

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗИНА

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти
другого «магістерського» рівня напрямку галузі знань
07 «Управління та адміністрування»

Електронний ресурс

Харків – 2025

УДК 005.57

Б 59

Рецензенти:

Т. С. Обиденнова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»;

Г. В. Обруч – доктор економічних наук, доцент, заст. декана економічного факультету Українського державного університету залізничного транспорту.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

Б 59 **Бізнес-комунікації** : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня напряму галузі знань 07 «Управління та адміністрування» [Електронний ресурс] / уклад. В. І. Чобіток. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 74 с.)

Дисципліна «Бізнес-комунікації» має на меті сформувати у здобувачів вищої освіти цілісне уявлення про сутність, значення та механізми ділової комунікації в умовах сучасного бізнес-середовища. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з організацією комунікативної взаємодії у професійному середовищі: від базових понять і видів комунікацій до спеціалізованих аспектів, таких як міжкультурна взаємодія, ділові переговори, протидія маніпуляціям, управління конфліктами, внутрішній PR, публічні виступи тощо.

УДК 005.57

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Чобіток В. І., уклад., 2025

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
Тема 1. Види та форми комунікації у бізнесі	6
Тема 2. Етичні аспекти бізнес-комунікацій	12
Тема 3. Психологія бізнес-комунікацій	25
Тема 4. Переговори: стратегії, динаміка, ведення	40
Тема 5. Тактичні прийоми та умови успішного ведення переговорів	45
Тема 6. Маніпуляція у переговорах	49
Тема 7. Внутрішній PR: сутність, система, інструменти	57
Тема 8. Письмові бізнес-комунікації	64
Тема 9. Публічні виступи у бізнес-комунікаціях	68
Список використаних джерел	72

ВСТУП

*Для відповіді достатньо лише одного слова – «так».
Всі інші слова вигадані, щоб сказати «ні».
(Дон-Амінадо)*

У сучасному світі стрімких технологічних змін, глобалізації економіки та цифрової трансформації усіх сфер життя здатність ефективно комунікувати стала однією з ключових компетентностей, що визначають успіх як окремої особи, так і організації загалом. Особливого значення це набуває у сфері бізнесу, де правильна побудова комунікаційних процесів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, ефективність внутрішньої взаємодії, формування корпоративної культури, налагодження партнерських відносин і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дисципліна «Бізнес-комунікації» має на меті сформувати у здобувачів вищої освіти цілісне уявлення про сутність, значення та механізми ділової комунікації в умовах сучасного бізнес-середовища. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з організацією комунікативної взаємодії у професійному середовищі: від базових понять і видів комунікацій до спеціалізованих аспектів, таких як міжкультурна взаємодія, ділові переговори, протидія маніпуляціям, управління конфліктами, внутрішній PR, публічні виступи тощо.

Бізнес-комунікації ґрунтуються на знаннях з різних наукових дисциплін – соціології, психології, менеджменту, лінгвістики, етики, маркетингу – і потребують міждисциплінарного підходу. Ефективна комунікація неможлива без розуміння природи спілкування, особливостей сприйняття інформації, значення невербальних сигналів, соціокультурного контексту та дотримання норм етичної поведінки. Саме тому вивчення бізнес-комунікацій має системний характер і передбачає розвиток як теоретичних знань, так і практичних навичок взаємодії в діловому середовищі.

У процесі вивчення дисципліни студенти ознайомляться з класифікацією видів і форм комунікацій, структурою комунікативного процесу, основами комунікативної компетентності та її значенням для побудови ефективної ділової взаємодії. Особлива увага приділяється проблемам комунікативних бар'єрів, шляхам їх подолання, культурним особливостям спілкування та стратегічним підходам до формування іміджу компанії через комунікаційні канали.

Сучасна ділова практика демонструє, що успіх підприємства нерідко залежить не лише від якості продукції чи послуг, а й від уміння налагодити ефективну комунікацію з клієнтами, партнерами, працівниками та суспільством у цілому. У цьому контексті важливими стають не лише зовнішні комунікації, а й внутрішні — ті, що відбуваються всередині самої організації. Прозорість, відкритість, доступність інформації, вміння слухати й бути почутим — це ті чинники, які сприяють зміцненню довіри та підвищенню лояльності персоналу.

Уміння ефективно презентувати свої ідеї, вести переговори, формулювати переконливі аргументи, запобігати конфліктам і досягати компромісу — усе це є невід’ємними складовими професійної діяльності сучасного фахівця. Саме ці компетентності формуються у процесі опанування курсу «Бізнес-комунікації», що робить його актуальним і затребуваним в умовах сучасного ринку праці.

Важливе місце в курсі займає розвиток практичних навичок: написання ділових листів і повідомлень, складання звітів, виступ перед аудиторією, використання засобів візуальної комунікації, побудова аргументованої позиції у переговорах. Навчальні завдання спрямовані на моделювання реальних ситуацій, з якими фахівець може зіткнутися в роботі, що сприяє формуванню адаптивного і комунікаційно-гнучкого мислення.

Таким чином, дисципліна «Бізнес-комунікації» не лише забезпечує студентів теоретичними знаннями, а й формує практичні навички, необхідні для ефективного спілкування в діловому середовищі, підвищення особистої професійної ефективності та створення умов для сталого розвитку організації. Її вивчення є важливим елементом професійної підготовки майбутніх менеджерів, економістів, підприємців, фахівців з управління персоналом, PR-менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів, для яких успіх у діяльності неможливий без якісної комунікації.

ТЕМА 1

ВИДИ ТА ФОРМИ КОМУНІКАЦІЇ У БІЗНЕСІ

Важливою характеристикою будь-якої діяльності людини, включаючи управлінську, є комунікація. Першоджерелом терміну «комунікація» є латинське «communicare», яке потрапило в англійську мову зі значенням «to share» – ділитися; далі трансформувалося в англійське «communication»; звідти вже було запозичене до української мови для позначення «акту передачі значень від однієї сутності або групи до іншої за допомогою взаєморозумілих знаків і/чи символів. Простіше кажучи, люди взаємодіють у соціумі завдяки комунікації тобто передаванню одне одному або групам осіб певних знаків, які (в ідеалі) однаково трактуються і розуміються усіма учасниками цього процесу.

Відразу слід пояснити – обидва терміни, які зустрічаються у літературі («комунікація» і «комунікації») є взаємозамінними. Якщо вживають множину («комунікації»), то передусім мають на увазі те, що існує багато видів комунікацій; водночас однина («комунікація») більше акцентує не на видах, а на процесі, хоча теж не заперечує факту наявності багатьох видів.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення.

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації — це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів і ін.

Дослідження показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття: рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Соціологічні опитування показали, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Стверджується, що ефективно працюючі керівники — це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними [12,с.25].

Комунікабельність (комунікативність) — це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації — комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Бізнес-комунікації — це процес обміну інформацією та ідеями між людьми або організаціями з метою досягнення бізнес-цілей. Це важлива частина будь-якого бізнесу, оскільки ефективна комунікація допомагає покращити співпрацю, уникнути непорозумінь та забезпечити успіх у досягненні стратегічних цілей.

Ефективні бізнес-комунікації можуть суттєво підвищити продуктивність, зменшити конфлікти та покращити загальний клімат у компанії.

Роль комунікації останнім часом посилюється, і на сьогодні вона стала важливою формою політичної, наукової, організаційної і технічної сили у суспільстві. Адже саме за допомогою комунікації будь-яка організація взаємодіє як з внутрішнім середовищем (власними працівниками), так і з зовнішнім середовищем (усіма організаціями та окремими членами суспільства, що не входять до внутрішнього середовища). Комунікація дозволяє обмінюватися думками, ідеями, інформацією, — і все це забезпечує її учасникам взаєморозуміння.

Ведення бізнесу неможливе без ефективного обміну інформацією, тому комунікація є свого роду сполучною ланкою або елементом зв'язку у бізнесових процесах. Щоб працювати разом, люди у будь-якому разі повинні обмінюватися інформацією. Якщо ж цього не буде, вони не зможуть працювати разом.

Основні аспекти бізнес-комунікацій наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1 Основні аспекти бізнес-комунікацій

Види і форми комунікацій

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

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

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

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

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

д) паралінгвістична комунікація — спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його окритого змісту).

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів:

зародження ідеї;
кодування і вибір каналу;
передача;
декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться ефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо пара "відправник — одержувач" гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусу. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

Кодування — це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

Повідомлення — сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

Канали передачі — засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача.

Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

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

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

Декодування — процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

Приймач — цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Відгук — сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

- а) зміни в знаннях одержувача;
- б) зміна установок одержувача;
- в) зміни поведінки одержувач повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

Зворотній зв'язок — частина відгуку одержувача, що поступає передавачу.

Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв'язок може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

Зворотній зв'язок виконує такі основні функції:

а) протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження;

б) компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;

в) синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему із стану стійкої рівноваги;

г) виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

Таким чином, від комунікацій залежить як успіх, так і провал; і вони важливі як для соціальних систем (у т.ч. підприємств, організацій тощо), так і для окремих їх членів. Саме через комунікації кожен з нас може досягнути цілей, граючи за їх допомогою певну роль у міжособистісних стосунках, здійснюючи інформаційний обмін і впливаючи на процес прийняття рішень.

Вказавши на значення комунікацій у будь-якій сфері діяльності людини, надалі зосередимо свою увагу на їх ролі у бізнесі, пам'ятаючи однак, що все сказане нижче з великою ймовірністю може бути застосоване і в особистому житті, і в інших видах активності.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комукаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, у якій мірі повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обманутим.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму.

