій і цілих висловлювань, а у вигляді якихось смислових блоків, організованих за допомогою коду внутрішнього мовлення. Намір передати інформацію призводить до того, що у свідомості А. народжується задум майбутнього висловлювання. Створити цей вислів можна тільки з використанням універсального коду - мови. Щоб відбувся контакт, обидва спілкуються повинні використовувати загальний код. Код може включати невербальні засоби і символи. Завдання А. так відібрати ці мовні засоби, щоб Б. зміг сприйняти інформацію без спотворень.

Повідомлення, відправлене А., Б. повинен отримати, декодувати й інтерпретувати. В ідеалі в свідомості Б. повинна з'явитися інформація, адекватна тій, яку мав намір відправити А. Але чи завжди ця адекватність досягається? Ні. Адже на результат комунікації впливають багато факторів.

Результат комунікації залежить від здатності А. адекватно висловлювати думки у словесній формі. У кожного свій обсяг з Ловарі. Скільки слів потрібно людині для вільного вираження думок? Героїня п вори І. Ільфа та Є. Петрова Еллочка-людоджерка обходила 30 словами, середня людина - 10-12 тисячами слів, а лідером визнаний А.С. П ушкін, у мові якого дослідники нараховують до 21 тисячі слів.

Наша мова - це незліченні скарби, які накопичені століттями нашими предками. Уявіть, що вони зберігаються в печері, де на різних ярусах - частини слів, самі слова, пропозиції, тексти. Кожен з нас йде в цю скарбницю з глечиком. Кожному дозволено брати за потребами, але не всі візьмуть однаково. Глечик зберігає весь наш мовний досвід. Верхня його частина - це активний запас - ті слова, моделі фраз, вирази, які ми активно застосовуємо у своїй повсякденній практиці. А нижній ярус - це пасивний запас, тобто те, що ми знаємо, розуміємо, але у своїй промові, як правило, не використовуємо. У кожного різне співвідношення активного і пасивного «шару». Значить, А. тим краще впорається із завданням кодування думок у словесну форму, чим більше його активний запас мовних одиниць, чим багатша його мовний досвід. Цей глечик - модель нашої довгострокової пам'яті, яка зберігає наш мовний досвід. А ось інша пам'ять - оперативна - в процесі висловлювання «вивуджує» з посудини мовні одиниці, щоб використовувати їх для передачі змісту.

Кажуть, і небезпідставно, що наша мова великий. Проте чи завжди ми вміло використовуємо його ресурси для правильної передачі інформації, що зберігається в нашій свідомості? Хто відповідальний за те, щоб адресат вірно зрозумів повідомлення? Звичайно, відправник! Спробуйте, наприклад, прикинути, скільки різних смислів можна знайти в простому реченні: Листи знайомої з Києва не замінять фотографії його коханої і милої доньки Марії? З рахунку збилися? Правильно! Не менш тисячі смислів!

1.4 Адресант і адресат повідомлення

Особливості комунікантів впливають на ефективність спілкування. Якщо у них різний вік, цінності, картина світу, статус, то досягнення ефективності в спілкуванні може бути ускладнене.

Адресат - це людина зі своїм унікальним життєвим досвідом, особливостями сприйняття, рівнем уваги в кінці кінців. І інтерпретація отриманого повідомлення зовсім не обов'язково буде такою, яку очікував відправник! Взаєморозуміння учасників спілкування залежить від того, наскільки вони збігаються у своїх характеристиках, знаходяться «на одній хвилі». При встановленні контакту (а контакт - це спілкування без перешкод) важливо враховувати наступні фактори:

- статусно-рольові характеристики,
- рівень освіти та обізнаності в обговорюваному питанні,
- стать і вік співрозмовника,

- одномоментні реакції,
- ступінь зацікавленості в спілкуванні.

Якщо ж ми хочемо ґрунтовно підготуватися до спілкування, наприклад, коли це для нас дуже значуща зустріч, публічний виступ, співбесіду, переговори, ми будемо глибше аналізувати очікуваний образ партнера по спілкуванню і візьмемо до уваги всі основні характеристики співрозмовника.

Соціально-демографічні ознаки: стать, вік, національність, освіта, професія; партійність; склад сім'ї, місце проживання, віросповідання тощо - Тільки на перший погляд здаються сухими даними анкетного листка. За ними може стояти значима інформація. Уявіть, що вам належить спілкуватися з жінкою з общини мормонів в Канаді, представницею ортодоксальної мусульманської сім'ї та європейкою буде. І стратегії спілкування, обрані вами, і зміст, і мова, безумовно, будуть відрізнятися в цих трьох випадках. Кожному зрозуміло, що переконати атеїста і віруючої людини можна абсолютно різними аргументами. А ті прийоми, які викликали захват співрозмовника-підлітка, виявляться абсолютно неприйнятними у розмові з пенсіонером. Головне - навчитися «зчитувати» інформацію, узагальнювати, робити висновки і, звичайно ж, знати особливості різних груп людей, що розрізняються за статево характеристикам і соціальної приналежності.

Якщо ми спілкуємося з співрозмовником досить довго, то спостерігаємо за ним і можемо з більшою чи меншою часткою ймовірності прогнозувати його поведінку під час спілкування. І тут на допомогу нам прийде аналіз його індивідуально-особистісних ознак, до яких відносяться тип нервової системи, спосіб мислення, особливості характеру, тип темпераменту, ступінь розвиненості основних функцій - інтелектуальної, емоційної, вольової, інстинктивної і т.п.

Наступний рівень аналізу слухачів - це виявлення соціально-психологічних ознак, тобто таких, які властиві групам слухачів в даній ситуації:

- мотив участі в спілкуванні;
- ставлення до предмета мови і співрозмовнику;
- рівень розуміння предмета.

Мета спілкування

Що рухає людиною, хто чує вашу мову? Чому ми слухаємо лектору, слухаємо виступи політиків, проповідь або доповідь на конференції?

Якщо слухає виступ прийшов тому, що «так велів начальник» або «написано у розкладі», то їм рухає тільки зовнішній мотив - дисципліна. Якщо він думає, що так «правильно», «по-іншому незручно, непристойно», то двигун - совість. Таким чином, морально-дисциплінарний мотив заснований або на внутрішньому переконанні, що відмовлятися від спілкування в цій ситуації «некрасиво», або на вимогах внутрішньогрупових правил дисципліни.

Можливо, на виступ нас привело цікавість чи бажання отримати задоволення від спілкування, - це емоційно-естетичний мотив. Обидва ці мотиву нестійкі, так як співрозмовник, не відчуючи потреби в пізнанні, що не розцінюючи спілкування в даній ситуації як шлях до саморозвитку і швидше за все залишиться невключеним в процес комунікації. Встановлення контакту

буде утруднено. Якщо ж хто чує рухає прагнення до пізнання, то мотив називається інтелектуально-пізнавальним. Такі мотивовані слухачі будуть глибше проникати в суть переданої інформації.

У зовнішніх реакціях співрозмовника проявляється ставлення до предмета мовлення і співрозмовнику. Уважний людина за зовнішніми реакцій: питань, словами, реплік, погляду, позі, жестах, усмішкою і т.д. - Обов'язково зрозуміє, який настрій слухача, навіть якщо учасник численної аудиторії. Уявіть, до середини доповіді кількість слухачів, підібгавши щоку рукою, щось пишуть, що дивляться у вікно, помітно збільшилася. Про що це говорить? Інтереси їх не зачеплені, нудно, всі втомилися. Який відсоток засвоєння інформації? Не більше 20! Треба рятувати ситуацію. За відповідь реакцій можна всіх слухачів розбити на 4 види.

Байдужий слухач залишився невключеним в предмет обговорення, його інтереси не зачеплені; весь його вигляд говорить про те, що йому байдуже, що відбувається навколо. Згаслий погляд, маска зневіри або, навпаки, блаженне вираз обличчя, викликане власними роздумами і аж ніяк не з приводу сообщаємого. Слухач-угодовці або, будучи конформістом, легко приймає ідеї мовця, але також легко від них відмовляється, або лише робить вигляд, що згоден, так як його інтерес не зачеплений і він бажає швидше закінчити спілкування. Він може кивати, підтакувати, але цей спектакль потрібен лише для того, щоб справити враження.

Конфліктний слухач вихлюпує негативні емоції: він може викрикувати з місця, ставити провокаційні запитання, тобто демонструвати позицію конфронтації. Приховане конфліктне ставлення виявляється лише в міміці і позі слухача, але не виражається вербально.

І, нарешті, конструктивний слухач завжди прагне зрозуміти чужу думку. Він задає питання, але не з метою «втопити» мовця, а для того щоб з'ясувати деталі, знайти точки дотику або розбіжності. Це сприяє появі атмосфери довіри і співтворчості.

Рівень розуміння предмета мовлення обумовлений підготовленістю суб'єкта (закладеної базою): загальна культура, кругозір, розвинуті інтелектуальні здібності, професійна підготовка та ін. Зауважимо, що стосовно різних предметів у одного і того ж людини можуть бути різні рівні розуміння.

Відповідно до існуючої в соціальній психології шкалою рівнів розуміння, виділяються такі рівні.

«Про що» (слухач має дуже туманне уявлення про предмет, бачить його тільки в найзагальніших рисах).

«Про що + що» (слухач проникає у зміст предмета, але своєї позиції ще не має, залишаючись поки на сходінці запам'ятовування чужих думок).

«Про що + що + як» (це рівень осмислення змісту предмета, чужих думок і пропускання їх через себе, вироблення власної позиції).

«Про що + що + як + навіщо» (рівень застосування одержуваних знань про предмет, проектування їх на свою діяльність, досвід).

1.5 Фактори, що впливають на ефективність повідомлення.

Процес обміну інформацією та спілкування настільки складний, що на його результат впливає величезна кількість чинників. Навіть обмін номерами телефонів в спокійній дружній обстановці або на бігу може закінчитися по-різному. Більш ефективним буде спілкування, що протікає у невимушеній або конструктивній робочій атмосфері, зручному місці і в зручний для комунікантів час.

Для того щоб ваше повідомлення було отримано адресатом без спотворень і ефективність спілкування підвищилася:

- проаналізуйте обстановку спілкування, врахуйте, що на успішність комунікації впливає місце і час її здійснення, наявність або відсутність сторонніх осіб (порівняйте: суперечка один на один або в присутності третьої особи), емоційний контекст;
- осмисліть цілі спілкування, як свої, так і співрозмовника;
- враховуйте особливості слухача;
- правильно вибирайте засоби спілкування та мовної поведінки;
- під час комунікації спостерігайте за реакціями співрозмовника, намагайтеся по них зрозуміти, як він сприймає сказане; це дозволить вчасно внести корективи;
- подумайте, чи є ризик виникнення бар'єрів у спілкуванні та їх подолання;
- уважно відбирайте засоби мови, за допомогою яких передаєте інформацію (наприклад, недбале використання мовних засобів може породжувати двозначність);
- зацікавте слухача в спілкуванні.

Щоб спілкування було ефективним, треба вчитися аналізувати всі складові мовної ситуації.

Тема 7. Невербальні засоби ділового спілкування.

1.1 Поняття невербальної комунікації. Невербальні засоби спілкування.

1.2 Типи невербальних засобів комунікації.

1.3 Використання та оцінка невербальних засобів комунікації.

1.4 Особливості молодіжної аудиторії.

1.1 Поняття невербальної комунікації. Невербальні засоби спілкування.

У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Невербальна передача, як правило, відбувається одночасно з вербальною і може чи підсилювати чи змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті в здивуванні брови, живий чи зупинений погляд, погляд з вираженням, схвалення чи несхвалення - усе це приклади невербальної комунікації.

Перевага знаючого мова тіла в тому, що, підкріплюючи свої слова відповідними жестами, позами і мімікою, що говорить знаходить велику переконливість. Знаючи мову тіла, можна не тільки уникнути протиріччя між словами і рухами тіла, але поставити останні на службу переконання,

приховано керувати процесом сприйняття слів. Спостерігаючи за невербальними сигналами співбесідника, можна виявити його справжній стан. Припустимо, ви зайшли в кабінет свого керівника, щоб обговорити ваше ділове пропозицію, і бачите людину з розсіяним поглядом, розстебнутій верхнім гудзиком сорочки і приспущеним вузлом краватки, откинувшогося на спинку крісла; руки його закинута за голову. Явно начальник не розташований в даний момент до серйозного діалогу. Що ви зробите? Або відкладіть розмову, або спробуєте налаштувати співрозмовника на потрібну хвилю. Самий невідповідний варіант - відразу ж почати діалог в серйозному і діловому ключі.

Під час публічного виступу невербальні засоби можуть видати те, що виступаючий зовсім не хотів сказати. Наприклад, схрещування рук на грудях і трохи відкинута назад діагональ корпусу говорять про деяке дискомфорту виступаючого, який «ховається», йде від спілкування.

Таким чином, невербальні засоби спілкування:

- допомагають визначити характер майбутнього спілкування і вибрати правильний стиль взаємодії з партнером;
- уточнюють, доповнюють словесне спілкування, роблять його більш емоційним;
- економлять використання вербальних засобів (іноді один жест коштує цілого висловлювання!);
- регулюють просторово-часові параметри спілкування (наприклад, погляд і поза співрозмовника часто показують готовність або бажання завершити спілкування);
- допомагають зрозуміти істинний стан співрозмовника;
- допомагають ідентифікувати партнера по спілкуванню (згадайте відмінності в одязі представників різних субкультур, клубів);
- маскують істинне стан особистості, якщо людина вміє контролювати використання жестів, міміки, інтонацій;
- показують статусно-рольові відносини (згадайте жести чоловіків, що пропонують жінці пройти вперед або специфіку рукоштовань у спілкуванні начальника і підлеглого);
- сприяють психологічній розрядці;
- показують загальну психомоторну активність суб'єкта, адже у більш активних людей, як правило, і багатший арсенал невербальних засобів, і вище динаміка їх використання.