На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює смисл. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

ТЕМА 2

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Етимологія терміну «етика» приводить нас до давньогрецького «етос», значення якого змінювалося з часом так: 1) місцеперебування, спільне житло; 2) звичай, темперамент, характер; 3) стиль мислення, усталена природа якогось явища. Пізніше видатний мислитель античності Аристотель (384-322 рр. до н. е.) взяв за основу значення етосу як характеру, темпераменту та утворив прикметник «етичний», яким позначив особливу групу позитивних характеристик людини: мудрість, мужність, помірність, справедливість.

Схожа етимологія терміну «мораль». Давньоримський філософ Цицерон (106-43 рр. до н. е.) від латинського *mos* (*moris*) – крій одягу й мода, звичай і порядок, вдача і характер людини – утворив прикметник «моральний», тобто такий, що стосується характеру, звичаю.

Спочатку терміни «етика» та «мораль» були майже синонімами. З часом термін «мораль» стали вживати для позначення реальних явищ (таких як звичай суспільства, усталені норми поведінки, оціночні уявлення про добро, зло, справедливість тощо). А терміном «етика» назвали науку, що вивчає мораль. Однак, на практиці між мораллю як реальним явищем і етикою як наукою про нього, не існує чіткої межі.

Поняття «мораль» часто ототожнюють із поняттям «моральність». Згідно з ученням німецького філософа Гегеля, мораль – це форма суспільної свідомості, сукупності усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки, а моральність – це втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людини та стосунках між нею та іншими людьми.

Таким чином, етика – це вчення про мораль, що досліджує закономірності та принципи її виникнення, розвитку і функціонування, роль і призначення моралі у житті окремої особи і суспільства.

Метою етики є раціональне обґрунтування моралі та виявлення її природи, сутності, місця і значення у розвитку людини і суспільства. У ній осмислюються, узагальнюються, систематизуються історичні форми моральності, аналізуються етичні доктрини, які прагнуть пояснити природу, закономірності розвитку, функції моралі, а також здійснюється аналіз механізмів моральної орієнтації і регуляції, виражених у системі цінностей, норм, принципів, понять моральної свідомості.

Етика як наука виникла і розвивалася у межах філософії і розглядалася як практична філософія або моральна філософія.

На сьогодні етичне знання включає шість змістовних блоків:

1. Емпірична, або описова етика, яка описує, констатує та аналізує вдачу, звичай, моральні чесноти представників різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, різних спільнот, які й складають моральні стосунки у суспільстві на різних етапах його розвитку.

2. Загальна теорія моралі, або філософські проблеми етики, де мова йде про походження моралі, її сутність, структуру, специфіку, співвідношення моральної необхідності, свободи і відповідальності, моральні аспекти сенсу життя тощо.

3. Нормативна етика як зведення вимог, приписів суспільства і стереотипів поведінки особистості, її моральних якостей, які відповідають суспільним моральним нормам.

4. Теорія морального виховання, або педагогічна етика, яка забезпечує засвоєння індивідами встановлених моральних зразків поведінки.

5. Професійна етика, яка покликана описати й обґрунтувати особливості моралі різних професійних груп, виходячи зі специфіки їхньої діяльності.

6. Історія етичної думки, яка демонструє, як утворюється коло етичних проблем, як змінювались способи постановки проблем, підходи до їх вирішення, як поглиблювалось розуміння природи моралі, її призначення і функції у житті суспільства, а також закономірностей її розвитку і функціонування.

Етика як наука має свій понятійно-категорійний апарат. Такі поняття як «вдача», «вчинок», «моральна норма», «моральний принцип», «моральний ідеал», «оцінка» тощо вживаються і змістовно розкриваються переважно в етиці. До етичних категорій належать «добро» і «зло», «обов'язок» і «совість», «честь» і «гідність», «справедливість» і «відповідальність», «моральний вибір» і «моральний конфлікт», «сене життя» і «щастя», «товариськість», «дружба», «любов» тощо. У них розкриваються найістотніші властивості моральної реальності.

Завдання етики в сучасному суспільстві полягають в адаптації людини протягом її життя до швидких і кардинальних змін цивілізації, що виражається у трьох напрямках:

1) звільнити свідомість від зайвих забобонів, пережитків і непотрібних обмежень;

2) виокремити, обґрунтувати і закріпити моральні цінності необхідні для нормального існування і розвитку людства;

3) створити шляхи впровадження у життя зазначених вище цінностей.

Головні функції етики як науки: описова, ціннісно-орієнтаційна та функція вироблення етичних знань, які реалізуються в єдності, а їх розмежування має умовний характер.

Науковці і практики сходяться в тому, що людська моральність виявляється не у думках і навіть не у діяльності людини, а саме в її комунікаціях з іншими. Адже вся система ставлення людини до інших людей реалізується у спілкуванні (комунікації). Соціальна функція комунікації полягає в тому, що вона виступає засобом передання суспільного досвіду. Її специфіка визначається тим, що в процесі комунікації суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями та ін.

У ході комунікації людина формується та самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості. Результат комунікації – налагодження певних

стосунків з іншими людьми. Завдяки комунікації здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Зв'язок людей у процесі комунікації є умовою існування групи як цілісної системи. Комунікація координує спільні дії людей і задовольняє потребу в психологічному контакті.

Потреба у комунікації є однією з первинних потреб дитини. Вона розвивається від простих форм (потреба в емоційному контакті) до більш складних (співробітництво, інтимноособистісне спілкування). Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчують ті, хто тривалий час живе один. Відомо, що найбільш тяжким покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватися із засудженим.

Змістом бізнес-комунікації є «справа», з приводу якої виникає і розвивається взаємодія. Отже, бізнес-комунікації характеризуються таким: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи, основне завдання такого спілкування – це продуктивна співпраця. Комунікація вважається бізнесовою, якщо її визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Разом з тим, бізнескомунікації – це усний або письмовий контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Під час бізнес-комунікації контакт між людьми встановлюється легше, якщо співрозмовники говорять «однією мовою» і прагнуть до продуктивного співробітництва. Основою бізнес-комунікації є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання та вміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням засобів взаємовпливу та взаємопорозуміння.

Етика бізнес-комунікацій базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Насамперед йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим. Критеріями етичності бізнес-комунікацій є культура мовлення, етикет, культура спілкування, установка.

Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, яка вживається з метою встановлення контакту та підтримки доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. При цьому етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. Слово “етикет” (порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовика XIV.

Культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить в собі певну суму знань, у цьому контексті – про спілкування. Отже, культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура спілкування охоплює знання про психологію та етику спілкування, вміння людей застосовувати на практиці комунікативні установки. В процесі розвитку людини важливо забезпечити не просто формування у неї третьої складової – комунікативних установок на спілкування з іншими, а саме гуманістичних комунікативних установок. Якщо вони є, то за відсутності адекватних до ситуації знань та вмінь людина творчо, інтуїтивно їх знайде. Головне при цьому, що людина не зашкодить іншому, візьме участь у конструктивному розв'язанні ділових проблем.

Перші згадки про особливості комунікацій на території нинішньої України знайдено у Геродота, який у V ст. до н.е. описав, як наші пращури при світлі вогнища «баяли байку» чи «казали казку». Саме тоді започаткувалися певні звичаї, традиції та норми моралі, що регулювали життя у громаді, серед яких: повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність тощо. Формування моральних відносин відбувався поступово: від найпростіших форм моральності (групових) до вироблення особистісних моральних орієнтирів (індивідуальних).

Князь Русі Володимир Мономах у своєму відомому творі «Повчання» – одному з найперших кодексів мудрих настанов щодо етики та етикету, спілкування і поведінки, який адресований до нащадків, – наголошував, що лише творячи добрі діла людина зможе прожити «правильне життя».

У XVII ст. на території сучасної України сформувалися виразні ознаки української народності. У цей же час почали з'являтися перші центри освіти та культури (наприклад, Львівська братська школа, Острозька греко-слов'яно-латинська школа). Особливу увагу у них приділяли формуванню культури поведінки, мовленню та спілкуванню, чому сприяло вивчення риторики, граматики, діалектики, логіки та мистецтва.

Особливе місце у формуванні культурної, філософської та психологічної основи сучасних етикету, етики та культури спілкування в Україні стала Києво-Могилянська академія. Досить актуальними і на сьогодні є ідеї тогочасних викладачів академії, зокрема про необхідність пізнання «себе та іншого», без чого неможливі успішні комунікації: «...шлях до себе людина йде відштовхуючись від іншого, а шлях до іншого людина проходить, пізнаючи в собі та в іншому все людське єство».

Видатного викладача академії, письменника, оратора, громадського діяча Феофана Прокоповича можна вважати одним із основоположників сучасних маркетингових комунікацій. Він навчав студентів, як за допомогою етики, мистецтва слова та мистецтва спілкування переконувати людей і впливати на них.

Академія підготувала цілу плеяду видатних особистостей, серед яких особливе місце належить філософу, поету і просвітителю Григорію Савичу Сковороді. У своєму курсі «християнської доброчинності», який по суті є курсом «християнського етикету», він обґрунтував принципи, без яких неможлива побудова щасливого суспільства і щасливої особистості в ньому: основою ритуальних норм і правил, які будуть корисні суспільству, має стати доброчесність; суспільство може бути щасливим лише тоді, коли кожен у

ньому буде реалізовувати свої природні обдарування, а це у свою чергу можливе лише за допомогою освіти та самопізнання; таким чином, наука і культура повинні допомогти кожному пізнати у собі «справжню людину».