1.2 Типи невербальних засобів комунікації.

Невербальні засоби вельми різноманітні. До них можна віднести навіть спосіб сервіровки столу і відбір страв для організації вечірки (уявіть, що ви накриваєте стіл, враховуючи гастрономічні уподобання гостей, дотримання посту і т.п. - ви не перетворитеся на ту Лисицю, яка частувала Журавля в російській народній казці!). Можна віднести і вибір парфумерних запахів (чи говорить вам про що-небудь перевагу дівчиною терпких або солодких парфумів?), І рухи зіниць очей під час спілкування, і кут повороту голови, корпусу, черевик при вітанні випадково проходить повз знайомого. Таке

різноманіття невербальних засобів вимагає їх класифікації. Ми не будемо давати детальну схему видів НСО, зупинимось лише на найбільш важливих.

1.3 Використання та оцінка невербальних засобів комунікації.

Перевага знаючого мова тіла в тому, що, підкріплюючи свої слова відповідними жестами, позами і мімікою, що говорить знаходить велику переконливість.

Перше, що треба сказати про використання НСО: слід навчитися контролювати їх застосування у спілкуванні. Манерізми, зайві рухи, які несвідомо виробляє провіщає (дотик до обличчя, поправлення одягу, маніпуляції з предметами) відволікають увагу, закриті пози, агресивні жести, різкі інтонації викликають недовіру, кажуть про авторитарному стилі керівництва.

Друге - навчитися правильно сприймати інформацію, що йде до вас через невербальні сигнали. Так, спілкування - це непросте мистецтво: треба вміти і правильно передавати інформацію та зчитувати те, що передає, навіть не завжди осмислено, співрозмовник. Від досвідченого в спілкуванні людини ні під час переговорів, ні під час взаємодії з численною аудиторією не уникало найдрібніші прояви реакцій слухачів. Наприклад, якщо під час конференції або на зборах слухають сидять глибоко в кріслах з опущеними підборіддями і схрещеними на грудях руками, у сприйнятливої людини з'явиться передчуття, що його повідомлення не має успіху. Головне, під час внести корективи в спілкування. І тоді невербальне поведінка присутніх може підказати нам, що стан присутніх змінилося: діагоналі корпусів попрямували у бік виступаючого, вираз обличчя стало Небезучастний, в очах заблищав інтерес.

Третє - не можна оцінювати використання невербальних засобів ізольовано. Наприклад, акцентування пальців рук сама по собі - це відкритий жест (наприклад, загинання пальців при перерахуванні). Але акцентування великих пальців рук в купе з закладанням інших в кишені (при цьому розстебнутий піджак часто заправляється за руки, поли його відводяться назад) - це жест авторитарного «господаря становища». Однак сам розстебнутий піджак свідчить про довірче відношенні.

І останнє. Вербальні мови відрізняються один від одного в залежності від типу культур, так і невербальна мова однієї нації відрізняється від невербальної мови іншої нації. У той час як якийсь жест може бути загальноновизнаним і мати чітку інтерпретацію у однієї нації, в іншій нації він може не мати ніякого позначення, або мати зовсім протилежне значення. Про національний характер деяких жестів свідчить такий факт. В Австралії, Новій Зеландії, Великобританії два розлучених пальця (вказівний і середній) з долонею, поверненою від себе, служать знаком перемоги («V» - victory - перемога). Але якщо долоня повернута до себе, то жест позначає небажання спілкуватися, висловлене в грубій формі Жителі Європи сприймають цей жест незалежно від того, куди звернена долоня, як знак перемоги. У Японців вважається межею невихованості дивитися в очі під час бесіди, особливо це відноситься до молодших і нижче стоять на соціальних сходах. На сході прийнятий більш тісний тактильний контакт, і, бачачи цілують один одного при зустрічі

чоловіків, ніхто не здивується. Щоб не потрапити в незручну ситуацію, готуючись до спілкування із зарубіжними партнерами, слід вивчити специфіку тлумачення жестів у цій країні.

1.4 Особливості молодіжної аудиторії.

Молодь - це люди віку від 15 до 30 років. Спілкування з молоддю, виступ у молодіжній аудиторії, керівництво діяльністю молоді - це тема окремої розмови. Адже ніхто не буде сперечатися з тим, що говорити з молоддю так само, як з людьми «солідного» віку не можна. Яка ж вона, сучасна молодь? Ви, звичайно ж, помічали, що молоді слухачі часто вельми максималістическі дивляться на різні проблеми, в їхній свідомості (а особливо це характерно для людей до 20 років, тінейджерів, мало півтонів, світ ділиться на чорне і біле). Оскільки дорослішання представників різних поколінь відбувається в різних культурно-історичних контекстах (порівняйте: покоління «батьків» дорослішали у 80-ті рр., А «дітей» - у пору стабілізації та ринкової економіки), часто виникає нерозуміння між представниками різних поколінь.

Нинішнє молоде російське покоління дуже неоднорідне. Практично неможливо виділити якусь групу, цінності та практики соціальної поведінки якої можна було б назвати домінуючими. Серед відмінностей представників молодого покоління рівень і якість отриманої освіти, гендерні відмінності, ставлення до політики і суспільно корисної діяльності, входження в неформальні об'єднання і ставлення до субкультур. Сучасні молоді люди здебільшого прагнуть до незалежності, насамперед фінансової. Вони хочуть бути конкурентоспроможними, а отже, використовують всі шанси для самовдосконалення та розвитку своїх компетенцій. Але разом з тим, є значне число молодих людей, що відрізняються апатичністю, які не вірять в майбутнє, не включені до неї у суспільне життя. І ця різномірність молоді зумовлює вибір стратегій спілкування з такою аудиторією.

Працюючи з молодіжною аудиторією, ви повинні пам'ятати про наступне:

1. Молодіжна аудиторія швидко розуміє, «хто в зграї господар», тобто здалеку бачить людину, здатну вести за собою, лідера. Некомпетентність і невпевненість розкриваються цією аудиторією безпомилково, тому, готуючись виступати перед молодіжною аудиторією, шукайте, систематизуйте, аналізуйте інформацію, щоб ваш запас знань був обширним і жоден каверзне питання не поставив би вас у глухий кут. Ну а вже якщо таке питання зустрівся, чесно зізнайтеся, що не готові відповісти і можете присвятити цьому питанню нову зустріч.

2. Викладаючи інформацію значного обсягу, намагайтеся виділити в ній мікротеми і викласти план виступу, показуйте, коли переходите від однієї мікротеми до іншої. Ведіть аудиторію за собою, щоб в кожний момент вашого виступу аудиторія мала чітке уявлення про те етапі шляху, який вам доведеться пройти спільно. Такий спосіб викладу теми називається «пунктирним».

3. Молодіжна аудиторія не приймає нудних лекторів, бубонить собі під ніс. Динаміка і ще раз динаміка. Міняйте тон і темп викладу, картини і образи, моделюйте голос. Однак поверхневого викладу, миготіння тим, імен, чисел молодь не сприймає.

4. У молодіжній аудиторії слід бути сучасним, йти в ногу з часом і встигати змінюватися з приходом нових 15-річних. Якщо вам хочеться наводити приклади, то пам'ятайте, що молодіжна аудиторія швидше відгукнеться на аналіз сучасних подій, а не на «перекази давнини далекої». Так, їх треба зацікавлювати. Можна використовувати їх же прагнення до самореалізації, бажання сказати своє слово в історії, привнести нове в світ. Головне - показати, що саме молодь має можливості діяти. Той, хто вміє вселити віру в сили в молодих людей, буде успішним оратором в такій аудиторії.

5. Молодіжний мова заслуговує особливої уваги. Як говорити з молоддю? Чи використовувати елементи сленгу? Або демонструвати їм філігранний літературна мова? Мабуть, ще жоден оратор, що майстерно володіє літературною мовою, не залишив молодіжну аудиторію байдужою. Однак і вміло вставлене кілька вільне (але не грубе і не вульгарне) слово пожвавить мова і викличе приємні відчуття в молодіжній аудиторії. Треба лише пам'ятати, що не всі говорять мовою вулиці, є тисячі молодих людей, прекрасно володіють мовою. Якщо з ними говорити примітивною мовою, то у них створиться враження, що їх інтелектуальний рівень оцінюють нижче, ніж він є насправді. Отже, мова має бути доступним, але не примітивним.

6. Молодіжна аудиторія вельми сприйнятлива до образним словами і виразами. Використовуйте метафори, малюйте словами!

7. Виступаючи в молодіжній аудиторії, використовуйте сучасні мультимедійні технології. Наочність допоможе створити точки опори, поліпшить запам'ятовування.

8. Молодь, особливо її соціально активна частина, любить бути залученою в процес обговорення. Задавайте питання, звертайтеся до аудиторії, застосовуйте ділові ігри та інші активні методи.

Тема 8. Міжособова комунікація.

1.1 Соціальні типи в діловому спілкуванні.

1.2 Закономірності між особових стосунків.

1.3 Сучасні теорії між особових стосунків.

1.1 Соціальні типи в діловому спілкуванні

У процесі життя і розвитку в певному суспільному середовищі, організації чи підприємстві складаються і формуються певні соціальні типи людини, які можна поділити за характером дій на такі основні:

Перший. Виконавець. (Фактично діє механічно, що скажуть, те і зробить. Особистої ініціативи не виявляє. Як правило, при висуванні на керівну посаду стає формалістом, відповідно накладаючи відбиток і на стиль управління, і на взаємини з підлеглими. За психологічним типом це може бути холерик або меланхолік).

Другий. Соціально активна особистість. (Людина живе активним громадським життям, ініціативна, з широким колом суспільних інтересів. На жаль, можна в цьому соціальному типі зустріти два різновиди. Перший — справжній активіст і суспільно активна особистість, другий — зовні показна,

формальна, мітингово-поверхова, демагогічна. Другий різновид найнебезпечніший, тому що спочатку важко розгледіти його справжню суть, побачити, що усе в ньому — показне. В соціальному плані — це найнебезпечніші люди, бо демагоги були і залишаються найзапеклішими ворогами чесних і трудових людей. Серед психічних типів тут можуть бути і сангвініки, і холерики, менше — меланхоліки і зовсім рідко — флегматики).

Третій. Винахідлива особистість. (Людина творчості, з високо розвиненим почуттям нового, першовідкривач. По натурі може бути замкнена, а точніше — постійно зосереджена, у пошуці. Має широкий кругозір в галузі вузької спеціалізації, лише найбільш геніальні з них не замикаються у колі своїх інтересів. Переважно це люди сангвінічного типу, можливі флегматики, рідше — холерики і в поодиноких випадках — меланхоліки).

Четвертий і п'ятий типи: людина творча і людина створююча близькі за способом діяльності до третього типу, хоча відрізняються тим, що не обов'язково самостійно щось відкривають чи пропонують, а до уже відомого і відкритого можуть додати елемент новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

Соціальний тип людської особистості, як правило, включає ряд якостей і властивостей, які мають неабияке значення в управлінні і підприємстві. Ці якості і властивості можна виразити за допомогою таких характеристик: О вихованість — переконаність; О уміння володіти собою — такт; О ввічливість — доброзичливість, повага до інших; О гуманність, життя — вищі цінності, їх потрібно всіляко берегти і захищати; О почуття міри — кредо стародавніх греків; О достоїнство, гідність — відчуття спільності з іншими, з власним народом; О інтелігентність — активне утвердження ідеалів соціальної справедливості. (Важливо виховати в собі: «Відчуття болю за всі несправедливості на землі, причетність до всього, чим живе твій народ»).

Наявність вказаних якостей і властивостей і є основою загальнополітичної культури людини, масштаб і рівень якої не вимірюються жодними величинами, але у житті є неоціненною величиною [66].

Не слід забувати, що у житті суспільства, крім певних закономірностей його розвитку, існує певний культурний рівень, який ніяким законам не підпорядковується. Культура — це вираз духовності людини, а «помилки серця, — як писав у «Щоденнику письменника» Ф.Достоевський, — річ надзвичайно важлива. Буває, що ними заражено дух всієї нації, яка несе в собі таку міру сліпоты, яка нездатна змінитися ні перед якими фактами». Біда, коли «помилки серця» починають превалювати в управлінні, ще гірше, коли вони проявляють себе в підприємстві.

Інколи здається, що розмови про етику спілкування, благородство, добродієність — то все пусті слова, бо життя дає нам чимало прикладів іншого порядку. Американський письменник Джон Стейнбек зауважував: «Мені було дивно завжди бачити, що якості, якими ми захоплюємося у людині: доброта і благородство, душевна відкритість, чесність, доброзичливість до інших, здатність відчувати і переживати - це при системі американського життя є симптомами невдач. А ті риси, які ми осуджуємо: жадоба, спритність, егоїзм,

себелюбство — усе це ознаки успіху. Людей захоплюють перші властивості, але вони люблять результати других» [66]. В цьому гіркому визнанні письменника — своя сумна правда, і все ж: «Неправдою поле перейдеш, але назад не вернешся». Не може довго триматися ні суспільство, ні будь-яка організація, коли, скажімо: О закони і накази одного змісту, а телефонні вказівки начальника — іншого; О судять відповідно до статей закону, а вирок виносять згідно з телефонним дзвінком начальства; О людину призначають не за її ділові та професійні якості, а знову ж таки виходячи з симпатії вищестоячої посадової особи, а ще гірше, якщо таку кандидатуру, як це трапляється нині, пропонують зарубіжним факсом (чи не звідси сьогоднішній гіркий народний вислів: «факсоваїшй міністр»?); О наче проводять «вільні» вибори, а насправді — суцільне обдурювання: чи через передвиборчі обіцянки кандидата, який їх не виконує, чи завдяки звичайному підкупу, за який сьогодні навіть не соромляться. Не випадково у країнах, чиею економічною розвиненістю і досягненнями ми захоплюємося, максимально зосереджено увагу саме на вимогах до майбутнього керівника як провідної фігури в системі управління і підприємництва.