Видатний український учений М. Драгоманов у книзі «Два учителі» виклав принципи етикету у школі, де він навчався, правила поведінки та спілкування учнів між собою та з учителем.

На початку ХХ століття вітчизняні та зарубіжні вчені почали вивчати проблеми комунікацій з позиції комплексного підходу. Багатовимірну стимулюючу роль комунікацій у житті людини в цей період почали усвідомлювати представники різних галузей діяльності – теоретики та спеціалісти-практики. Популярними стали поради американського спеціаліста Д. Карнегі про те, як поліпшувати комунікації та завойовувати собі друзів (ці рекомендації мають переважно практичну цінність). Однак, на думку багатьох дослідників, поради Д. Карнегі часто ведуть до маніпулювання людьми, а це суперечить вимогам гуманістичної етики та психології. Зокрема, з критикою рекомендацій Д. Карнегі виступив учений Е. Шостром, який переконував, що у ході комунікацій учасники повинні мати гуманні мотиви і ставитися до своїх партнерів як до рівних собі особистостей, і лише в такому разі комунікації будуть відбуватися на високому рівні культури.

До комунікації як наукової проблеми активно підійшли спеціалісти з етики, психології, філософії та інших галузей науки в 20-30 роки ХХ ст. На Заході у 30-ті рр. зародилася школа «людських відносин». Її прибічники, розробляючи складні економічні фінансові питання, почали звертатися до етики, психології та соціології – наук про людську поведінку. Слід зауважити, що у тому ж періоді у радянській теорії і практиці нічого, крім жорсткого опору «буржуазній ідеології» в царині становлення «людських відносин» практично нічого не було напрацьовано. Навпаки, намагання деяких провідних учених апелювати до істини та до здорового глузду призвели до критики таких наук як соціологія та психологія, що на тривалий період загальмувало їх розвиток.

У середині 70-х років в Україні з'явилися перші праці з проблем бізнес-комунікацій. Цей феномен виокремився та формалізувався як наукова категорія, були описані типи та стилі комунікацій, особливості оптимальної комунікації. У науковій літературі зазначається, що бізнес-комунікації сприяють створенню умов для розвитку мотивації тих, хто займається професійною діяльністю, надають цій діяльності творчого характеру, розвивають особистості суб'єктів спілкування, попереджують виникнення психологічних бар'єрів. Певний внесок у дослідження проблеми бізнес-комунікацій зробили спеціалісти з менеджменту, які описали процес комунікації як засіб підвищення ефективності управління, виділили бар'єри в ділових та міжособистісних комунікаціях і запропонували способи та засоби їх подолання.

Кінець ХХ-го століття та початок ХХІ-го характеризувався підвищенням темпів інтеграції та глобалізації економіки, а також зростанням політичної залежності одних народів від інших. Одночасно відбувався стрімкий розвиток засобів комунікації, актуалізувалася необхідність узгодження не лише

технічних, а й моральних аспектів їх міжнародного використання. В умовах галопуючих темпів розвитку технологій стала ще більше відчутною потреба у відповідному розвитку особистості, оскільки зростання розриву між динамікою зазначених процесів породила загрозу загальнолюдського знищення. Людина стала більше відчувати себе абсолютною цінністю, що зумовило розвиток наук про людину, про її відносини з іншими людьми. Такі важливі філософські категорії як добро, честь, обов'язок, провина, сором тощо набувають у сучасних умовах без перебільшення доленосного значення у мовах усіх народів.

Українські вчені-етики зазначають, що різноманітний світ людських відносин є сферою безпосередньої реалізації моральності, насамперед у тому аспекті, в якому він розкривається як комунікація, тобто як міжсуб'єктна взаємодія між людьми.

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Нагадаємо, що етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, коли в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка – це результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальність за їх наслідки. Сказане ілюструють крилаті вислови великих гуманістів минулого: «Хороші манери складаються з дрібних самопожертв» (Р. Емерсон); «Поведінка – це дзеркало, у якому кожен показує свій образ» (Й. В. Гете).

Норми та принципи етикету можуть бути загальнолюдськими або притаманними певному народові. Вони також залежать від часу та місця його застосування (те, що добре сприймалося раніше або в певному місці, може погано сприйматися у наш час чи в іншій країні). Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм одного народу, згодом можуть поступово стати надбанням усього людства (наприклад, зі Стародавнього Китаю, Японії, Русі – прояв поваги до старших за віком людей; зі Стародавнього Риму – звичай гостинності).

Норми та правила поведінки, які з'явилися на ранніх етапах розвитку суспільства і лише з часом отримали загальну назву «етикет», виникли із потреби людей до спільної діяльності. Пізніше вони пристосовувалися відповідно до матеріального становища людей та їхнього місця у суспільній ієрархії.

Моральною основою етикету є розроблені суспільством правила співжиття людей, які забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини

до встановлення з іншими справді людських стосунків, що базуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Водночас правила етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть – тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитися пристойно будь-де). Інтелігентна чи порядна людина (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.) характеризується тим, що вона не втрачає рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникає таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим більше підлеглого), буде з ним поводитися ввічливо, тактовно, коректно, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

На роботі людина проводить більшу частину свого життя і тому їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм та правил етикету. В Україні у службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх старших за віком, або вищою посадовою позицією на «Ви». Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в однакових умовах, то чоловік не буде сидати, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на її столі мають бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, яку припустив інший працівник, вкаже на неї тактовно і доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок – у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

Для компанії набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти та страйки.

У діловому спілкуванні прийнято обмінюватися візитними картками (візитівками). Традиційний їх розмір 5 x 9 см, у вищих посадових осіб іноді 6 x 9 см. Жінка, яка бере участь у ділових прийомах як дружина офіційної особи, має картку розміром 4 x 8 см.

На візитних картках може бути зображення знаку компанії, іноді – невелике фото власника. Текст пишуть однією чи двома мовами. Якщо двома – то на кожному боці картки однією мовою. Краще утриматися від написів іноземною мовою, якщо немає певності щодо грамотності.

У різних випадках користування візитними картками на них роблять записи від руки. Аби їх можна було прочитати, залишають вільним від друкарського тексту правий верхній та лівий нижній кутки візитівки.

Деякі випадки використання візитівок (при цьому всі написи на картках робляться у лівому нижньому кутку картки):

1. Привітання:

а) зі святом (крім Нового року) діловим партнерам надсилають візитівки з поміткою “p.f.”, що з французької означає “Щоб привітати” (можна робити напис українською мовою);

б) для привітання з Новим роком пишуть “p.f.N.a” (“Щоб привітати з новим роком” чи просто “З Новим роком”). У разі, якщо партнер надіслав таке поздоровлення, то йому висилають візитівку з написом (“Дякую і вітаю”).

2. Висловлення співчуття. Посилають картку з позначкою “Співчуваю”.

3. Висловлення подяки: протягом 24 годин з моменту отримання чогось, за що ви вдячні своєму партнерові, необхідно відіслати візитівку із позначкою “Дякую”.

4. Виїзд із країни в закордонне відрядження. У разі, якщо не випало нагоди попрощатися з тими працівниками, котрі брали участь у переговорах, їм надсилають візитку картку з написом “До побачення”.

5. Інші випадки використання візитних карток.

а) для запрошення на неофіційний прийом (дружній) зверху на картці пишуть ім'я та прізвище особи, яка запрошується, а внизу – назву прийому (обід, сніданок, вечеря тощо), місце, час, дату події;

б) для того, щоб бути представленим особі, з якою можливе встановлення ділових стосунків: візитну картку зацікавленої в знайомстві особи надсилають разом із карткою особи, яку майбутній партнер знає. На візитці знайомої особи роблять позначку “Рекомендую”;

в) візитну карту надсилають діловим партнерам при зміні адреси. Надсилають візитні картки поштою чи кур'єром, вклавши у спеціальний конверт, трохи більший за картку. На конверті від руки (чи друком) пишуть ім'я, по батькові та прізвище адресата, нижче – його посаду. В один конверт можна вкладати кілька візиток різних осіб.

Особисто передану картку (наприклад, через секретаря) згинають навпіл і віддають без конверта. Таким чином найкраще висловлюється своє ставлення до партнера.

Заміжня жінка, присутня на переговорах чи прийомі як дружина офіційної особи (представника компанії), передає під час знайомства дві візитні картки – свою та свого чоловіка. На візитній картці дружини зазначають тільки ім'я та прізвище; адресні дані не пишуть.

Зовнішній вигляд людини в т.ч. і одяг, відіграють неабияку роль у її кар'єрі. Американці стверджують, що характер зовнішнього вигляду може забезпечити до 20% розміру заробітної плати. Чим пристойніший вигляд має ділова людина, тим більше шансів отримати від господаря вищу зарплату. За зовнішнім виглядом у партнера формується перше враження про репутацію компанії, яку представляє її працівник.

На роботу не радять одягати світлі костюми, яскраві чи темні сорочки. Сорочка має бути світла. Найбільш прийнятний колір ділового костюма – темно-сірий, можна з легкою смужкою. Цей колір зручний своєю універсальністю. Ознака елегантності вимагає, щоб з-під рукава костюма виглядали рукава сорочки приблизно на 2 см.

Краватки бажано добирати не дуже яскраві, за кольоровою гамою вони мають відповідати костюмові чи сорочці.