Вимоги японської системи можна викласти у вигляді двох паралельних колонок, перераховуючи в одній і другій дев'ять провідних якостей і властивостей. Звідси і оцінка ідеального керівника, як 9+9, що є вищим балом оцінки його можливостей. З одного боку колонки йде перерахування людських чеснот, з іншого — професійних якостей. Але провідними залишаються повага до людської гідності, непримиренність до образ й приниження іншої людини.

Ввічливість виховується з дня народження дитини, її вчать оберігати як власну гідність, так і гідність оточуючих. Навчають уникати ситуацій, які можуть когось принизити. Так, молодий рикша, який прудкіший від старого, може його обігнати лише тоді, коли змінить маршрут руху.

Японська ввічливість — прояв високої культури людських взаємин, прагнення за будь-яких обставин не торкатися самолюбства інших. Отже, наведемо вимоги до керівника -спеціаліста:

Зрозуміло, що ці правила більше стосуються рядових працівників, ніж керівництва, хоча окремі з них беруться на озброєння і керівниками [88].

Оскільки підприємництво є багатомірний процес, його можна класифікувати за такими функціями:

- організація (встановлення) контактів для ведення спільної справи;
- пізнання людьми один одного, розкриття можливостей партнерів;
- формування та розвиток плідних вигідних зв'язків, як міжособових, так і між фірмами, підприємствами та підприємцями.

При цьому слід мати на увазі, що в процесі взаємин люди бажають:

8. Почуття власної значимості. 7. Благополуччя своїх дітей. 6. Сімейного благополуччя. 5. Впевненості в своєму майбутньому. 4 Матеріальних можливостей. 3. Сну. 2. їжі. 1. Здоров'я, безпеки.

Саме тому різка критика і грубі догани ніколи не приносили користі, бо ранять почуття власної гідності. Ось чому потрібно прагнути зрозуміти партнера, збагнути, чому він вчинив так, а не інакше.

Отже, в системі управління, яке будується за принципом вертикалі, з урахуванням зазначених принципів та властивостей людей, які вступають у систему вертикальних взаємин, може бути ставлення одних до інших:

формальне — неформальне;

офіційне— неофіційне;

ділове — діляцьке;

нарешті, бюрократичне, яке завжди губило і губить справу.

Система будь-якого управління опирається на певні фактори, до яких належать: люди, фінанси, наявність сировини і час. Якщо перші три не завжди залежать від бажань керівника (бо те, що наявне зараз, не може бути швидко змінене волею менеджера), то четверта можливість — час, є важливим ресурсом, бо саме ним він може розумно або нерозумно розпоряджатися. Саме тому найскладніші і найважчі проблеми потрібно вирішувати в першу чергу і, по можливості, з початком роботи, в ранішні часи.

Щоб зрозуміти один одного, необхідно завжди знайти спільну мову, а для цього не треба багато говорити, не докучати повчаннями, бідкатися про свої нещастя. В присутності третього не говорять з партнером про те, що цього третього не цікавить. Не слід бути людиною настрою та часто змінювати тему розмови. Непорозуміння не повинно завершуватися сваркою, слід обірвати розмову, зазначивши, що повернетесь до неї, коли краще вивчите суть справи.

Якщо управління будується «по вертикалі», то підприємницька діяльність переважно здійснюється «за горизонтальним» принципом. Адже йдеться про спілкування заради встановлення взаємовигідних контактів, і інша сторона — такий же підприємець. Як правило, підприємницькі контакти устанавлюються на рівноправній основі, тут рівень людських взаємин ґрунтується на ділових, а при довгому веденні справи з одним і тим же партнером — на дружніх принципах і стосунках. Проте, якими б вони не були, варто звернути увагу на ті соціальні і психологічні закономірності, які викладені у наступному підрозділі.

При всій спільності багатьох принципів у веденні підприємницької діяльності є окремі особливості, які стосуються організації ділових контактів із співвітчизниками і закордонними партнерами.

Оскільки зовнішньоекономічні, ділові контакти розширюються і поглиблюються, виникають змішані підприємства, відбувається інвестування деяких галузей нашої промисловості закордонними інвесторами, слід бути особливо підготовленим для таких зв'язків і контактів. Уже те, з чим ми стикаємося сьогодні в цій сфері, переконує, що, з одного боку, наші підприємці мало обізнані з «правилами гри» на світовому ринку, а з другого,— вони являються наївними простаками, яких проводять «на м'якині».

Не слід забувати, що який би контракт чи угоду не підписував закордонний партнер, він зацікавлений у максимальному прибуткові для себе, інкрли мало цікавлячись, наскільки те чи інше корисне нам. Йдучи на погодження матеріально-ресурсного внеску з нашого боку, він пропонує із свого боку паперові гроші, за які отримує значні матеріальні вигоди у вигляді сировини, напівфабрикатів чи іншої первинно продукції, що постачається за безцінь. Там

же, де потрібні конкретно щось зробити з боку партнера, угоди укладаються настільки спритно, що не відомо, коли ж інша сторона буде це здійснювати.

Із багатьох угод на значні суми — від сотень мільйонів до мільярда доларів, що підписані українською стороною та зарубіжними представниками, які довелося нам аналізувати, ніде не обумовлено чіткі і конкретні терміни виконання тих чи інших важливих пунктів угоди з боку іноземних партнерів.

Думається, що однією з причин цього (не кажучи про можливу продажність та підкуп окремих депутатів-підприємців зарубіжними партнерами) є те, що наші підприємці закладають в угоду матеріальні цінності, яких вони не створювали, в які вкладена праця трудових колективів. Через наївність, такий новоспечений сучасний ділок так і не може збагнути, які цінності він закладає своєму зарубіжному партнерові, підписуючи переважно нерівноправні угоди.

Прикладів подібного беззаконня надто багато: від галасу навколо американського комбайна, розрекламованого як вершина сільськогосподарської техніки і який пропонують придбати, так би мовити, натурою, накидаючи зашморг на шию у вигляді запасних частин, які потрібно буде постійно купувати; закупівлі бензину, спирту, курячих ніжок, впровадження «фотомилиць», і до продажу за безцінь наших сучасних підприємств. Хоча відомо, що було б набагато справедливіше, якби закуплена новітня техніка і монтувалася на тих виробничих площах, які є в Україні і які у багатьох випадках не поступаються аналогічним зарубіжним [66].

Отже, по-перше, у ділових контактах із зарубіжними партнерами потрібні висока підготовка, знання і детальне вивчення дійсних економічних характеристик того чи іншого партнера, його справжнього ділового обличчя.

По-друге, спираючись на законодавство своєї країни, слід ретельно продумувати, чітко формулювати кожен пункт, положення угоди, особливу увагу звертаючи на конкретні терміни, чітко визначені строки виконання конкретного документа обома сторонами.

По-третє, особливо визначати ту взаємовигоду, яка може бути отримана в ході реалізації угоди, обговорюючи конкретно етап за етапом її здійснення за термінами.

1.2 Закономірності міжособових стосунків

Виробнича діяльність будь-якого працівника організації нерозривно пов'язана з дотриманням ним етичних норм, правил поведінки і взаємовідносин із своїм зовнішнім оточенням (керівником, колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових стосунків є одним із основних критеріїв професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому. Під етикою тут мається на увазі система універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведінки, реалізованих у процесі громадського життя. Відповідно етика ділових взаємин виділяє одну із сфер громадського життя. Зрозуміло, що етичні норми службових стосунків базуються на загальноприйнятих нормах і правилах поведінки, хоча мають і деякі відмінні риси.

В процесі виробничої діяльності варто врахувати закономірності, що визначають особливості міжособових стосунків. Однією з основних з-поміж

них є закономірність невизначеності відгуку або, іншими словами, залежність сприйняття людьми зовнішнього впливу від їх особистості, конкретності ситуації, за якої відбувається вплив, та від особистостей, які передають інформацію.

Вивчення механізму даної закономірності дозволяє відповісти на ряд запитань, що нерідко виникають у процесі міжособових стосунків: чому людина не зробила те, що ви її просили або на що вказували? Чому ваше слово, дії, вказівки образили людину, причому зненацька для вас? Чому вона зробила не те і не так, як ви просили чи наказували?

Механізм дії закономірності невизначеності відгуку можна пояснити за допомогою теорії мотивації трудової діяльності — моделі Портера — Лоулера. Зовнішні винагороди — це не тільки похвала керівника, премія, просування по службі, але і підтримка нормальних стосунків зі співробітниками, це може також бути одержання нової фахової ролі, набуття ексклюзивних прав тощо. В оцінці зовнішніх «винагород» варто передбачати їх можливе негативне значення, наприклад, появу додаткового навантаження, виключення певної групи соціального оточення тощо.

Закономірність неадекватності відображення людини людиною і неадекватності самооцінки. Її суть полягає в тому, що жодна людина не може досягнути іншу, а також саму себе з таким ступенем вірогідності, який був би достатнім для прийняття виважених рішень щодо цієї людини і самої себе.

Закономірність психологічного самозахисту. Стосовно інших людей ми ставимо на перше місце, як правило, їх зовнішню фізичну безпеку, нехтуючи психологічною. З іншого боку, сама людина надає дуже велике значення власній психологічній безпеці і самозахисту від посягань на неї. Провідним мотивом соціальної поведінки є збереження особистого статусу, власної гідності людини.

У міжособових стосунках вербальне спілкування завжди супроводжується невербальним. У багатьох випадках невербальне спілкування може нести значно більше змістовне навантаження, ніж вербальне.

Психологічні дослідження показують, що до 40% інформації несуть жести та міміка.

Жестикуляція включає в себе всі жести рук («мова рук»), а також деякі інші дії, що несуть в собі певне змістовне навантаження (наприклад, співрозмовник виймає сигарети, що означає необхідність завершення розмови і т. д.).

До міміки відносяться всі зміни, які можна спостерігати на обличчі людини, при чому мається на увазі не тільки риси обличчя, контакт очей та спрямування погляду, а й психосоматичні процеси (наприклад, почервоніння).

Врахування всіх факторів невербального спілкування надзвичайно важливе у міжособових стосунках. Іноді саме жести, міміка можуть дати значну інформацію для обох учасників. Від знання суб'єктами різних нюансів невербального спілкування може залежати успішність результатів. Нижче наведені деякі приклади трактування невербальної поведінки.

1.3 Сучасні теорії міжособових стосунків

Для більшості професій спілкування складає основу діяльності. Від форми, стилю спілкування, його емоційного забарвлення значною мірою залежить ефективність роботи. До подібних професій, безперечно, належить і посада керівника. Навички, уміння і здатності в сфері спілкування проявляються як основні фахові риси його особистості.

Як правило, у спілкуванні виділяють:

О комунікативність, під якою розуміють, у вузькому значенні слова, обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління;

О інтеракція — їх взаємодія, що передбачає певну форму організації, структуру підприємства;

О міжособова перцепція — процес взаємопізнання суб'єктами спілкування один одного як основа їх порозуміння

Комунікативна сторона включає засоби спілкування, якими є різноманітні знакові системи, насамперед промову, а також оптико-кінетичну систему знаків (жести, міміка, пантоміма), пара- і екстралінгвістичні системи (інтонація, паузи, система організації простору і часу спілкування, система «контакту очей»). Важливою характеристикою комунікативного процесу з точки зору управління є намір його учасників вплинути один на одного. Під час спілкування між людьми повинна відбуватися не просто передача інформації від суб'єкта до об'єкта, але й уточнення, збагачення цих відомостей, формування установок, цілей, намірів.

Перцептивна сторона управлінського спілкування включає процес формування уяви іншої людини. З точки зору ефективності управлінського впливу процес сприйняття об'єктом і суб'єктом управління один одного не є рівноцінним. Наприклад, кожен керівник розуміє, наскільки важливо сформулювати необхідну уяву у підлеглих, існує навіть таке поняття, як самопрезентація керівника. Важливу роль у процесі управління відіграють сприйняття — рефлексія, ефекти «ореолу», первинності, новизни тощо.

Інтерактивну сторону управлінського спілкування, тобто взаємодію керівника і підлеглого в процесі управління, можна інтерпретувати як організацію спільної діяльності виконавців. Обмін інформацією, знаннями, наявність порозуміння між суб'єктом і об'єктом управління реалізується при організації виконання управлінського рішення. Інтерактивна сторона включає вироблення загальної стратегії взаємодії, тому вона нерозривно пов'язана з практичною діяльністю об'єкта і суб'єкта управління.

Виходячи з традиційного для вітчизняної психології виділення трьох сторін спілкування — комунікативності, порозуміння і взаємодії — розглянемо взаємодію керівника і підлеглого в процесі управління.

Існує декілька теорій, що описують міжособові стосунки.

До них відносяться: біхевіоризм, теорія обміну, теорія справедливості, символічний інтеракціонізм, теорія управління враженнями, психоаналітична теорія, теорія ігор тощо.

Біхевіоризм (від англ. behaviour — наука про поведінку) базується на експериментальному вивченні тварин. Його родоначальниками вважаються

Е.Торндайк, Дж.Уотсон. Біхевіоризм відмовляється від безпосереднього вивчення свідомості. Його представники вивчають людську поведінку за схемою «стимул — реакція». На перший план, таким чином, висувуються зовнішні чинники. Якщо їх вплив збігається з уродженими рефlekсами фізіологічного характеру, настає закріплення даної поведінкової реакції. Звідси випливає, що, маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна домогтися будь-яких потрібних форм соціального поведіння людини. У рамках такого підходу ігноруються не тільки уроджені задатки, а й унікальний життєвий досвід особистості, її погляди, переконання.

Водночас біхевіоризм суттєво вплинув на психологію, соціологію, менеджмент. Під його впливом сформувалися деякі школи управління, зокрема адміністративна школа, представниками якого є Ф.Тейлор, Ф.Гільберт, А.Файоль, школа «людських стосунків» — М.Фоллет, Е.Мейо, А.Маслоу.