До театру, на святкові прийоми бажано одягати темні, але не чорні костюми, як і темні, але не чорні краватки. Останні одягають лише на знак трауру. Костюм може складатися з піджака та брюк, але краще, якщо це буде “трійка”. Фрак або смокінг одягають лише у тих випадках, коли на запрошенні зазначено цей тип одягу.

Щодо взуття, то рекомендується носити чорні черевики чи напівчеревики з тонкої шкіри, які пасують до всіх видів та кольорів костюмів. Літнього часу до нетемних костюмів можна взувати кольорові черевики, але тільки не сандалі. Шкарпетки краще сірі або чорні, а до костюма коричневого кольору – коричневі, але ні в якому разі не білі або червоні. Довжина шкарпеток має бути достатньою щоб з-під брюк не виглядала гола нога.

Діловим чоловікам рекомендується носити капелюх (навесні, влітку – світлих кольорів, восени, взимку – темних). Ввечері радять носити тільки темні капелюхи. Ділові люди ні в якому разі не повинні одягти велюрові капелюхи.

Жінка вільніша у виборі ділового одягу: це може бути сукня, костюм, спідниця з блузою. Але все таки краще мати кілька костюмів класичного стилю з набором блуз. У будь-якому разі одяг повинен мати такий фасон, який личить жінці і відповідає її стилю та підкреслює індивідуальність (кажуть, що після зустрічі з діловою жінкою ділові партнери повинні пам’ятати, що вона була одягнута вишукано, але не пам’ятати, що саме на ній було одягнуто – тобто одяг не повинен бути екстравагантним).

На денні ділові прийоми одяг слід підбирати скромних строгих ліній, спокійних кольорів.

На святкових прийомах, що починаються після 19 години, одяг може бути більш святковий, але не екстравагантний. Капелюшок жінка може вдягти лише на денні ділові прийоми.

Взуття ділової жінки не підлягає строгим правилам (це може бути все крім спортивного взуття). Сумки ділової жінки не повинні нагадувати господарські, але й портфелі теж не рекомендуються. Прикрас на жінці повинно бути якомога менше, і підібрані вони мають бути зі смаком. Взагалі ділова жінка може дозволити собі прикраси лише після 18 години.

Зовнішній вигляд ділової людини повинен свідчити, що вона не ганяється за модою, але поважає її основні вимоги. І основне правило: одяг повинен бути високої якості і переважно з натуральних матеріалів.

Найбільш яскраво людина виявляється у діяльності з іншими під час виконання професійних обов’язків. Від культури поведінки, говоріння, слухання та мови часто залежать результати професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про професійну культуру, тобто про

відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що ставляться саме до цієї професії. Людина, займаючись якимось видом діяльності, не тільки виявляє свої моральні риси, а й впливає через них на інших, ідучи до поставленої мети. Діяльність – це процес, за допомогою якого реалізується те чи інше ставлення людини до навколишнього світу, до завдань, які ставить перед нею життя, до інших людей.

Професійна мораль – це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика. Коли говорять про професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності та готовності виконувати свій професійний обов'язок. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності.

Культура слухання – це не просто мовчання, а активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури.

У діловому спілкуванні слухання займає 40% робочого часу, розмова – 35%, читання – 16%, листування – 9% (рис. 2.1).

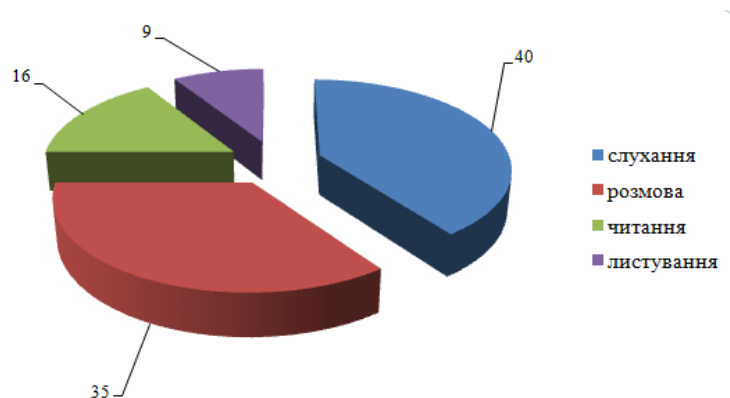


Рис. 2.1 Структура ділового спілкування

Бар'єри щодо ефективного слухання:

- відключена увага;
- невисока швидкість розумової діяльності;
- антипатія до чужих думок;
- потреба репліки;
- неприємний голос у співрозмовника.

Ділова етика виставляє до культури мовлення певні вимоги:

1. Дотримання лінгвістичних форм, яке передбачає:

- правильну вимову слів; наголос;
- правильну побудову фраз;
- уміння логічно висловлюватися;
- оптимальний набір слів синонімів;
- недопускання слів “паразитів”.

2. Інформаційна насиченість повідомлення (не починати говорити до того, поки сам не зрозумієш, про що і як ти хочеш сказати).

3. Оптимальна емоційна насиченість.

4. Оптимальне поєднання вербальних і невербальних компонентів та їх адекватність змісту.

5. Адекватність особистим якостям адресата (максимальне врахування особливостей того, до кого звернена комунікація: його професійні знання, компетенція, інтереси, цінності тощо).

Ділова людина витрачає близько 75% робочого часу на усне спілкування, а тому оволодіння мистецтвом ведення ділової розмови багато в чому сприяє становленню її кар'єри.

Ефект ділової розмови залежить від того, як партнери готуються до неї, чи знають, якими принципами треба керуватися на окремих її стадіях, чи вміють контролювати свою поведінку під час розмови, чи вміють перетворити розмову на діалог, чи враховують психологічні особливості партнера.

Готуватися до ділової розмови слід системно. Необхідно чітко сформулювати її мету, зібрати необхідні дані, документацію, уважно продумати початок розмови, визначити, що може стати проблемою для партнера і які варіанти виходу з неї можна запропонувати. При особистому усному спілкуванні необхідно використовувати більше каналів передачі інформації (як вербальних так і невербальних), швидко реагувати на позицію партнера.

Ділові розмови поділяються на інформативні та дискусійні. Перші – коротші, і не вимагають зосередження уваги та узгодження думок.

Під час телефонної розмови необхідно реалізувати всі три підпроцеси ділового спілкування:

- сприйняття та оцінка партнерами один одного;
- обмін інформацією;
- організація взаємовідносин.

У письмовому спілкуванні є свої переваги (подану таким чином інформацію партнер може вивчати в деталях, краще запам'ятати ключові моменти та підготуватися до відповіді), та недоліки (відсутність особистого спілкування, вивчення психологічних особливостей партнера та вияв партнерові свого ставлення тощо).

У діловому листуванні, неможливість безпосередньо передати позитивні емоції, як у випадку особистого спілкування, компенсується такими деталями як:

- якість паперу, на якому написано лист;
- чіткістю думок, викладених в листі;
- красивим розміщенням тексту на аркуші.

У практиці ділового спілкування поширені такі види письмових документів: особистий лист, службовий лист, комерційний лист, пам'ятна записка.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є

збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто гірші за фізичні. Морально-психологічний стан в організації багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою і моральними характеристиками.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Невипадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних стосунків з працівниками та клієнтами. Керівник не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадків, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди першим вітається з підлеглими.

Якщо він зустрічається з людиною, старшою за віком або жінкою, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускати грубощів, принижувати людську гідність свого підлеглого. Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо щось не виходить, то слід вибачитися і пояснити причину. Керівник має завжди пам'ятати, що недобррозичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентний керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє посміхнутися іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорити чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча йому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з якоюсь пропозицією, підтримати його у важкій ситуації.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії управлінців, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не принижуй гідності працівника, краще проаналізуй його дії;
- не пред'являй претензій до працівника у присутності інших, краще висловлюй їх наодинці;

- не треба боятися хвалити підлеглого, тому що успіх окрилює;
- якщо треба висловити негативну оцінку, то мову слід вести лише про результат діяльності, а не про особистість працівника;
- не обмежуй самостійність і свободу людей, треба їм довіряти і сприяти їх ініціативі, бажанню генерувати ідеї та ін.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місце знаходження в кабінеті залежно від рангу та мети візиту відвідувача:

- якщо візит офіційний – господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;

- якщо візит неофіційний – зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;

- якщо візит дружній – господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

ТЕМА 3

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Людські комунікації завжди лежали в основі соціального буття, проте прямим об'єктом психологічного і соціального аналізу воно стало тільки в ХХ ст. У психології спілкування (комунікація) визначається як взаємодія двох чи більше людей, що полягає в обміні інформації пізнавального чи емоційно-оцінювального характеру.

Суб'єктами комунікацій можуть виступати як і індивід, так і група. Якщо розглянути причини і цілі комунікацій людей і виділити всі можливі функціональні ситуації, то виявиться, що таких ситуацій може бути чотири:

- мета комунікації – поза взаємодією суб'єктів;
- мета комунікації – у них самих;
- мета комунікації – залучення партнера до досвіду і цінностей ініціатора комунікації;
- мета комунікації – залучення самого ініціатора до цінностей партнера.

Нас цікавить тільки перший вид комунікації – бізнес-комунікація, тобто та, що має ціль поза собою і служить способом організації і оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної тощо.

Будь-яка спільна діяльність передбачає комунікування і взаємодію учасників, як необхідний засіб забезпечення її ефективності.

У бізнес-комунікаціях предметом спілкування є справа. Виробнича взаємодія може і не бути по своїй суті спілкуванням в тому випадку, коли другий суб'єкт виступає об'єктом. Наприклад, при жорсткому авторитарному стилі керівництва відносини керівника і підлеглого відбуваються головним чином як відносини суб'єкта до об'єкта.

У цьому випадку формою відносин є дисципліна – принцип суворого регулювання ієрархічних відносин керівника і підлеглого. Зрозуміло, що підлеглий позбавлений свободи дій, що право прийняти рішення надається керівникові і тому зв'язок між ними асиметричний, монологічний, а не діалогічний.

Особливості бізнес-комунікацій полягають у тому що:

- партнер у бізнес-комунікаціях завжди виступає як особистість, яка має значення для суб'єкта;
- людей, які спілкуються між собою відрізняє добре взаєморозуміння у питаннях справи;
- основне завдання бізнес-комунікацій – це продуктивне співробітництво.

Прагматичний Дж. Рокфеллер добре розумів значення комунікацій для бізнесу. Він говорив: «уміння спілкуватися з людьми – такий же товар, що купується за гроші, як цукор чи кава. І я готовий платити за це уміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Це означає уміти розбиратися в людях і на цій основі будувати свої взаємовідносини з ними, що передбачає знання психології спілкування. У ході

комунікації люди сприймають один одного, обмінюються інформацією і взаємодіють.

Проблема сприйняття досить добре розроблена в соціальній психології. Термін «соціальна перцепція», тобто соціальне сприйняття вперше введено американським психологом Дж. Брунером (1915 р.) Назвавши сприйняття «соціальним» він звернув увагу на те, що незважаючи на всі індивідуальні відмінності існують спільні соціально-психологічні механізми сприйняття. Дж. Брунер провів серію експериментів з вивчення сприйняття і показав, що сприйняття як предметів, так і інших людей залежить не тільки від індивідуально особистих але і соціокультурних факторів. Соціальна значимість чи незначимість об'єкта може сприйматися неадекватно. Так, наприклад, діти з бідних сімей сприймають розміри копійок більшими за їх реальні розміри, а діти з багатих сімей – навпаки меншими.

Комунікація визначається тим враженням про партнера, яке складається під час сприйняття. Під сприйняттям у соціальній психології розуміється цілісний образ іншої людини сформований на основі оцінки зовнішнього вигляду і поведінки.

У бізнес-комунікаціях відбувається взаємодія з людьми, яких бачиш вперше, і з давно знайомими людьми.

Психологічні дослідження показали, що в основі сприйняття людей незнайомих і знайомих лежать різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі психологічних механізмів міжгрупового спілкування, а в другому – механізмів міжособистісного спілкування.

До психологічних механізмів сприйняття в міжгруповому спілкуванні відносять процес соціальної стереотипізації, сутність якої полягає в тому, що образ іншої людини будується на базі тих чи інших типових схем.

Під соціальним стереотипом розуміють стійке поняття про будь-яке явище чи людей, які відносяться до певної соціальної групи.

Різні соціальні групи, взаємодіючи між собою, виробляють певні соціальні стереотипи. Найбільш відомі етнічні чи національні стереотипи. Наприклад, стереотипні уявлення про ввічливість англійців, легковажність французів чи про загадковість слов'янської душі.

Формування образу іншої людини також здійснюється шляхом стереотипізації. Питання про те, настільки точно є перше враження є досить складним.

З одного боку, майже кожна доросла людина, яка має досвід спілкування здатна по зовнішності партнера, його одягу, манері говорити і поведінці достатньо точно визначити його соціально-психологічні характеристики: психологічні риси, вік, соціальний статус.

В інших ситуаціях завжди існує деякий відсоток помилок. І чим менш нейтральні відносини, чим більше люди зацікавлені один одним, тим більша можливість помилок.

Це пояснюється тим, що перед людиною ніколи не стоїть завдання просто «сприйняти» іншу. Образ партнера, що складається при знайомстві – це

регулятор подальшої поведінки, він необхідний для того, щоб правильно і ефективно у конкретній ситуації побудувати комунікацію. Наші комунікації будуються по-різному залежно від партнера комунікації. Для кожної категорії партнерів є різні «техніки» комунікацій, вибір яких визначається характеристиками партнера.

Люди, які вступають у комунікативний процес різні: вони відмінні за своїм соціальним статусом, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом. При нерівності партнерів часто застосовується схема сприйняття, яка веде до помилок нерівності. У психології ці помилки отримали назву фактора переваги.

Схема сприйняття така. При зустрічі з людиною, яка перевищує нас за якимсь важливим параметром, ми оцінюємо її більш позитивно, ніж коли б вона була з нами на одному рівні. І навпаки: якщо ми маємо справу з людиною, яку ми в дечому перевищуємо, то недооцінюємо її. Ця схема сприйняття починає працювати не при будь-якій, а лише при важливій для нас нерівності.

Для визначення параметру нерівності є два основних джерела інформації:

- одяг людини, його зовнішнє оформлення разом з такими атрибутами, як зачіска, окуляри, нагороди, коштовності, а в окремих випадках такий «одяг» як машина, оформлення кабінету тощо.;

- манера поведінки людини (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться тощо).

Інформація про переваги звичайно «закладається» в одяг і стиль поведінки. У них завжди є елементи, що свідчать про належність людини до тієї чи іншої соціальної групи чи її спрямованість на котрусь групу. Розуміння свого місця у групі в тій чи іншій ієрархії, а також положення інших людей багато в чому визначає спілкування і взаємодію. Тому виділення переваг будь-якими зовнішніми засобами завжди суттєво.

Дія фактора привабливості при сприйнятті людини полягає у тому, що під його впливом певні характеристики людини переоцінюються чи недооцінюються іншими. Помилка в тому, що якщо людина нам подобається зовнішньо, то одночасно ми схильні вважати її більш розумною, доброю і т.д.

Наприклад, в експерименті вчителям були запропоновані для оцінки особисті справи учнів і треба було визначити рівень інтелекту та якість їх стосунків з ровесниками. Секрет експерименту полягав у тому, що для оцінки давалося одна і та ж справа, але з різними фотографіями – красивих і негарних дітей. Красиві діти отримали більш високі оцінки своїх можливостей.

Отже, чим привабливіша зовнішньо для нас людина тим вона здається нам краща і в інших відношеннях; а якщо вона невродлива, то й інші її риси недооцінюються.

У сприйнятті партнера важливу роль відіграє фактор ставлення до нас.

Він діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться оцінюються нами вище, ніж ті, що ставляться до нас погано. Ознакою ставлення до нас, яка запускає відповідну схему зустрічного нашого сприйняття є все, що свідчить про погодження чи непогодження партнера з нами.

Ще один приклад. Психологи з'ясували думки досліджуваних з ряду питань, ознайомили їх з думками з тих самих питань інших людей і попросили

оцінити їх ці думки. Виявилось, чим ближча чужа думка до власної, тим вища оцінка людини, яка висловила цю думку. Впевненість у правильності думок «споріднених душ» була настільки великою, що суперечностей з їх позицією досліджувані просто не помічали. Важливо, щоб в усьому була згода, тоді включається схема сприйняття по фактору ставлення до нас.

Завданням першого враження є швидка орієнтація в ситуації. Для людей, як соціальних істот головне – це визначення групової приналежності партнера. Тому можна сказати, що перше враження майже завжди правильне. Помилка полягає в тому, що стереотипізація викликає певну оцінку і невідомих ще характеристик, що може призвести до неадекватних комунікацій пізніше.

Без комунікацій не може відбуватися повноцінний розвиток людини ні як особистості, ні як індивідуальності, ні як професіонала. Можна назвати кілька найважливіших чинників, які роблять комунікації необхідною складовою у розвитку професіонала. Професіонал у контексті комунікацій реалізується на таких рівнях, які наведені на рис. 3.1.