Розвитком біхевіоризму є необіхевіоризм, який представляють Б.Скіннер, Н.Міллер, Д.Доллард, Дж.Хоуманс. Традиційна схема «стимул — реакція» тут ускладнюється введенням проміжних змінних.

Згідно з теорією обміну Дж. Хоуманса люди взаємодіють один з одним на основі свого досвіду, зважуючи можливі винагороди і витрати. Кожний із нас намагається урівноважити винагороди і витрати, щоб зробити взаємодію з іншими людьми приємною. Поведінка людини під час контакту з іншими людьми (тобто взаємодія) визначається тим, чи була винагорода (і яка саме) за його вчинки в минулому. Ця теорія спирається на такі принципи:

- Чим більше винагорода за певний тип поведінки, тим частіше він буде повторюватись.
- Якщо винагорода за визначений тип поведінки залежить від якихось умов, людина прагне відтворити їх.
- Якщо винагорода велика, людина готова затратити більше зусиль заради її одержання.
- Коли потреби близькі до насичення, вона прикладає менші зусилля для їх задоволення.

Хоуманс розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, обумовлених способами врівноваження винагород і витрат. За допомогою його теорії може бути описана також взаємодія керівника і підлеглого в управлінському спілкуванні. З теорією обміну перегукується теорія справедливості, яку представляють, зокрема, Р.Х'юсман і Дж.Хетвілд. В аналізі взаємодії людей вони виходять із таких аксіом.

Люди оцінюють свої взаємовідносини шляхом порівняння того, що вони вкладають, і того, що одержують натомість. У результаті оцінки може виникнути одна з трьох ситуацій:

- а) вони дійдуть висновку, що їх недооцінюють, тобто вони вкладають більше ніж одержують;
- б) вони відчують, що їх переоцінюють — одержують більше ніж вкладають;
- в) внесок на рівні віддачі — у цьому випадку взаємодія оцінюється як справедлива.

Нееквівалентність внеску і віддачі приводить до виникнення занепокоєння, переживань. Переоцінка викликає почуття провини, недооцінка — змушує людей відчувати образ. Люди, що вважають себе недооціненими, значно менше задоволені роботою.

Люди, незадоволені своїми взаємовідносинами через низьку віддачу, прагнуть відновити справедливість:

- а) шляхом зменшення свого внеску: запізнюючись на роботу; скорочуючи обсяг своєї роботи; ухиляючись від виконання роботи або імітуючи діяльність;
- б) домагаючись більшої віддачі: вимагаючи збільшення зарплати, премії, вимагаючи просування по службі, поліпшення умов праці;
- в) припиняючи взаємовідносини (звільнення), водночас не всі люди однаково ставляться до невідповідності внеску і віддачі.

Тут виділяються ще такі групи людей:

О альтруїсти — хочуть вкласти більше ніж одержувати;

О справедливі — прагнуть до рівноваги;

О егоїсти — хочуть більше одержувати ніж вкласти.

Теорія справедливості має велике практичне значення для регулювання взаємодії керівника і підлеглого в процесі управління діяльністю персоналу підприємства або організації. Суб'єктивний характер сприйняття справедливості має великі можливості впливу на підпорядкованого. Якщо сприйняття справедливості суб'єктивне, то його можна змінювати, залишаючи незмінними зовнішні обставини, тобто шляхом інформування, переконання підлеглого, формування в нього інших оцінних суджень. Якщо почуття недооцінки у підлеглого необґрунтоване і не відбиває дійсного стану речей, то потрібно змінити характер його сприйняття ситуації. На думку Р.Х'юсмана і Дж.Хетвілда, це можна зробити двома способами:

- Змінивши сприйняття підлеглим свого внеску. Це досягається шляхом порівняння процесу і результатів його роботи з діяльністю колег, що мають кращі результати. Ефективним може виявитись звернення до його діяльності на попередній роботі, а також зіставлення його власних можливостей із досягнутими результатами. Корисним з цього погляду є перегляд конкретних результатів роботи виконавця, які з урахуванням динамічної зміни обставин можуть виявитись не зовсім задовільними.

-Змінивши сприйняття підлеглим віддачі. Така зміна здійснюється за допомогою порівняння одержуваної ним винагороди із заробітною платою інших службовців. Потрібно пояснити, що підлеглий може одержати в перспективі. Підкреслити визнання, яким він користується в колективі, порівняти з визнанням і винагородою на колишній роботі, вказавши на те, що більшість хотіли б бути на його посаді і були б цілком задоволені тим становищем і винагородою, яку він має.

Символічний інтерактогузм докладно досліджує інтерактивну сторону спілкування. Його представник Дж.Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, що ґрунтується на обміні інформацією. Він вважав, що люди реагують не тільки на вчинки інших людей, але і на попередні їх наміри. Ми «розгадуємо» думки інших, аналізуючи їхні вчинки з огляду на свій минулий

досвід у подібних ситуаціях. Тому людині необхідно поставити себе на місце іншого або, говорячи словами Дж.Міда, «прийняти роль іншого». Цей стан близький до емпатії і її ролі у спілкуванні. Процес «прийняття ролі» непростий, але ми спроможні його здійснювати, тому що з дитинства нас вчать надавати значення навколишнім предметам, визначеним діям і подіям. Те, чому ми надали значення, стає символом, тобто поняттям, дією або предметом, що виражають зміст іншого поняття, дії або предмету.

Сутність символічного інтеракціонізму полягає в тому, що взаємодія між людьми розглядається як безупинний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них. Наша відповідна реакція, таким чином, визначається символом, що виступає як стимул. Найбільш важливими стимулами є слова, тому що з їхньою допомогою ми надаємо значення предметам і явищам, котрі в іншому випадку залишилися б позбавленими змісту. Людське спілкування обумовлене здатністю його учасників однаково інтерпретувати значення певних символів.

На думку Н.І.Шевандріна, символічний інтеракціонізм дає більш реалістичне уявлення про взаємодію між людьми, ніж теорія обміну, але він зосереджений, в основному, на суб'єктивних аспектах взаємодії, унікальних для даних індивідів.

Ця концепція надає надто велике значення символічним аспектам взаємодії. Теорія соціальної драматургії описує взаємодію людей. Відповідно до цієї теорії люди самі створюють ситуації, які мають символічне значення і під час яких вони чинять певний вплив на інших. На думку Е.Гофмана, соціальні ситуації варто розглядати як драматичні спектаклі в мініатюрі: люди поведуться подібно акторам на сцені, використовуючи «декорації» і навколишнє оточення для створення певного враження про себе в інших. Е.Гофман підкреслює: «Незважаючи на певну ціль, яку індивід подумки ставить перед собою, не беручи до уваги мотив, що визначає цю ціль, він зацікавлений у тому, щоб регулювати поведінку інших, особливо їхню відповідну реакцію. Ця регуляція здійснюється, головним чином, шляхом його впливу на розуміння ситуації іншими, він діє так, щоб справляти на людей необхідне йому враження, під впливом якого інші стануть самостійно робити те, що відповідає його власним задумам».

Як своєрідну теорію соціальної драматургії можна розглядати відомі роботи Д.Карнегі, в яких основними прийомами маніпулювання іншими людьми також є створення необхідного враження про себе, вплив на розуміння партнером ситуації.

Згідно з психоаналітичною теорією, фундатором якої є З.Фрейд, взаємодії людей визначаються швидше підсвідомим, ніж свідомим вибором. Психічна структура особистості, яка має безпосереднє відношення до закономірностей спілкування, за Фрейдом, складається з трьох рівнів: — «Воно» (Id), «Я» (Ego), «Над-Я» (Super-Ego).

Під «Воно» маються на увазі недоступні свідомості глибини людської психіки, споконвічне ірраціональне джерело сексуальної енергії, яке називається «лібідо». «Воно» підпорядковується принципу задоволення,

постійно прагне реалізувати себе, іноді прориваючись у свідомість в образній формі у сновидіннях або у вигляді обмовок, і є джерелом постійної психічної напруги.

«Я», на відміну від «Воно», підпорядковується принципу реальності, сприяє самозбереженню особистості, її адаптації до навколишнього середовища за допомогою стримування і придушення інстинктів. «Я» формується на основі індивідуального досвіду.

«Над-Я» контролює «Я» і тому виступає джерелом почуття провини, сумління, невдоволення собою. Звідси випливає парадоксальний висновок, що психологічно нормальних людей нема, усі — невротики, тому що в кожному — конфлікт, стресова ситуація.

Як механізми «зняття» стресової напруги Фрейд розглядає витискання і сублімацію. При витисканні небажані почуття переміщуються в область несвідомого, але навіть після цього продовжують мотивувати емоційний стан і поведінку, є причиною переживань. Під сублімацією розуміється трансформація сексуальної енергії у зовнішню діяльність, яка не суперечить суспільно значимим цінностям, наприклад, у творчість, бізнес.

Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту одержала подальший розвиток у сучасній соціальній психології особистості. Р.М.Грановська визначає психологічний захист як тенденцію зберігати традиційне мислення, що вже склалося, витісняючи і змінюючи несприятливу для самооцінки інформацію. Захисні механізми запускаються в дію, коли особа зазнає невдачі і під загрозою знаходиться щиросердечна рівновага. Грановська виділяє такі способи психологічного захисту: заперечення, витискання, проєкція, ідентифікація, раціоналізація, заміщення, включення й ізоляція. Розглянемо їх детальніше.

Заперечення — виявляється в несвідомій відмові від негативної для самооцінки інформації. В управлінському спілкуванні цей механізм спрацьовує, зокрема, у ході критики, тобто негативного зворотного зв'язку. З метою підвищення ефективності спілкування рекомендується розділяти оцінку вчинків винного, залишаючи йому можливість зберегти в цілому позитивну думку про себе.

Витискання — активний спосіб запобігання внутрішнього конфлікту, що передбачає усунення негативної інформації зі свідомості і дії по збереженню позитивної уяви про себе. У цьому випадку людина легко забуває неприйнятні для неї факти і висуває помилкове, але прийнятне для себе пояснення скоєних вчинків.

Раціоналізація — полягає у зниженні цінності недосяжного. При наявності такого способу психологічного захисту в управлінському спілкуванні доцільно, по-перше, не поспішати з обвинуваченнями, якщо людина свідчить про відсутність у неї інформації з якогось питання, оскільки не виключено, що це торкається почуття власної гідності. І по-друге, варто навчитися відрізняти дійсні мотиви «дезінформації» від помилкових, що використовуються для самовизначення.

Проекція — несвідоме приписування іншій особі власних бажань, прагнень, особистих якостей, головним чином, негативних. Причиною цього захисту, мабуть, є неусвідомлене прагнення зберегти статус своєї особистості в порівнянні з іншими. Непорядно вчинивши по відношенню до партнера по спілкуванню, людина починає несвідомо, ради самовиправдання, шукати в нього негативні якості. Під час конфлікту, наприклад, його учасники найчастіше приписують один одному свої вади.

Ідентифікація — виявляється в ототожненні себе з іншим об'єктом, встановленні з ним емоційного зв'язку. Вона допомагає особистості перебороти почуття власної неповноцінності, набуті впевненості в собі. Так, підлеглий, під впливом неосмисленого бажання самоствердитися, у спілкуванні з колегами може ототожнювати себе з керівником: «Ми з Іваном Степановичем вирішили». Підлеглі, які ідентифікують себе з керівництвом, дуже «зручні» у спілкуванні, але позбавлені творчого начала, нездатні до прийняття самостійних рішень. Як зовнішні ознаки проявів ідентифікації можна розглядати спроби наслідувати зовнішній вигляд, манеру поведінки тощо.

Заміщення — полягає в знятті людиною внутрішньої напруги від нереалізованої дії, спрямованої на недосяжний об'єкт, шляхом переносу часу, переадресування його у доступну ситуацію. Яскравою ілюстрацією цього способу психологічного захисту є використання на деяких японських підприємствах манекена керівника, якому робітники можуть «висловити» все, що вони про нього думають і що вони не наважуються сказати його живому прототипу. Після «спілкування» з манекеном у них нема потреби зривати своє роздратування на колегах, у родині або стримувати його, завдаючи шкоди власному здоров'ю.

Включення — це послаблення внутрішнього конфлікту шляхом переживання. Наприклад, читаючи або продивляючись художній твір, ми співпереживаємо разом з його героями і на цьому тлі наші власні проблеми стають менш значимими. Тому з метою оптимізації спілкування в колективі керівнику рекомендується надавати своїм робітникам можливість спілкуватися не тільки на роботі, а й у неформальній обстановці.

Ізоляція, на відміну від включення, характеризується захистом від травмуючих чинників шляхом розриву емоційних зв'язків з іншими людьми, припинення співпереживання.

Теорія З.Фрейда не позбавлена хиб. Зокрема, опис підходів ґрунтується на надто спрощеній схемі, у концепції використовуються абстрактні побудови, не підтвержені експериментальними даними. Водночас знання її положень для керівника необхідне не тільки з метою більш глибокого розуміння мотивів поведінки підлеглих, але і для того, щоб розібратися у самому собі, а отже, і для свого подальшого вдосконалення.

Трансакційний аналіз, що розкриває психоаналітичну теорію, описаний у працях Е.Берна, Т.Харріса, Д.Джонд-жвілла.

Вивчаючи рівень «Я» у психологічній структурі особистості, Е.Берн прийшов до висновку, що в кожній людині набір поведінкових реакцій

співвідноситься з певним станом її свідомості. Вивчаючи ці стани, він розбив їх на наступні категорії:

- стан «Я», тотожний ролі батька;
- стан «Я», спрямований на об'єктивну оцінку реальності;
- стан «Я», що продовжує діяти з моменту фіксації в ранньому дитинстві, й архаїчні пережитки, що представляють його.