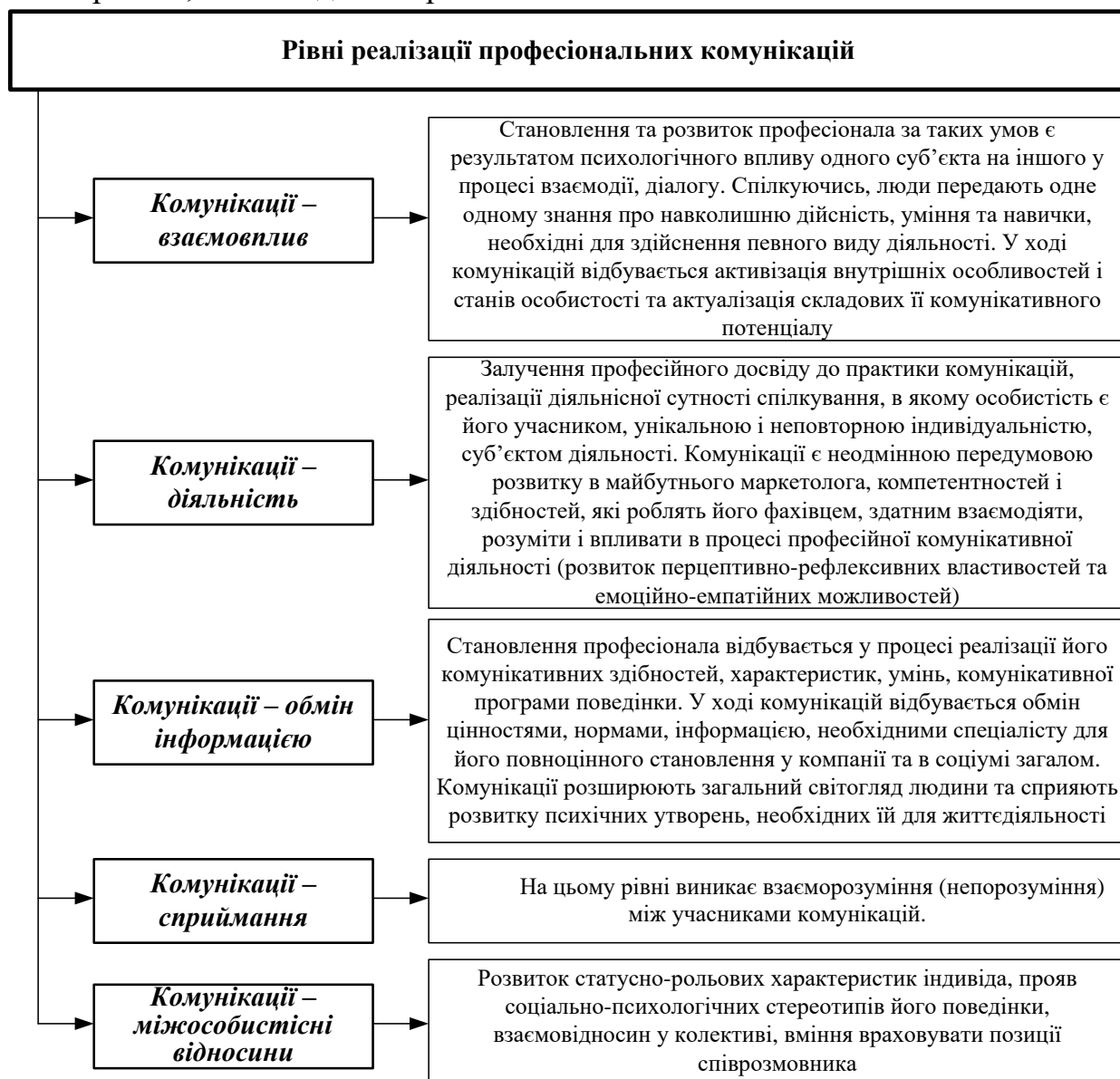


Рис. 3.1. Рівні реалізації професіональних комунікацій

Індивідуальність – це поєднання психічних особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей.

Індивідуальність виявляється в темпераменті, характері, звичках, інтересах, в особливостях пізнавальних процесів: сприйнятті, пам'яті, оригінальності мислення, уяві; у здібностях, своєрідності почуттів, вольовій сфері чи одразу в усіх сферах психічної діяльності. Індивідуально-психологічні чинники сприяють особливостям міжособистісного спілкування.

Оригінальність інтелекту, наприклад, розкривається у здатності бачити те, чого не помічають інші, в особливостях засвоєння інформації, тобто в умінні ставити і вирішувати проблеми. Своєрідність почуттів полягає у надмірному розвитку одного з них (наприклад, інтелектуального чи морального), у силі волі, мужності або витримці. Оригінальність може виявитися у своєрідному поєднанні властивостей конкретної людини, яка надає особливого колориту її поведінці та діям. Прикладом є кожен з нас, такий несхожий на інших.

У структурі особистості розрізняють типові та індивідуальні.

Типові характеризують особистість узагалі: її свідомість, активність, розумові та емоційно-вольові прояви тощо.

Індивідуальні – це те, що характеризує окрему людину: її фізичні та психологічні особливості, спрямованість, здібності, риси характеру.

Фізичні індивідуальні особливості – це конституція організму, його фізіологічні процеси. У кожному окремому організмі ці процеси відбуваються своєрідно, хоча у них є багато спільного для всіх людей, що зумовлюється походженням і розвитком людини.

Психічні індивідуальні особливості виявляються в різній швидкості реакцій, порогах чутливості, у властивостях уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтересах.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність особливостей людини. До них відносять спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо).

Спостерігаючи за людьми, ми помічаємо їх неповторність та індивідуальність. Це проявляється в особливостях пристосування до навколишнього середовища, виявленні почуттів до оточуючих чи інформації, рухливості, швидкості мовлення, реакції на різні життєві ситуації та ін. Ці індивідуальні відмінності зумовлені темпераментом.

Темперамент (лат. *tempere* – змішувати в належних співвідношеннях, підігрівати, охолоджувати, уповільнювати, керувати) характеризує динамічний бік психічних реакцій людини – їх темп, швидкість, ритм, інтенсивність (С.Д. Максименко).

Першу спробу з'ясувати, чим зумовлюються індивідуальні відмінності в поведінці людей зробив давньогрецький лікар Гіппократ (V ст. до н.е.). Він та його послідовник Гален (II ст. до н.е.) дійшли висновку, що індивідуальні відмінності визначає різне співвідношення основних видів рідини в організмі людини.

Наукове визначення основ темпераменту дав російський фізіолог І. П. Павлов, який вважав, що темперамент – це генотип, тобто природжена особливість нервової системи.

Темперамент проявляється у людини в різних обставинах і забарвлює всі психічні прояви особистості (емоції, мислення, вольові прояви): як вона говорить, як спілкується, сміється, плаче, працює, відпочиває. Властивості темпераменту більш стійкі та постійні порівняно з іншими психологічними особливостями людини.

Темперамент залежить від особливостей вищої нервової діяльності, основних процесів – збудження і гальмування – від їх співвідношення. Процеси збудження і гальмування у різних людей можуть відрізнятися за силою, рухливістю, врівноваженістю.

Гіппократ класифікував усіх людей на чотири типи: сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки.

Сангвініки завжди готові до спілкування і емоційно розкриті по відношенню до партнера. Їм властиві швидкі рухи, гнучкість розуму, спритність. Вони легко сходяться з новими людьми, веселі й життєрадісні, безтурботні й рухливі, швидко звикають до нових вимог і обставин. Мова їх голосна, досить емоційна, виразна, супроводжується нерізкими жестами і плавною мімікою. Сангвініки досить швидко орієнтуються у нових обставинах життя, швидко адаптуються в новому колективі, легко контактують з незнайомими людьми. У сангвініка миролюбна поведінка, спокійне ставлення до критики. Сангвініки активно беруться за нову справу і можуть довго працювати, не стомлюючись. Щоденна, кропітка, одноманітна робота нестерпна для них. Вони схильні до поверховості в роботі, у виконанні справ, обходять труднощі, поспішають прийняти рішення, щоб швидше позбутися турбот.

Для сангвініка характерне продумане, без особливого ризику ставлення до небезпеки, він прагне до швидкого досягнення мети з уникненням перешкод. За спрямованістю сангвінік яскравий екстраверт. У колі своїх друзів завжди веселий та життєрадісний. Настрій у нього здебільшого оптимістичний.

Холерики мають сильний збудливий процес та слабкі гальмівні рефлекси. Швидко переходять від однієї справи до іншої, готові перебороти й дійсно переборюють будь-які труднощі на шляху до мети. У холерика швидкі дії і він оперативно приймає рішення, швидко мислить, сприймає, говорить, запам'ятовує і довго зберігає у пам'яті матеріал. Розмовляють вони досить голосно, їх мова емоційна, яскрава, впливова, супроводжується яскраво вираженою мімікою і жестами. Холерик характеризується невірноваженою нервовою системою. Це виявляється у частій зміні настрою (навіть незначна подія може його змінити), емоційній нестриманості, підвищеній дратівливості. Щодо взаємин – часто різкий, прямолінійний в оцінках. Це, звичайно, значно знижує його сумісність з іншими людьми.

Холерики люблять бути в центрі уваги, здатні впливати на оточуючих. Часто в них спостерігається переоцінка своїх здібностей. Це типи диктаторів,

старшин. Вони бойові, легко і швидко роздратовуються. За спрямованістю холерик – екстраверт, має хороші організаторські здібності.

Флегматик – «невтомний працівник». Флегматики спокійні, стримані, врівноважені, не поспішають змінювати свої думки, звички, установки, вміють зосереджуватись, завжди уважні. Вони відрізняються терплячістю та витримкою. Як правило, флегматики важко сходяться з новими людьми, слабо реагують на зовнішні подразники.

Вони характеризуються порівняно низьким рівнем активності поведінки, повільністю і спокійністю дій, міміки і мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями і настроями; у них можуть бути ускладнення з перенесенням уваги. Невдале виховання може сприяти формуванню у флегматика таких негативних рис, як млявість, слабкість емоцій, схильність до виконання лише звичних дій. Недоліком флегматика є його інертність, малорухомість.

При зіткненні з труднощами активність флегматика підвищується, він наполегливо прагне до поставленої мети. Має дуже велике терпіння і самовладання, завдяки чому досягає високої продуктивності праці. При великих неприємностях флегматик залишається спокійним.

Меланхоліки. В основі меланхолічного темпераменту лежить слабкий тип нервової системи. Меланхолік дуже швидко втомлюється. Йому потрібне спокійне, звичне оточення, за таких умов він може старанно і успішно працювати. Меланхолік схильний до сильних переживань з несуттєвих причин, дуже вразливий, з хворобливо-образливим ставленням до критики. В екстремальних умовах у меланхоліка частіше, ніж у інших типів, виникає паніка, істерична поведінка, пригнічені стани.

Для меланхоліка характерна неврівноважена поведінка. Міміка і рухи його невиразні, голос тихий. Меланхолік не любить нових знайомств і галасливих компаній. У нових умовах життя і праці орієнтується слабо. Це дуже обережна й уважна людина.

При недостатньому вихованні у меланхоліка можуть розвинути такі негативні риси, як підвищена аж до хворобливості емоційна вразливість, замкнутість, відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань за таких життєвих обставин, які на це не заслуговують.