Неформальний прояв цього стану Е.Берн називає «Батько», «Дорослий», «Дитина». Ці стани — нормальні психологічні феномени, які людина виявляє у соціальній групі у визначений момент часу. Люди з різним ступенем готовності можуть переходити з одного стану в інший. Кожний тип стану по-своєму життєво важливий для людини. Так, «Дитина» є джерелом радості, інтуїції, творчості, зачарування. У стані «Дорослий» людина засвоює інформацію, прогнозує події, оцінює можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Завдяки «Батькові» більшість наших реакцій стає автоматичними, що допомагає зберегти значну кількість енергії і часу. Це звільняє «Дорослого» від необхідності приймати безліч рішень. «Дорослий», у свою чергу, контролює дії «Батька» і «Дитини», тобто є своєрідним посередником між ними [71].

Найважливішим поняттям даної теорії є трансакція, що, згідно з Е.Берном, являє собою єдність трансакційного стимулу і трансакційної реакції. Як трансакційний стимул виступає будь-яке звертання до партнера або навіть демонстрація поінформованості про його присутність. Будь-які дії партнера викликані трансакційною реакцією. Мета простого трансакційного аналізу — з'ясувати, який саме стан «Я» відповідає за трансакційний стимул і який стан людини засвоює трансакційну реакцію. За результатами трансакційного аналізу розрізняють додаткові і пересічні трансакції.

Додатковими будуть трансакції, в яких відповідальними за стимул і реакцію є «Дорослий» до «Дорослого», або «Дорослий» до «Дитини». У таких трансакціях стимул спричинює доречну, очікувану і природну реакцію. Поки трансакції додаткові, стверджує Е.Берн, процес спілкування буде відбуватись рівно і може продовжуватися невизначено довго.

Пересічними називаються трансакції, в яких стимул направляється від «Дорослого» до «Дитини», а реакція звернена від «Дорослого» до «Дорослого».

У цьому випадку процес спілкування викликає великі труднощі і найчастіше переривається. За подібних обставин доцільно відкладати вирішення подібних проблем із партнером, поки процес спілкування не буде приведегий до додаткових трансакцій.

Якщо під час обговорення виконання планів підлеглий апелює до почуття керівника, емоційно сприймає інформацію, то за його реакцію відповідальною, швидше за все, є «Дитина». Тому, якщо керівник звертається з позиції «Дорослого», необхідно викликати цей стан і в підлеглому.

Слід зазначити, що трансакційний аналіз є однією з найбільш продуктивних теорій, які пояснюють людське спілкування, її положення актуальні і в умовах управлінського спілкування. Вказана теорія пояснює шляхи виходу з деяких конфліктів, дає ключ до порозуміння між керівником і підлеглим, підвищує ефективність цієї взаємодії.

Тема 9. Публічний виступ. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес.

1.1 Поняття публічного виступу. Цілі, мета та специфіка.

1.2 Типи публічних промов.

1.3 Виступ на діловій нараді.

1.4. Виступ на зборах.

1.5. Виступ на мітингу.

1.1 Поняття публічного виступу. Цілі, мета та специфіка.

Виступ перед аудиторією відіграє значну роль в діловому спілкуванні. Доповідь на конференції, мова на мітингу, виступ на нараді - все це жанри, якими повинен опанувати той, хто хоче вести людей за собою, доводити свою точку зору, просувати ідеї. Вони дозволяють встановити інтелектуальний та емоційний контакт зі значною кількістю людей. Виступаючи публічно, ви не тільки передасте інформацію, але і вирішуєте важливу задачу об'єднання мас навколо значущої ідеї. Крім того, вдале публічний виступ позитивно впливає на формування іміджу лідера: не випадково тих, хто переконливо і яскраво говорить, в стародавньому світі прирівнювали до богів.

Публічний виступ - це особливий вид комунікативного процесу.

Цілі публічного виступу:

- повідомити іншим про стан речей;
- спробувати змусити інших зробити щось;
- взяти на себе зобов'язання здійснити щось;
- висловити свої почуття і відносини;
- висловившись, змінити існуючий світ.

Найчастіше людина, що виступає публічно, в якості мети має передачу вельми важливою, соціально значущої інформації. Але разом з передачею інформації мовець прагне наснаги слухачів, викликати в їхніх серцях відгук, порушити почуття вдячності, гордості, благоговіння або, навпаки, протесту, неприйняття, обурення. «Красномовство суть пристрасті», - сказав великий політик-реформатор М.М. Сперанський.

По-друге, публічний виступ - це масове спілкування. Сто, тисяча, десятки тисяч, мільйони слухачів! Ваш голос, можливо, почує вся країна, весь світ! Це величезна честь і велика відповідальність. Чому? Тому, що масове спілкування - це спілкування з великим числом абсолютно різних людей, кожен з яких має свій досвід, свої переконання. Адже суть сказаного повинна дійти до розуму і серця кожного! Необхідною умовою ефективного публічного виступу є довіру слухачів до мовця. І треба докласти спеціальні зусилля, щоб це довіра виникла. Треба стати своїм для багатьох незнайомих людей, а це надто складне завдання.

Ефективність публічного виступу визначається ступенем володіння інформацією, умінням регулювати процес взаємодії з аудиторією, підготовленістю виступаючого і багатьма іншими факторами.

1.2. Типи публічних промов.

Найчастіше у виступі ми добиваємося досягнення кількох цілей. Але все ж одна з них буде переважати. Залежно від цієї головної мети, мови розділяються на типи.

1. Інформаційна промова націлена на передачу інформації. Це, наприклад, оголошення, повідомлення, доповідь. Слухачі, які прийшли на такий виступ, зацікавлені в новій інформації або новому думці про вже відомих фактах.
2. Емоційно-оцінна промова вимовляється заради вираження емоцій, почуттів і оцінок. Це похвальне слово, вітання, поздоровлення, критичний виступ, протест.
3. Аргументована промова надає дію на позицію адресата. Це, наприклад, виступ в дебатах, обговорення, вираження позиції в дебатах, дискусії.
4. Організаційна промова використовується, коли треба організувати діяльність: виступ на нараді, зборах, інструктаж. У такої промови планується структура заходи, розподіляються доручення, призначаються відповідальні або терміни, даються рекомендації щодо способів дій.
5. Надихаюча промова впливає на почуття: мова на урочистому зібранні, відкритті пам'ятника, святковому заході.
6. Агітаційна промова спонукає до початку, продовження, призупинення або припинення дії: промову на підтримку кандидата, рекламна мова.

Спілкування - це процес, тому воно розгортається в часі. Воно починається з того моменту, коли ви виходите до тим, хто чує, і закінчується тоді, коли залишаєте трибуну, а слухачі отримують можливість самостійно міркувати про сказане. Отже, важливо структурувати процес виступу, розбити його за часом і визначити завдання кожного етапу комунікації.

Етапи комунікації та їх завдання

Вступ в контакт:

- встановити контакт зі слухачами;
- привернути увагу до теми;
- зацікавити аудиторію;
- сформулювати тему мови, її основна теза;
- позначити при необхідності короткий план промови.

Основна частина:

- розкрити основні положення теми;
- довести основна теза мови й основні тези кожного розділу;
- підібрати приклади, факти, цифри;
- продумати переходи від однієї частини до іншої.

Завершення контакту:

- нагадати слухачам основні положення виступу;
- «Закруглити» мова;
- активізувати аудиторію.

Завдання кожного етапу комунікації в конкретному випадку визначається особливостями ситуації. Наприклад, якщо оратор і слухачі не знайомі, виступаючому слід представитися: назвати себе, свій статус. На конференції

прийнято починати промову з оголошення теми і обґрунтування її актуальності.

Заключна частина публічного виступу передбачає підведення підсумків. Кінець промови повинен бути логічно пов'язаний з її початком, «закругляти» мова. Нагадайте ключові проблеми, порушені у мові, обов'язково повторіть всі основні ідеї. Поцікавтеся, чи є у слухачів питання. Вдалість конструкції останніх фраз, посилена їх емоційністю, виразністю, не тільки викличе оплески слухачів, а й перетворить їх у ваших прихильників. Не забудьте зробити комплімент слухачам! Витратьте зусилля на те, щоб продумати фінальний акорд - найостанніша пропозицію вашої мови. Він повинен змусити слухачів і далі думати про те, що ви їм повідомили. Обсяг вступу і висновку по відношенню до основної частини повинен складати 1/8 частина.

Помилки в побудові промови

Помилки мовця можуть полягати в наступному:

1. Виступ позбавлений вступної частини: оратор відразу почав викладати тему «з місця в кар'єр».
2. Викладаючи основний зміст промови, оратор вийшов за рамки теми.
3. Основна частина виступу не структурована, оратор «стрибає з п'ятого на десяте».
4. Промовець не завершив контакт, а обірвав виступ.
5. Порушено гармонійне поєднання частин виступу, наприклад обсяг вступу завищений.
6. Відсутні переходи від однієї частини виступу до іншої.

Модель тексту виступу

Текст виступу, який вам слід написати під час підготовки, теж повинен складатися з трьох частин.

Формати виступів у суспільно-політичній сфері

Соціально-політичне красномовство може розвиватися тільки в суспільстві з демократичними засадами і свободою слова. У такому суспільстві завжди є боротьба ідеологій, а значить, боротьба за владу. Політичні лідери та представники рухів і партій викладають у політичних промовах основи власних платформ, впливаючи тим самим на свідомість інших людей, спонукаючи їх до певних дій (потримати ..., голосувати за ... і т.д.). Речі в політичній сфері в залежності від статусу мовця поділяються на типи.

Речі в політичній сфері

Державні

Цивільні

Мова людей, що займають посади в органах державної влади:

президентська, парламентська, урядова, губернаторська.

Політичні промови людей, які не займають посади в органах державної влади.

Характерні особливості політичних промов

Політичні промови завжди відображають боротьбу за владу, їх мета - або захоплення влади, або утримання влади.

Політична мова пов'язана з важливими подіями суспільно-політичного життя (наприклад, вибори до органів державної влади).

Політична мова завжди впливає на інтелектуальну, емоційну і вольову сфери адресата.

У політичних промовах часто цитуються програмні документи (програму партії або маніфест руху) та інші прецедентні тексти (промови політичних діячів).

Речі в політичній сфері завжди спираються на певну систему цінностей (демократія, свобода, добробут, конституціоналізм, законність, справедливість та ін.)

У політичних промовах часто даються оцінки, коментарі, роз'яснення, причому мовець виражає їх з позиції ідеології партії, яку він представляє.

Успіх оратора в політичній сфері багато в чому обумовлений тим, наскільки вмilo він аргументує власну позицію, враховує особливості різних соціальних груп, до яких він звертається. Його головне завдання - бути зрозумілим. Важливо й заразити слухачів своєю впевненістю в правоті позиції, викликати у них певний емоційний настрій.

1.3 Виступ на діловій нараді.

Нарада - це форма організації ділового спілкування колективу (групи) з метою обміну інформацією та прийняття колективного рішення з актуальних проблем. Успіх наради в чому залежить від підготовки і організаторських здібностей керівника. Саме керівником приймається рішення про проведення наради, складається порядок денний, опрацьовуються винесені на неї питання, складається список учасників, заготовлюється проект рішення. Добре підготовлене і організоване нарада не повинно перевищувати 30-45 хвилин. Нарادي, що тривають 1,5-2 години і довше, малопродуктивні.

Причини низької ефективності проведення нарад:

- недостатня їх підготовленість;
- невиконання регламенту: відступ від теми (розмови ні про що, демагогічні виступи), невміння укластися в тимчасові рамки;
- небажання вести дискусію, знаходити спільний інтерес, вирішувати спільні завдання.

Структура наради :

1. Вступне слово ведучого.
2. Виступи по порядку денному.
3. Обговорення питань.
4. Ухвалення рішення.
5. Заключне слово ведучого.

У вступному слові характеризується сама проблема, винесена на обговорення, позначаються шляхи її вирішення, дається аналіз існуючого стану справ та шляхи його зміни, зачитується порядок денний, встановлюється регламент і правила роботи.

Якщо ви керуєте діловим нарадою, то ви зобов'язані:

- почати її вчасно і завершити точно в призначений час;
- узгодити правила роботи, уточнити порядок денний;
- повідомити про регламент;
- призначити відповідального за регламент і протокол;

- подбати про те, щоб протокол (на паперовому або електронному носії, електронною поштою) або виписки з нього отримали всі учасники наради.

Активізуйте увагу учасників наради, а підводячи підсумки наради, узагальніть все сказане, сформулюйте висновки, визначте завдання на майбутнє.

Виступ учасників наради

Виступи учасників, як і виступ ведучого, як правило, складаються з двох частин: у першій дається констатуюча інформація (це можуть бути підсумки виконаної роботи, результати процесів, оцінка її і т.д.), у другій малюється перспектива діяльності (плани на майбутнє, аспекти конкретних дій, заклики і т.д.). Загальними вимогами до промови виступаючих є вимоги точності, переконливості, стислості, ясності і доступності.

Важливо, щоб у ході наради з обговорюваного питання висловилося якомога більше учасників, тому що саме найбільш мовчазний і скромна людина, можливо, запропонує оптимальне рішення проблеми. Тому керівник стимулює активність співробітників.

Учасник наради повинен вміти:

- згортати і розгортати інформацію: резюмувати, викладати у вигляді тез, підводити підсумки;
- знаходити слова, які точно і однозначно передають думку;
- орієнтуватися в ситуації спілкування і при необхідності перебудовувати фрази по ходу висловлювання;
- переводити інформацію з мови цифр і умовних позначень на словесний рівень.

1.4. Виступ на зборах

Збори найчастіше проводиться тоді, коли треба організувати дію. Керівник в такому випадку вимовляє організаційні мови, тобто промови, мета яких - організувати спільну діяльність. Така мова поєднує в собі деякі риси агітаційної, тому що організувати виконання роботи можна тоді, коли виконавці будуть усвідомлювати необхідність особистої участі в діяльності, і що інформує, оскільки кожен член колективу повинен знати, що саме і як слід виконувати всім і конкретно йому. Організаційна мова несе інформацію про цілі, структуру, способи, засоби і кінцевому результату діяльності, розподіл обов'язків і терміни виконання. Структура організаційної мови може бути наступною.