За спрямованістю меланхолік – інтроверт, тому він важко переживає зміну життєвого оточення, потрапляючи в нові умови життя, дуже розгублюється.

Описані типи темпераменту у чистому вигляді рідко трапляються в житті. У більшості людей поєднуються риси різних темпераментів, тому важко віднести ту чи іншу людину до певного типу. Риси темпераменту є природженими, хоча особливості прояву кожного типу змінюються з віком у процесі виховання.

Кожен вид діяльності ставить перед психікою людини та її динамічними особливостями певні вимоги. Темперамент, впливаючи на динаміку діяльності, може впливати і на її продуктивність. У різних видах діяльності роль темпераменту різна.

Там, де потрібна значна працездатність, витривалість, краще виявляє себе сильний тип нервової системи, а де слід виявити співчутливість, лагідність, краще виявляє себе слабкий тип нервової системи. Неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити витримку, терплячість. Надто повільний тип рухів, повільне, монотонне мовлення флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу на інших. Схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності знижує активність у діяльності, постійно викликає потяг до нового, модного.

Чому кожній людині корисно знати особливості свого темпераменту? Виявлення особливостей темпераменту дає можливість людині обирати для себе більш відповідну сферу діяльності, яка відповідає його типу вищої нервової системи. Кожен темперамент у конкретних видах діяльності має свої переваги і недоліки. Меланхоліку важко буде успішно упоратися з обов'язками керівника підприємства, а холеріку – виконувати ретельну роботу, що вимагає від фахівця уважності, точності, послідовності виконання дій. Знаючи свій темперамент, будь-який працівник може усвідомлено регулювати режим, ритм, інтенсивність різних сфер діяльності. Знання свого темпераменту і темпераменту інших людей дозволяє фахівцю правильно будувати стосунки з ними. Так, поривчастість, імпульсивність холерика можна усунути тактовністю, стриманістю. Висловлювати критичні зауваження меланхоліку доцільно лише наодинці, в м'якій формі, спираючись на його ділові чи особистісні риси і т.д.

До істотних властивостей людини належать її здібності. Здібності та діяльність органічно взаємопов'язані. Людські здібності виникли і розвинулись у процесі праці.

Здібності – це властивості людини, що виявляються у навчальній, науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху.

Кожна здібність людини – це її складна властивість, внутрішня можливість відповідати вимогам, які ставить перед нею діяльність, спираючись на досвід, здобуті знання, уміння та навички. Здібності виявляються у процесі оволодіння знаннями та вироблення вмінь і навичок, необхідних для певного виду діяльності.

Розрізняють природні (безпосередньо пов'язані з уродженими задатками елементи сприймання, пам'яті, мислення тощо) і специфічні людські здібності, що забезпечують життєдіяльність людини в соціальному середовищі.

Виділяють загальні, спеціальні і комунікативні здібності особистості.

1) Загальні здібності визначають успіхи людини в найважливіших видах людської діяльності (наприклад, розвиток пам'яті, інтелектуальних задатків, здатність відчувати, думати, сприймати тощо).

2) Спеціальні здібності сприяють успіхам людини у специфічних видах діяльності, їх називають професійними, специфічними (наприклад, організаторські, спортивні, математичні тощо).

3) Комунікативні здібності – це індивідуально-психологічні особливості особистості, які характеризуються уміннями легко і швидко встановлювати контакти із суб'єктами спілкування.

Здібності виявляються у всіх сферах діяльності людини. Вони поділяються на певні види за змістом і характером діяльності. Так, виокремлюють здібності до навчання, малювання, музики, спорту, науки, комунікативні, артистичні тощо. Розвиток здібностей цілком залежить від попиту, на який, у свою чергу, впливають розподіл праці та породжені ним умови освіти. Провідну роль у розвитку здібностей особистості відіграють умови життя, навчання, освіта та виховання.

Талант (грец. *talanton* – вага, міра, рівень здібностей) – це поєднання спеціальних здібностей, що дає змогу створювати нові, суспільно значущі продукти діяльності.

Талановитим можна бути в різних видах діяльності. Особливість таланту полягає у творчому підході до виконання конкретного виду діяльності. Під творчістю розуміють щось нове, що ніколи раніше не існувало і орієнтоване на пристосування до певних психологічних і соціальних умов.

Для фахівців з маркетингу суттєве значення мають комунікативні здібності. Ці здібності сприяють налагодженню контактів з іншими людьми, характеризують уміння маркетологів передавати та отримувати інформацію, впливати на партнерів під час спілкування.

Характер (грец. – прикмета, риса, ознака) – це індивідуальна риса особистості, що є сукупністю характеристик і виявляється у ставленні до дійсності, поведінці та вчинках. Характер тісно пов'язаний з потребами та інтересами особистості.

Вчинки людини завжди чимось мотивуються, на щось або на когось спрямовуються. Це залежить від обставин, у яких перебуває людина, і від особливостей її характеру. Характер тісно пов'язаний з темпераментом, який визначає динамічну форму сутності людини. Його можна зрозуміти з того, як особистість мислить і поводить себе в різних обставинах, якої думки вона про інших людей і про саму себе, як поводить себе. У характері людини закладена програма типової поведінки у типових обставинах, він визначає склад особистості, визначеність людини як суб'єкта діяльності, спілкування, пізнання та ін. У структурі характеру виокремлюють такі його компоненти: спрямованість, переконання, емоції, воля, розумові риси, сила, діяльність тощо.

Спрямованість впливає на поведінку особистості, визначається спонуканнями та системою відносин. Переконання вказує на стійкість інтересів індивіда.

Характер залежить від темпераменту і здібностей особистості. На форму прояву характеру в процесі спілкування впливає темперамент. Людина із сильним характером може змінити деякі негативні боки свого темпераменту, контролювати форми їх прояву. Зв'язок характеру і здібностей виражається ще й у тому, що формування таких рис характеру, як працьовитість, ініціативність, рішучість, організованість, наполегливість, відбувається в тій же діяльності людини, в якій формуються її здібності. Характер формується і розвивається з перших і до останніх днів життя людини під впливом навколишнього середовища, життєвого досвіду, виховання. Кожна суспільноісторична епоха

характеризується певним загальним укладом життя і суспільно- економічних відносин, що впливають на світогляд людей, формуючи риси характеру

С. Л. Рубінштейн зазначає, що риси характеру – це ті суттєві властивості людини, з яких з певною логікою і внутрішньою послідовністю випливає одна лінія поведінки та вчинки особистості.

Риси характеру особистості: ·

інтелектуальні: допитливість, кмітливість, критичність розуму, глибина думок та ін. Їх високий розвиток багато в чому визначає відповідне ставлення людини до навколишньої дійсності (принциповість, упевненість, самостійність тощо); ·

емоційні: вразливість, запальність, байдужість та ін. Ці риси характеру виражають ставлення особистості до світу, діяльності, речей, інших людей, що виявляється в почуттях і емоціях; ·

вольові – складають силу характеру, його твердість: цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.

Ставлення до самого себе виявляється в самооцінці дій особистості. Об'єктивна самооцінка – це одна з умов саморозвитку особистості, яка допомагає виробляти такі риси характеру, як скромність, принциповість, самодисципліна.

Вирізняють сильні та слабкі риси характеру. Люди з сильним характером ініціативні, цілеспрямовані, швидко приймають рішення і реалізують їх, мають велику витримку, мужні й сміливі. Людей, у яких ці риси слабо виражені або деякі з них відсутні, відносять до категорії слабохарактерних. Їм властивий пасивний прояв своїх ділових і особистих характеристик. Найчастіше такі люди, маючи найкращі наміри, не домагаються значних результатів у роботі чи навчанні.

Особливості та результати взаємодії між людьми значною мірою залежать від того, як вони сприймають, розуміють і відтворюють поведінку одне одного, оцінюють можливості інших учасників спілкування та власні. Процес взаємодії супроводжується взаєморозумінням чи непорозумінням, здатністю чи нездатністю прогнозувати партнера по спілкуванню.

Взаєморозуміння можна спостерігати в процесі комунікації тоді, коли співрозмовник показав своїми діями та підтвердив вербальними і невербальними способами те, чого від нього чекали.

Непорозуміння може бути викликане навмисним чи ненавмисним викривленням інформації; великою кількістю інформації, яку співрозмовник не зміг зрозуміти; особистим ставленням до співрозмовника; невмінням слухати та ін.

Аспекти специфіки міжособистісної комунікації:

- наявність спільного комунікативного простору;
- активність учасників комунікації;
- орієнтація на мотиви, цілі, установки партнера по спілкуванню; – налагодження спільної діяльності;
- активний обмін інформацією.

Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи у сфері маркетингу виступає наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (постачальники, конкуренти, лікарі, споживачі, новітні технології) і непрямой дії (швидкість передачі) зовнішнього середовища. Проте іноді виникають проблеми під час комунікативної взаємодії на підприємствах.

Аспекти порушення комунікацій:

технологічний – точність переданих символів інформації;

семантичний – визначає те, наскільки точно передані символи, що відображають бажане значення;

аспект ефективності – показує, наскільки ефективно впливає зміст і значення прийнятого повідомлення та пов'язаних з цією метою фінансових ресурсів на розвиток подій у необхідному напрямі і на діяльність підприємства в цілому, оптимальність.

Першочергове значення для людей, що реалізують себе через професії типу «людина – людина», має удосконалення комунікативної толерантності.