Структура організаційної промови

1. Інформація про цілі, загальному змісті і очікуваних результатах організує діяльності.
2. Мотивація колективу (чому слід здійснити цю діяльність?), Заклик до єдності у здійсненні діяльності.
3. Пропозиція складу учасників.
4. Інформація про етапи і структурі діяльності, конкретних заходах.
5. Розподіл доручень та призначення відповідальних.
6. Визначення термінів виконання доручень.

7. Відповіді на питання виконавців.

8. Подяка учасникам за готовність брати участь у діяльності.

Керівник, організатор діяльності, виголошуючи промову, вирішує такі завдання:

- забезпечує повноту, достовірність, надійність переданої інформації;
- пред'являє виконавцям чіткі вимоги;
- мотивує колектив, пробуджує інтерес до роботи;
- піклується про «зворотного зв'язку», тобто про те, щоб колектив висловлював власну думку щодо організації діяльності;
- підтримує відчуття гідності у виконавців, віру в силу єдності команди;
- зосереджує увагу виконавців на вирішенні задачі.

Щоб досягти успіху в проголошенні організаційної промови, ви повинні вміти:

- відкрито демонструвати свої наміри, пов'язані з організацією колективу на роботу;
- проявляти доброзичливість у спілкуванні;
- розподіляти обов'язки, використовувати всі вміння і навички підлеглих, стимулювати їх саморозвиток;
- проявляти компетентність в обговорюваному питанні;
- переконливо викладати свої думки.

1.5. Виступ на мітингу

Мова на мітингу має мету відкрито заявити свою думку в підтримці або спростуванні якоїсь ідеї, схвалення або осуду рішення, події, а також згуртувати присутніх навколо ідеї. Мітингова мова відрізняється тим, що виступаючі представляють не стільки себе особисто, скільки ту суспільну чи політичну силу, представниками якої вони є. Ця відносно коротка мова (регламент її близько 8 хвилин) адресована не тільки всі присутнім (а їх часом кілька тисяч), а й пресі і все тим, які почерпнуть інформацію про мітинг та ідеях учасників із ЗМІ, і владним структурам. Основний зміст мітингової промови становить обґрунтування позиції: підтримка чи спростування ідеї. При цьому позиція і оцінки заявляються відкрито, категорично, а в стислому вигляді вони відображаються в гаслах і закликах, які привертають увагу учасників і запам'ятовуються.

Множинний адресат мітингової змушує нас піклуватися про доступність мови: в такій промові неприпустимі довгі пропозиції, терміни, важкі для сприйняття іншомовні слова. Крім того, мітингова мова проходить в несприятливих умовах: це вулиця з її шумами, часто погані погодні умови. У мітингової промови часто використовуються:

- образні засоби;
- повтори;
- прислів'я та приказки;
- фразеологізми;
- протиставлення і порівняння;
- риторичні запитання, звертання і вигуки.

Увага слухачів може розсіюватися, і, щоб забезпечити сприйняття змісту промови, слід повторити основну ідею кілька разів, посилити її за допомогою

голосу. Мітингова мова вимовляється пафосно! Інтонація в мітинговій промові - це головне, що сприймається, тому що слова та фрази слухачі можуть не розбереш через вуличних шумів.

Робота над публічним виступом .Етапи. Щаблі. Зміст ступенів.

Докомунікативний етап

1. Знайомство з темою

Вибір теми, осмислення, розбивка на мікротеми

2. Розробка концепції

Осмислення предмета мовлення, формування спільного бачення предмета, збір і систематизація матеріалу, з'єднання накопиченого людством досвіду з власним баченням і формування позиції

3. Складання портрета аудиторії

Аналіз аудиторії на підставі соціально-демографічних, соціально-психологічних, індивідуально-особистісних ознак

4. Розробка стратегії виступи

Визначення цілей виступу, вибір кола розглянутих питань, формулювання основних ідей (тез)

5. Розробка тактики виступу. Вибір способу доказів, знаходження доводів, продумування прийомів активізації слухачів

6. Мовленнєвий оформлення. Складання плану, робота над текстом, прикраса мови, перевірка і коректування тексту

7. Запам'ятовування і репетиція. Відпрацювання всіх прийомів впливу на слухачів

Комунікативний етап

1. Установлення контакту зі слухачами

Складання першого враження про аудиторію, привітання, дружня увертюра

2. Проголошення промови

Використання всіх вербальних і невербальних засобів з метою спілкування, оцінка реального складу слухачів, коректування того, що складено на попередніх етапах з урахуванням ситуації і реального складу слухачів, їх реакції на події

3. Завершення контакту

Відповіді на питання, спонукання до подальшого осмислення предмета мовлення; прощання

Посткомунікативний етап

Аналіз ефективності виступу

Аналіз первинних відчуттів (рефлексія), самоаналіз, виявлення причин успіху і невдач, висновки на майбутнє

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Письмове завдання:

1. Етикет це – _____

2. Назвіть види етикету: _____

3. Країна, що внесла значний вклад у розвиток європейського етикету:

а) Франція; б) Італія; в) Велика Британія.

4. Етичний кодекс – це _____

5. Етичний кодекс підприємців 1912 р. складається з таких положень:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

6. Якими є сучасні професійні кодекси? _____

7. Етичні вимоги до менеджера: _____

8. Службовий етикет: Ваші поради

- між керівництвом й підлеглими _____

- між колегами _____

- між чоловіком та жінкою _____

Письмове завдання:

1. Назвіть методи сприймання

- формальні: _____

- неформальні _____

2. Чи можна стверджувати, що людина у своїй повсякденній діяльності більше керується почуттями, ніж розумом:

а) так; б) ні.

3. Експектація – це _____

4. Емпатія – це _____

5. Заповніть таблицю

Типи темпераментів	Характерні ознаки психологічних темпераментів.
1) холерик	
2) сангвіник	
3) меланхолік	
4) флегматік	

6. Які типи краще пристосовуються до людей і обставин?

7. Виберіть оптимальну пару за сумісництвом:

а) холерик - холерик

б) сангвіник - меланхолік

в) флегматик - холерик

г) меланхолік - флегматик

8. Дайте характеристику:

- інтроверт _____

- екстраверт _____

- нормоверт _____

9. Психологічні бар'єри об'єктивного сприйняття людини людиною:

10. Чому важливо справити на партнера добре перше враження?

11. Потреби людини впливають на її поведінку і стосунки з людьми. Розташуйте у правильній послідовності:

- потреба в почутті безпеки
- потреба у визнанні та адекватній оцінці
- фізіологічні потреби
- потреба в коханні, прихильності, симпатії
- потреба в реалізації своїх потенційних можливостей, здібностей, талантів.

12. Чи всі люди досягають вершини «піраміди Маслоу»? Чому?

13. Яку із ступеней взаємодії варто використовувати?

- спілкування на рівні маніпуляції;
- рівень рефлексивної гри;
- рівень правової взаємодії;
- рівень морального спілкування.

Письмове завдання:

1. Вербальні засоби спілкування – це

2. Назвіть критерії культури усної мови:

3. Чому потрібно заздалегідь готуватися до ділової бесіди?

З яких частин складається ділова мова?

4. Дедуктивний метод ведення бесіди _____
індуктивний _____

5. Чому потрібно аналізувати проведену ділову бесіду?

6. Чи доречна критика у діловій дискусії?

Як зробити, щоб вона не переростала у суперечку?

7. Ваші рекомендації діловій розмові по телефону:

- вхідні дзвінки

- вихідні дзвінки

8. Позитивні та негативні моменти використання автовідповідача на роботі:

9. Назвіть типи ділових листів?

10. Яким загальним вимогам вони мають відповідати?

11. У які терміни потрібно відповідати на службові листи? (виберіть правильну відповідь?)

а) 3 дні; б) 10 днів; в) місяць.

Письмове завдання:

1. Які існують класифікації ділових прийомів?

Назвіть денні ділові прийоми

Вечірні ділові прийоми _____

Ділові прийоми з розсаджуванням _____

2. Правильно заповніть бланк запрошення на діловий прийом

Запрошення

3. Правила розсаджування за столом під час ділових прийомів:

4. Розробіть план проведення ділового прийому:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)

5. Як знайти своє місце за столом на прийомі з розсаджуванням?

а) _____

б) _____

в) _____

З нагоди завершення будівництва керівник вашої фірми влаштовує обід. На обід запрошені співробітники фірми з дружинами і почесна особа з дружиною. Почесна особа прибуде літаком з іншого міста.

6. Хто поїде зустрічати почесну особу?

а) керівник фірми;

б) секретар глави фірми;

в) співробітник фірми;

г) заступник голови фірми.

7. Хто виходить першим з будинку аеропорту?

а) почесний гість;

б) зустрічаючий;

в) водій машини;

г) не має значення.

8. Хто несе валізу почесного гостя?

а) сам почесний гість;

б) зустрічаючий;

в) водій машини;

г) не має значення.

9. Водій відкриває двері автомобіля. Куди посадити почесного гостя?

а) поряд з водієм;

б) на задньому сидінні справа по ходу машини;

в) на задньому сидінні зліва по ходу машини;

г) на задньому сидінні посередині.

10. Машина під`їхала до готелю. Хто входить у готель першим?

а) зустрічаючий;

б) почесний гість;

в) водій;

г) не має значення.

11. Після реєстрації. Поведінка зустрічаючого. Чи йде він у номер з гостями?

а) повинен;

б) не повинен;

в) може йти, а може не йти;

г) не має значення.

12. Почесна особа приїжджає до ресторану. Хто його зустрічає при вході?

- а) керівник;
- б) секретар керівника фірми;
- в) той, хто зустрічав в аеропорту;
- г) ще хто – небудь.

13. Обід відбувається у великій залі з прямокутним столом посередині. Де буде сидіти почесна особа?

- а) спиною до вхідних дверей;
- б) біля стіни зліва від дверей;
- в) біля стіни справа від дверей;
- г) навпроти вхідних дверей.

14. На обіді господар і господиня зайняли місце посередині прямокутного столу навпроти один одного. У цьому випадку почесним місцем буде:

- а) справа від господаря;
- б) справа від господині;
- в) зліва від господаря;
- г) зліва від господині.

15. Обід завершається. Першим встає з-за столу:

- а) господиня;
- б) господар;
- в) почесний гість;
- г) інші гості.

Письмове завдання:

1. Імідж – це _____

2. Наука, що займається розробкою особистого і корпоративного іміджу називається _____

3. Фахівець по створенню іміджу _____

4. Вкажіть спільні та відмінні риси таких понять, як імідж та репутація _____

5. Одяг ділового чоловіка: Ваші поради.

Бажана тканина костюму, сорочки

Краватка _____

Взуття

Аташе - кейс

6. Одяг ділової жінки: необхідні рекомендації.

Переважні кольори костюму

Зачіска

Декоративна косметика та парфуми

7. Розкрийте основні положення майстер – плану по створенню іміджу корпорації:

а) закладка фундаменту

б) зовнішній імідж

в) внутрішній імідж

г) невідчутний імідж

8. Що таке корпоративний подарунок?

9. Які існують рекомендації для подарунків на службі?

10. Помилки, що ведуть до втрати ділового іміджу?

11. За якими принципами складаються букети?

12. Символіка кольору квітів.

-білий _____

-червоний _____

- жовтий _____

- інші _____

13. Який сувенір можна подарувати іноземному партнеру?

Письмове завдання:

1. Етикет національного прапора

2. Правила оформлення візитівок:

3. Чому специфіку національної етики потрібно враховувати у контактах з іноземцями?

4. Розкрийте особливості національної етики бізнесу деяких країн:

Європа:

- Велика Британія

- Франція

- Німеччина

Італія

- Іспанія

- США

Держави Сходу:

- арабський світ

- Китай

- Японія

5. Якими є особливості українського ділового етикету?

6. Які теми не бажано використовувати в розмові з іноземними партнерами?

ГЛОСАРІЙ

Авторитет моральний – здатність особи здійснювати моральний вплив через власний приклад, гідний морального наслідування.

Відповідальність – відповіді за власні наміри, вчинки та їх результати.

Відповідальність професійна – це відповіді за дотримання специфічних професійних норм, що регулюють поведінку суб'єкта діяльності, які, як правило, є нормами професійної етики.

Вчинок – практичне цілеспрямоване утвердження певних моральних цінностей у ситуації, де цінності беруться під сумнів.

Гідність професійна – самооцінка індивідом своєї професійної діяльності.

Дисципліна – певний порядок поведінки людей, що забезпечує узгодженість дій всередині колективу, обов'язкове засвоєння та виконання людьми встановлених норм і правил, а також способи, за допомогою яких встановлюється цей порядок.

Довіра – ставлення до іншої особи та до її дій, яке ґрунтується на впевненості у її правоті, вірності, добросовісності, чесності.

Етика – наука про мораль та про людське ставлення до моралі.

Етика бізнесу – галузь етичного знання, яка вивчає професійну мораль підприємців, обґрунтовує ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки, взаємовідносин між людьми у процесі підприємницької діяльності, надає практичні рекомендації, які зорієнтовані на цю діяльність.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків – ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо; більш менш ритуалізована форма осмисленого спілкування, умовна мова.

Етикет професійний – найбільш оптимальні зовнішні форми взаємодії і правила поведінки, що забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій, допомагають успіхам у справах, налагодженню сприятливого клімату у професійному колективі, укріпленню авторитету організації.

Етична інфраструктура бізнесу – сукупність засобів, що використовуються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки підприємців.

Засоби діяльності – інструменти, знаряддя практичного здійснення цілей, перетворення ідеальних мотивів у реальні дії.

Кодекс етичний в бізнесі – сукупність моральних правил, вимог, норм до підприємця, що приписуються до виконання.

Мораль – імперативно-оціночний спосіб відношення людини до дійсності, котрий регулює її поведінку.

Моральна культура спілкування – співвіднесення людської свідомості, поведінки, відносин з вічними моральними цінностями, установками, нормами, принципами.

Моральний вибір – акт моральної діяльності, пошуків особистості, що виражається у свідомій перевазі певної системи цінностей, лінії поведінки або конкретного варіанту вчинку, коли людина самостійно повинна прийняти рішення та забезпечити його реалізацію.

Моральний комфорт життя в організації – задоволення людини (людей) спільною трудовою та позатрудовою діяльністю, спілкуванням в колективі.

Морально-психологічний клімат колективу – домінуюче, типове для колективу відношення до справи, цілей і мотивів в сумісній діяльності, домінуючі настрої, відносини, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови і поривання людей.

Мотиви вчинку – безпосередні конкретні внутрішні спонукання до дії, що відображають потреби й інтереси людини.

Наслідки вчинку – опосередковані впливи вчинку на подальші події, людей тощо.

Оцінка моральна дотримання професійно-етичних вимог підприємця – схвалення або засудження поведінки підприємців, при якому встановлюється відповідність або невідповідність вчинку, мотиву, поведінки в цілому, якостей характеру, образу життя підприємця певним моральним вимогам, що висуваються до представника цієї професії.

Професійна мораль (етика) підприємців – це особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені підприємницькою діяльністю.

Професійний егоїзм – прагнення захистити діяльність своєї професійної групи від публічної критики, відстояти право на здобуті попередньо матеріальні привілеї, престиж та інші переваги, обґрунтувати правомірність зниження внутрішньо-групової вимогливості.

Результати вчинку – безпосередні підсумки вчинку.

Справедливість – поняття моральної свідомості, що виражає не ту чи іншу цінність, а їх загальне співвідношення між собою, конкретний розподіл між індивідами.

Стиль керівництва – це упорядковане, вміле використання різних методів керівництва поєднане з особистими якостями та здібностями керівника.

Ціль діяльності – вироблений людським мисленням ідеальний результат, заради якого здійснюється діяльність і який служить її внутрішнім спонукальним мотивом.

Честь професійна – оцінка значущості певної професії в житті суспільства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Айзенк Г.Ю. Психология: польза и вред. Смысл и бессмыслица. Факты и вымысел / Г. Ю. Айзенк; Пер. В. В. Гуриновича. - Мн.:Харвест, 2003. - 912 с.
2. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно - правові аспекти /За заг. ред. О. М. Бандурки. - Харків, 2000. - 368 с.
3. Аршава І.Ф. Емоційна стійкість людини та її діагностика: Монографія.Д.: Вид-во ДНУ, 2006. - 336 с.
4. Атватер И. Я вас слушаю (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника) / Сокр. пер. с англ. Н. В. Симонова. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1988. - 110 с.
5. Багмут А.Й., Борисюк І.В., Олійник Г.П. Інтонація як засіб мовної комунікації. - К.: Наукова думка, 1980. - 243 с.
6. Балінченко С.П. Комунікативні ознаки гармонійної взаємодії та її деформації // Схід. - 2003. - № 1 (51). - С.82-86.
7. Баранов П.В., Сазонов Б.В. Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. - М., 1989. - 289 с.
8. Барановська Л.В. Навчання студентів професійного спілкування: Монографія. - Біла Церква, 2002. - 256 с.
9. Александр Бард, Ян Зодерквист. Демократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. - СПб., 2005.
10. Бардина Н.В. Языковая гармонизация сознания. - Одесса: Астропринт, 1997. - 271 с.
11. Барковський В.П. Комунікативна культура працівників кримінальної міліції: Методичний посібник. - Херсон, ХЮІНУВС, 2002. - 114 с.
12. Басин Е.Я. Искусство и коммуникация (очерки из истории философско - эстетической мысли). - М.: Московский общественный научный фонд; ООО "Издательский центр научных и учебных программ", 1999. - 240 с.
13. Батаршов А.В. Психодиагностика способности к общению или как определить организаторские и коммуникативные качества личности. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1990. - 176 с.
14. Бахтин М.М. Человек в мире слова / Рос. отк. ун-т. - М., 1995. - 140 с.
15. Березин В.М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия. - М.: РИП - холдинг, 2003. - 174 с.
16. Бирхенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. - СПб., 1997. - 245 с.
17. Богатырева Е.Н. Психология обмана: преимущества и потери. - СПб.: Лань, 1998.
18. Бодалев А.А. Восприятие человека человеком. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1965. - 123 с.
19. БодріярЖ. Симулякри та симуляція. - К.: Основи, 2004. - 230 с.
20. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. - 2-е изд., стер. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. - 416 с.
21. Браун Л. Имидж - путь к успеху. - СПб.: Питер, 1996. - 284 с.
22. Брудный А.А. Другому как понять тебя? - М.: Знание, 1990. - 96 с.

23. Бруслова И.Ю. Формирование коммуникативных качеств у студентов // Советская педагогика. - 1982. - № 7. - С.59-63.
24. БуберМ. Я и Ты: Пер. с нем. - М.: Высшая шк., 1993. - 175 с.
25. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение. - М.: Мысль, 1978.-325 с.
26. Буева Л.П., Алексеев В.Г. Общение как фактор развития личности // Социологические исследования. - 1982. - № 2. - С.38-44.
27. Булгаков О. Феномен інформатизації як інструмент соціальної політики: філософсько - соціологічні аспекти // Вісн. УАДУ при Президентові України. - 1996. - № 2. - С.180-193.
28. Вершинин М.С. Политическая коммуникация в информационном обществе. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2001. - 253 с.
29. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учеб. - практ. пособие. - М.: ТД «Элит-2000», 2002. - 592 с.
30. Винокур Г.Г. Говорящий и слушающий: Варианты речевого поведения.М.: Наука, 1993. - 198 с.
31. Войтович Р. Інформаційна революція як необхідна передумова виникнення сучасних процесів глобалізації // Вісник НАДУ. - 2004. – № 3.
32. Волковский Н.Л. История информационных войн. В 2 ч. Ч. 1. – ДФСПб., 2003.
33. Волченко Л.Б. Культура поведения, этикет, мораль. - М.: Знание, 1982. – 175 с.
34. Вольфовська Т. Комуникативна компетентність молоді як одна з передумов досягнення життєвої мети // Шлях освіти. - 2001. - № 3. - С.13-16.
35. Гавалешко О.М. Прояв емоційного компоненту образу “Я” в процесі спілкування // Збірник наукових праць. Вісник Харківського університету. - № 498. Психологія. - Харків, 2000. - С.21-24.
36. Гаєвський Б.А., Ребкало В.А. Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.
37. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.
38. Гаман Т.В. Джерела, форми та види інформації, що використовуються в системі державного управління // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. - 2004. - № 3 (11). - С.303-307.
39. Гаман Т.В. Принципи інформаційної діяльності органів державного управління в регіонах України // Вісник державної служби України. - 2004. - № 4. - С.45-47.
40. Гаман Т. В. До питання створення та визначення основних напрямків діяльності інформаційно - аналітичних служб в регіонах України // Менеджер. - 2005. - № 3. - С.83-87.
41. Гласс Л. Я читаю ваши мысли I Л. Гласс; Пер. с англ. Е. М. Пестеревой.
42. М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2003. - 251с.
43. Гончар К.М. Модель комунікації Р. О. Якобсона II Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. – Випуск - К., 2001. - С.13-19.

44. Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации. - М.: Наука, 1990. - 104 с.
45. Горелов И.Н., Енгальчев В.Ф. Безмолвный мысли знак: рассказы о невербальной коммуникации. - М.: Молодая гвардия, 1991. - 240 с.
46. Горянина В.А. Психология общения. - 2-е изд., стереотип. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 416 с.
47. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. - М., 2005. - 578 с.
48. Гриценко О.М. Суспільство, держава, інформація. - К.: Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2001. - 165 с. 49. Гриценко О.М. Мас - медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цінності. - К.: ВПЦ «Київський університет», 2002. - 203 с.
49. Гриняев С.Н. Поле битвы - киберпространство: Теория, приемы, средства, методы и системы ведения информационной войны. - Минск: Харвест, 2004.
50. Гурковський В.І. Інформаційна безпека в Україні як складова національної безпеки II Зб. наук. пр. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ. - 2002. - Вип. 2. С.9-18.
51. Гурковський В.І. Упровадження дієвого правового механізму взаємодії між органами державної влади як основа ефективності державного управління у сфері національної інформаційної безпеки II Вісн. НАДУ. - 2003. - № 3. - С.87-93.
52. Гурковський В.І. Організаційно - правові питання взаємодії органів державної влади у сфері національної інформаційної безпеки. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. - Київ, 2004.
53. Демчина Л.І. Документально - інформаційні комунікації: Курс лекцій для студентів спеціальності "Документознавство та інформаційна діяльність". - Івано - Франківськ: Факел, 2004. - 82 с.
54. Дзвінчук Д.І. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності // Вісник УАДУ. - 1999. - № 1. - С.190-194.
55. Дзвінчук Д.І. Державний службовець сідає за підручник // Віче. - 1999. - № 3. - С.64-68.
56. Дзвінчук Д.І. Психолого - методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера). Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. - Київ, 1999.
57. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. - К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. - 280 с.
58. Дзвінчук Д.І. Методичні рекомендації з проведення самостійної та індивідуальної роботи з студентами та слухачами магістратури спеціальності «Державна служба» в умовах інтенсифікації навчання. - Івано - Франківськ: Місто НВ, 2007. - 92 с.

59. Дзвінчук Д.І., Малімон В.І., Петренко В.П. Менеджмент організацій: Конспект лекцій. - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. - 272 с.
60. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / Пер. с нем. - Х.: Изд-во Гуман. Центр, 2007. - 188 с.
61. Дмитренко М.Й., Проценко О.П. Спілкування в проблемному полі сучасного філософського знання // Гуманітарний часопис: Збірник наукових праць. - Харків: ХАІ, 2005. - № 1. - С.74-84.
62. Дніпренко Н.К. Комунікаційна й комунікативна визначеність: тотожність та відмінність. Теоретико - етимологічний аналіз II Вісн. УАДУ. - 2001. - № 4. - С.405-409.
63. Дніпренко Н.К. Комунікативна політика в органах місцевого самоврядування та державного управління в Україні: реалії, нові підходи, вихідні тенденції II Зб. наук. пр. УАДУ. I За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 2. - В 4 ч. - Ч. III. - С.217-223.
64. Дніпренко Н.К. Інформаційна політика в контексті сучасного державотворення в Україні II Зб. наук. пр. УАДУ. I За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - Вип. 1. - С.421-430.
65. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство. - 2-е изд-е. - М.: Знание, 1990. - 158 с.
66. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. - К.: «Екс об», 2002. - 384 с.
67. Довідник типових професійно - кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. - К.: Голодержслужба, 2001. - 110 с.
68. Долинська Л.В., Черевко В.П. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів. Навчально - методичний посібник. - К.: Вид-во "Логос", 2001. - 100 с.
69. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей: Посіб. для студ. гуманіт. фак. вищ. навч. закл. - К.: Вид. дім «КМ Academia», 1997. - 192 с.
70. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця. - О.: Асторопринт, 2005. - 280 с.
71. Драгомирецька Н.М. Комунікативні процеси в державному управлінні: вплив на стереотипи і установки II Вісник НАДУ. - 2006. - № 3. - С.321-326.
72. Дубова С.В. Інформаційна культура державних службовців як чинник якості впровадження та функціонування автоматизованих інформаційних систем (АІС) II Вісн. Кн. палати. - 2005. - № 4. - С.35-37.
73. Дубова С. Інформаційне забезпечення діяльності органів державного управління // Вісник Кн. Палати. - 2005. - № 11.
74. Загороднюк С.В. Управлінське спілкування як об'єкт наукового дослідження // Зб. наук. пр. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - Вип. 2. - С.16-25.

75. Загороднюк С.В. Соціально - психологічні аспекти управлінського спілкування у державній службі // Зб. наук. пр. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - Вип. 2. - С.297-304.
76. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. / Авт. предисл. В. М. Шепель. - М.: Экономика, 1991. - 232 с.
77. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723- XII // Вісн. державної служби України. - 1995. - № 1.
78. Землянова Л.М. Современная американская коммуникативистика: теоретические концепции, проблемы, прогнозы.-М.:Изд-во МГУ, 1995.-271 с.
79. Зернецька О.В. Нові засоби масової комунікації. - К.: 27 Наукова думка, 130 с.
80. Зернецька О.В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини. - К.: Освіта, 1999. - 352 с.
81. Зернецька О.В. «Імператори» шпальт та ефіру // Політика і час. - 2006. - №4.
82. Зернецька О.В. Засоби масової комунікації в сучасній світовій політичній ситуації // Соціальна психологія. - 2007. - Спецвипуск. - С.44-52.
83. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. - М.: Экономика, 1990. - 335 с.
84. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. - СПб.: Питер, 2000. - 448 с.
85. Зимняя И.А. Лингвопсихология речевой деятельности. - М.: МПСИ, Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. - 432 с.
86. Зливков В. Українські ЗМІ: проблема маніпулювання свідомістю // Соціальна психологія. - 2007. - Спецвипуск. - С.84-90.
87. Злобина Е.Г. Общение как фактор развития личности. -К.: Наук. думка, 1981.- 115 с.
88. Кабардов М.К., Арцишевская Е.В. Типы языковых коммуникативных способностей и компетенций // Вопросы психологии. - 1996. - № 1. - С.34-40.
89. Каган М.С. Мир общения: проблемы межсубъектных отношений. - М.: Политиздат, 1988. - 319 с.
90. Кара-Мурза С.Г. Правда про «помаранчеву революцію». - К.: Оріяни, 2007.
91. Касаткіна О.В. Дослідження сфери комунікативної компетентності молоді // Наукові записки. Серія: Психологія і педагогіка. - Острог, 2005. - Випуск 6. - С.135-143.
92. Коваль А.П. Ділове спілкування: Навч. посіб. - К.: Либідь, 1992. - 185 с.
93. Козаков В.А., Дзвінчук Д.І. Психолого - педагогічна підготовка фахівців у непедагогічних університетах: методологія та практика: Монографія. - К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. - 140 с.
94. Коллектив. Личность. Общение. Словарь социально - психологических понятий / Под ред. Е. С. Кузьмина и В. Е. Семенова. - Л.: Лениздат, 1987. - 144 с.

95. Колодюк А.В. Проблематика переходу до інформаційного суспільства // Політичний менеджмент. - 2004. - № 6(9). - С.129-137.
96. Коломинский Я.Л. Психология общения. - М.: Знание, 1974. - 96 с.
97. Колшанский Г.В. Паралингвистика. - М.: Наука, 1974. - 81 с.
98. Коляденко В.А. Інфокомунікаційні технології як засіб взаємодії органів влади і суспільства // Держава і право: Зб. наук. пр. - Вип. 17. - К.: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, 2002. - С.494-498.
99. Коляденко В.А. Роль інфокомунікаційних технологій у формуванні громадянського суспільства // Людина і політика. - 2002. - № 4. - С.52-57.
100. Компанцева Л.Ф. Философия Сети Интернет: школа. Бернарда Лонергана и славянский опыт: Монография. - Луганск: Знание, 2006. - 352 с.
101. Компанцева Л.Ф. Гендерные основы Интернет - коммуникации в постсоветском пространстве: Монография. - Луганск: Альма матер, 2006. - 392 с.
102. Конах В. К. Формування та реалізація державної політики США у сфері інформаційної безпеки після 11 вересня 2001 року // Стратегічна панорама. - 2003. - № 3-4. - С.202-205.
103. Конах В. К. США перед викликом кіберзагроз // Політика і час. - 2005.
104. № 5. - С.38-45.
105. Кормич Б.А. Організаційно - правові засади політики інформаційної безпеки України: Монографія. - Одеса: Юрид. література, 2003. - 472 с.
106. Кормич Б.А. Інформаційна безпека: організаційно - правові основи. - К.: Кондор, 2004. - 384 с.
107. Кравченко М.В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 3. - С.199-202.
108. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. - Л., 1990. - 158 с.
109. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт). - Мн.: Харвест, 1999.
110. Кричевская Р.Л. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М., 1996. - 198 с.
111. Крос К., Гакет Р. Політична комунікація і висвітлення новин у демократичних суспільствах / Пер. з англ. Р. Ткачук. - К., 2000. - 142 с.
112. Кручек В.А. Метод соціально - психологічного тренінгу в формуванні комунікативних умінь // Науковий вісник Національного аграрного університету. - К., 2003. - Вип. 67 - С.145-150.
113. Кузенко Л.В. Інформаційна обумовленість державного управління // Право України. - 2002. - № 3. - С.16-19.
114. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практич. пособие для бизнесменов. - М.: Ось-89, 1996. - 240 с.
115. Кушнарченко Н.Н. Документоведение: Учебник. - 3-е изд., стер. - К.:Т- во "Знання", КОО, 2001. - 460 с.
116. Лабунская В.А. Невербальное общение. - Ростов - на - Дону: Изд. Рост. ун-та, 1986. - 135 с.

117. Лалл Дж. Медіа, комунікація, культура. Глобальний підхід / Пер. з англ. О. Гриценко, С. і Т. Гарастович, А. Гриценко. - К.: К.І.С., 2002. - 264 с.
118. Леви В.Л. Искусство быть другим. - М.: Знание, 1980. - 207 с.
119. Леонтьев А.А. Психология общения. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Смысл, 1997. - 365 с.
120. Леонтьева Л.Є. Інформаційно - психологічний вплив у системі державної безпеки // Нова парадигма. - 2005. - Вип. 50.
121. Лингвистический энциклопедический словарь. - М., 1990. - 628 с.
122. Лисина М.И. Проблема онтогенеза общения. - М.: Педагогика, 1989. - 144с.
123. Логунова М.М. Соціально - психологічні аспекти управлінської діяльності. - К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 196 с.
124. Лоза О.В. Діловодство та документування управлінської діяльності: Навч. посіб. - К.: УАДУ при Президентові України, 1997. - 68 с.
125. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. - Івано - Франківськ: ІФОЦППК, «Сімик», 2007. 112 с.
126. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. Друге видання. - Івано - Франківськ: Місто НВ, 328 с.
127. Марчук Ю. Проблематика інформатизації органів державного управління // Вісник Кн. Палати. - 2005. - №11, 12.
128. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность Пер. с нем. - Х.: Изд-во Гуман. Центр, 2007. - 296 с.
129. Мех О.В. Українські ЗМІ у виборчих технологіях // Актуальні питання масової комунікації. - К., 2002. - Вип. 2. - С.36-38.
130. Молодцов О. Поняття інформаційного ресурсу: методологічний аспект // Вісник НАДУ. - 2005. - № 1.
131. Мотузенко Б.І. Маніпуляції соціологічною інформацією та проблема довіри до соціологічних опитувань // Нова парадигма. - 2002. - Вип. 27. - С.186-197.
132. Некрасова О. Професія РЯ - радника: вимоги, умови та функції (методичні питання) // Соціологія: ТММ. - 2005. - № 1.
133. Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців // Вісник НАДУ. - 2004. - № 3.
134. Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А. Ділове спілкування у сфері державного управління: Моногр. - Хмельницький, 2005. – 195 с.
135. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? // Політичний менеджмент. - 2005. - № 5 (14). - С.103-113.
136. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. - К.: Кондор, 218 с.
137. Павленко О.О. Теорія і практика навчання ділової комунікації: Монографія. - Київ - Дніпропетровськ: АМСУ, 2003. - 243 с.
138. Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. Кн. для уч-ся ст. кл. ср. шк. М.: Просвещение, 1991. - 127 с.
139. Падафет Ю.Г. Вплив засобів масової інформації на формування іміджу державної установи // Актуальні проблеми державного управління:

- Збірник наукових праць. - Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2003. - Вип. 4 (14). - С.168-174.
140. Палеха Ю. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. - К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. - 211 с.
 141. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - СПб.: Знание, 1999. - 496 с.
 142. Парыгин Б.Д. Анатомия общения: Учеб. пособ. - СПб., 1999. - 301 с.
 143. Пассов Е.И. Коммуникативное иноязычное образование. Концепция развития индивидуальности в диалоге культур. - Липецк: ЛГПИ - РЦИО, 2000. - 204 с.
 144. Пашко Л. Мистецтво говорити та слухати або мистецтво управлінського спілкування // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 1. - С.175-188.
 145. Пашко Л. Ділове спілкування як необхідний та неминучий процес пізнання особистості співрозмовників // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 3. - С.433- 440.
 146. Пашко Л. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами // Вісн. НАДУ. - 2003. - № 3. - С.170-176.
 147. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин // Статистика України. - 2004. - № 2 (25). - С.40-44.
 148. Петренко В. Особливості функціонування політичної мови як засобу маніпулятивного впливу // Політологічний вісник. - 2002. - № 11. - С.66-72.
 149. Петрик В., Кузьменко А., Остроухов В.В., Штоквиш О.А. та ін. Соціально - правові основи інформаційної безпеки: Навчальний посібник. - К.: Росава, 2007. - 530 с.
 150. Петровская Л.А. Компетентность в общении: Социально - психологический тренинг. - М.: Изд-во МГУ, 1989. - 216 с.
 151. Пиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. - Новгород, 1992. - 262 с.
 152. Почепцов Г.Г. Имидж от фараонов до президентов. - К.: Изд-во "АДЕФ-Украина", 1997. - 322 с.
 153. Почепцов Г.Г. Теория коммуникаций. - 2 вид., доп. - К.: ВЦ «Київський університет», 1999. - 307 с.
 154. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. - М. : Рефл - бук; К.: Ваклер, 2000. - 352 с.
 155. Работа Ю.І. Проблеми інституалізації зв'язків з громадськістю в державно - управлінській діяльності II Вісн. НАДУ. - 2004. - № 2. - С.35-43.
 156. Работа Ю.І. Зв'язки з громадськістю як комунікативна складова гармонізації взаємин держави та особи II Вісн. НАДУ. - 2004. - № 3.
 157. Ромат Є. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах: Моногр. - К.: Вид-во УАДУ, 2003. - 380 с.
 158. Ронин Р. Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации: Практическое пособие. - Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000.

159. Рубанець О.М. Інформаційне суспільство: когнітивний креатив постнекласичних досліджень: Монографія. - К.: Вид. ПАРАПАН, 2006.- 420 с.
160. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение: Сокр. пер. с нем. - М.: Интерэксперт, ИНФРА - М, 1996. - 277 с.
161. Савенкова Л.О. Комунікативна атака у формуванні навичок педагогічного спілкування II Педагогіка і психологія. - 199S. - № 4. - С.100-106.
162. Савицький В.Т. Про місце діловодства в системі функцій державного управління II Вісник державної служби України. - 2004. - № 4. - С4S-50.
163. Савицький В.Т. Функції та значення документа в державному управлінні // Вісник державної служби України. - 2005. - № 4. - С.28-31.
164. Санникова О.П. Профессиональное общение как кумулятивный процесс // Наука і освіта. - 1998. - № 4-5. - С.72-74.
165. Селезнева Е.В. Общение как среда для саморазвития личности: Моногр. - М.: Изд-во РАГС, 2002. - 192 с.
166. Серант А.Й. Зв'язки з громадськістю і місцеві органи влади. // Вісник УАДУ. - 2000. - № 3. - С.448-457.
167. Синиця І.О. Психологія усного мовлення. - К.:Рад. школа, 1974.-207 с.
168. Соловьев А.И. Политические коммуникации. - М.: Аспект Пресс,- 332 с.
169. Таранов П.С. Приемы влияния на людей. - М.: ФАИР, 1997. - 608 с.
170. Тихомирова Є.Б. РЯ - формування відкритого суспільства. - К.: Наша культура і наука, 2003. - 197 с.
171. Тихомирова Є.Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі. - К.: Наша культура і наука, 2004. - 489 с.
172. Тронь В.П. Стратегія прориву: Монографія. - К.: УАДУ, 1995. - 344 с.
173. Трухачов О. Принцип зворотного зв'язку в українській політичній комунікації // Політичний менеджмент. - 2007. - № 5. - С.69-75.
174. Українське суспільство: соціологічний моніторинг 1994 - 2003 / За ред. Н. В. Паніної. - К.: Ін-т соціології НАН України, 2003. - 98 с.
175. Умеете ли вы общаться? Кн. для учащихся / И. Н. Горелов, В. Ф. Житников, М. В. Зюзько, Л. А. Шкатова. - М.: Просвещение, 1991. - 144 с.
176. Ушакова Т.Н. и др. Речь человека в общении. - М.: Наука,1989.- 192 с.
177. Фаст Дж. Знак чувства бессловесности: Словно раскрытую книгу прочти человека / Д. Ниренберг, Г. Калеро. - Минск: Попурри, 1996. - 383 с.
178. Флемминг Фанч. Преобразующие диалоги: Учебник по практическим техникам для содействия личностным изменениями / Пер. с англ. - К.: Д.А.Ивахненко, 1997.- 400 с.
179. Хаджирадева С.К., Яромич С.А. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі: Навч. посіб. дистанц. курсу. - Х.: Вид- во ХРІДУ НАДУ "Магістр", 2004. - 100 с.
180. Хаджирадева С.К., Черненко Н.М. Діалогова комунікація: теорія і практика: Навч. посіб. - О.: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004. – 202 с.

181. Хаджирадева С.К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно - мовленнєвої комунікації: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. - 294 с.
182. Холод О.М. Інмутація у масмедіа: Монографія / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - К., 2006. - 167 с.
183. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения. К.: Вища школа, 1985. - 157 с.
184. Чмут Т.К. Культура спілкування. - Хмельницький: ХІРУП, 1999. - 358 с.
185. Шапошникова І.В. Ділова риторика: Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання напрямків: економічна, соціологічна, юридична освіта; комерсантів, керівників установ та організацій. - Херсон: Видавництво ХДУ, 2004. - 78 с.
186. Шевчук О.Б., Голобуцький О.П. Е - икгаіпе. Інформаційне суспільство: бути чи не бути. - К., 2001. - 104 с.
187. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. - М.: ЮНИТИ, - 320 с.
188. Щербан Т.Д. Психологія навчального спілкування: Монографія. - К.: Міленіум, 2004. - 345 с.
189. Язык. Человек. Время / А. И. Дородных, Г. В. Ейгер, Т. Ф. Локшина и др. - Х.: Основа, 1992. - 153 с

РІЗНОМАНІТТЯ ЕТИЧНИХ СИСТЕМ

Альтруїзм моральний принцип, відповідно до якого людина повинна подавляти власний егоїзм.

Аскетизм – моральний принцип, який передбачає самовідречення, відхід від життєвих благ й насолоди.

Гедонізм – напрямок в етиці, який проголошує насолоду як вищу мету й основний мотив людської поведінки.

Нігілізм (моральний) – заперечення загальних для всіх моральних норм, принципів, ідеалів.

Прагматизм – напрямок в моралі, заснований на принципі: добро є те, що відповідає яким-небудь потребам.

Ригоризм – суворе дотримання моральних норм.

Скептицизм (моральний) – погляди на людину, що принижують її моральні можливості.

Стоїцизм – етичне вчення, за яким треба жити «відповідно природі», зберігати помірність у потребах й мужньо переносити негаразди.

Утилітаризм – напрямок в етиці, що вважає користь основою моральності.

Цинізм – презирливе ставлення до культури суспільства, до його духовних й моральних цінностей.

Евдемонізм – етичний напрям, що вважає щастя, блаженство вищою метою людського життя.

Для нотаток

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна

**Ділові переговори та етика
у міжнародному бізнесі**

Навчально-методичний комплекс

Умовн. друк. арк. 6,2
Підписано до друку 31.08.2015 р.
Зам.№75/1

Редакційно-видавничий відділ ДВНЗ «УжНУ»
88015, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89
dep-editors@uzhnu.edu.ua