Комунікативна толерантність – це терпимість людини до інших людей, здатність приймати їх такими, якими вони є, без виникнення агресивних захисних дій.

Види комунікативної толерантності:

ситуативна – до іншої конкретної людини;

типологічна – до збірних типів особистостей або певних груп людей (наприклад, до представників конкретної нації, раси, професії);

професійна – до різних людей, з якими доводиться мати справу за родом діяльності.

За характером впливу інформація може бути спонукальною і констатувальною.

Спонукальну інформацію висловлюють у наказі, проханні, пораді, інструкції, які призначені стимулювати певні дії.

Констатувальна інформація передбачає зміну поведінки особистості не безпосередньо, а опосередковано і поширюється у формі повідомлення.

Людину, яка володіє багатством комунікативної техніки і використовує її на різних рівнях спілкування, називають комунікабельною. Під комунікабельністю розуміють уміння спілкуватися. Комунікативність (комунікабельність) фахівців з маркетингу формується під впливом багатьох чинників, серед яких переважають особистісні риси (емоції, ціннісні орієнтації, уміння говорити, слухати та ін.).

У бізнес-комунікаціях дуже важливим є глибоке і об'єктивне розуміння партнера – його актуального емоційного стану, намірів, ставлення до нас. Тут сприйняття і розуміння партнера проходить на іншій основі. Під час спілкування як у бізнесі, так і у ході інших соціальних контактів необхідно позитивно ставитися до співрозмовника, бути енергійним, вміти відчувати співрозмовника, його реакцію на отриману інформацію. Усе це впливає на взаєморозуміння співрозмовників, що надзвичайно важливо для ефективності їх комунікацій.

Психологічні механізми розуміння:

- емпатія (емоційний механізм);
- рефлексія (когнітивний або пізнавальний механізм, спрямований на себе);
- ідентифікація (поведінковий механізм, пов'язаний з наслідуванням).

Емпатія (грец. «patho» – глибоке, сильне почуття) – це якість, що характеризується умінням сприймати і розуміти внутрішній стан співрозмовника, здатність налагоджувати з ним ефективну професійну взаємодію.

У психології здатність до співпереживання (емпатія) розглядається як одна з важливих умов спілкування, у якому проходить розвиток гуманістичних цінностей особистості.

Поняття емпатії в психології було введено відомим дослідником Е. Титченером. Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних відносин, допомагає людині з'єднатися зі світом інших людей, уникнути стану самотності, встановити емоційний контакт, робить поведінку людини соціально зумовленою. В основі емпатії лежить віддзеркалення сприйняття, викликаного емоціями, яке впливає на якість і природу наших соціальних відносин. Саме тому для ефективних бізнес-комунікацій фахівцям необхідно розвивати свою здатність до емпатії.

У будь-якій сфері бізнесу, однією з головних професійно значущих рис фахівця має бути саме емпатійність, яка забезпечує конструктивну взаємодію між співрозмовниками і містить високий рівень чутливості, уважності один до одного, співчуття, співпереживання. Емпатійність – це спосіб професійного контакту між співрозмовниками, внутрішній світ яких доволі складний та багатогранний. Емпатійні здібності вдаліше проявляють люди, які самі пройшли через певні емоційні випробування.

Форми емпатії:

- співпереживання – переживання тих самих емоційних станів, що й інша людина, через ідентифікацію з нею;
- співчуття – переживання власних емоційних станів у зв'язку з почуттями іншої людини:

1) розуміння учасників спілкування один одного завдяки тому, що кожен ставить себе на місце співрозмовника;

2) соціальна рефлексія як самопізнання очима іншого, «усвідомлення особою того, як вона сприймається партнером по спілкуванню».

Форми емпатії залежать від типу та характеру міжособистісних стосунків. Так, з когнітивною емпатією люди мають справу в тих випадках, коли до процесу спілкування залучені інтелектуальні компоненти, вони намагаються співпереживати партнеру, порівнюючи його поведінку зі своєю або шукаючи аналогічні ситуації у своєму минулому житті. Емоційна емпатія ґрунтується на наслідуванні почуттям та реакціям співрозмовника. Проте найвищою формою емпатії є дієва, яка характеризує моральну сутність людини та полягає у практичній допомозі іншому.

Види емпатії:

- емоційна (наслідування реакції);
- когнітивна (процеси порівняння та аналогії);
- предикативна (передбачення реакції).

Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних ділових стосунків фахівця, є особливим засобом розуміння іншої людини, коли домінує не раціональне, а емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Почуття співчуття та переживання допомагають зрозуміти інших людей, знайти з ними спільну мову на емоційному рівні. Чим більше ми довіряємо власним почуттям, словам, імпульсам та уяві, тим легше нам зрозуміти інших людей. Емпатійні характеристики людини залежать значною мірою від умов виховання, соціального оточення, сформованої системи цінностей тощо.

Важливу роль у процесі самопізнання та розуміння людьми одне одного відіграє механізм рефлексії.

Рефлексія – це усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер по спілкуванню (погляд на себе з боку).

Комунікація як рефлексійний процес описаний ще в кінці XIX ст. Дж. Холмсом, який досліджував спілкування двох суб'єктів, показав, що в цій ситуації нараховується не двоє, а шість суб'єктів.

Він виділив ситуацію спілкування деяких умовних Джона і Генрі:

- Джон, який він є сам по собі.
- Джон, яким він сам себе бачить.
- Джон, яким його бачить Генрі.

На думку І. С. Кона, це не просте знання або розуміння іншого, а знання того, як інший розуміє свого партнера, своєрідний подвоєний процес відображення один одного, глибоке, послідовне взаємовідображення, змістом якого є відтворення внутрішнього світу співрозмовника. На самооцінку і взаємодію з партнером по спілкуванню впливають оцінки, що нам дають співрозмовники в процесі спілкування.

Так, у бізнесі обов'язково необхідно мати впевненість у своїй професійній компетентності, що включає в себе знання предмету діяльності та вміння переконати співрозмовника.

Рефлексія поглиблює сприймання іншої людини, оскільки дає уявлення про ставлення до себе як суб'єкта сприймання. У комунікативному процесі ідентифікація та рефлексія постають у єдності, завдяки чому забезпечується психологічна інформативність спілкування. Здатність до рефлексії формується поступово і розвинена у різних людей неоднаково.

Ідентифікація (лат. тотожність, подібність, рівнозначність) – це розуміння іншої людини та уподібнення до неї.

Ідентифікація спирається на попередній життєвий досвід (аналогію) та допомагає зрозуміти поведінку інших людей. Так, наприклад, коли продавець пропонує якийсь товар покупцеві, то покупець відповідальність за якість і функціональні характеристики товару перекладає на продавця. Для нього продавець – це фахівець, який добре розуміється на цих товарах і уособлює в собі людину, завдяки якій він зможе задовольнити свої потреби. Розуміння у процесі бізнес-комунікацій досягається завдяки:

- 1) умінню невербально налаштуватися на співрозмовника;
- 2) здібностям відчувати емоції співрозмовника;
- 3) умінню розуміти співрозмовника, відчувати його бажання і потреби;
- 4) умінню керувати своїм емоційним станом під час ділової розмови.

Головна мета бізнес-комунікацій полягає у встановленні, підтриманні та розвитку зв'язку, контакту із особами, які входять у сферу професійних інтересів (персонал, клієнти тощо), для ефективного вирішення службових завдань.

Психологічним змістом бізнес-комунікацій є отримання максимально можливої, достовірної інформації та здійснення цілеспрямованого впливу на співробітника на засадах взаєморозуміння та надання йому певної інформації.

Особливості бізнес-комунікацій:

- Вимушений характер спілкування.
- Часові обмеження.
- Нормативна регламентація.
- Владний характер професійних повноважень.
- Рольовий характер спілкування.
- Підвищена стресогенність.

Техніка бізнес-комунікацій – це сукупність правил та прийомів (включаючи різноманітні засоби - просторові, мовні, фізичні та ін.), застосування яких забезпечує досягнення мети, вирішення конкретного службового завдання.

Правила бізнес-комунікацій на прикладі спілкування «керівник – співробітник»
Правило підготовки до комунікацій. Воно передбачає мисленеве уявлення співробітника на основі інформації, якою вже володіє керівник. В уявному портреті треба передбачити психічний стан та позицію, яку займе співробітник у спілкуванні. Правило також передбачає визначення мети та завдань, основних питань, які будуть вирішуватися під час комунікації, її умов, прогнозування наслідків.

Правило комплексного використання комунікаційних засобів. Воно передбачає продумане, узгоджене застосування усього арсеналу психологічних інструментів: мовних (зміст, логічність, доступність, темп, голосність та ін.), немовних (вираз обличчя, жестикуляція, поза тощо), просторово-дистанційних, соціально-психологічних (поява або присутність певних осіб).

Правило контролю та володіння ініціативою у комунікаціях. Керівник повинен намагатися не втрачати зорового та слухового контролю за поведінкою співробітника, особливо у психологічно напружених ситуаціях та за наявності у нього негативних психічних станів і намірів.

Правило двобічної активності, діалогічності комунікацій. Воно передбачає демонстрацію певного рівня мовної і немовної поведінки з боку керівника та стимулювання і контроль за відповідною поведінкою співробітника, зокрема, за допомогою активного слухання.

Правило динамічності стилю та манери комунікацій. Воно передбачає, що керівник повинен попередньо обрати певний стиль спілкування із колегою, але

бути мобільним у процесі спілкування і при зміні ситуації, зокрема, поведінки співробітника, вносити відповідні корективи.

Правило попередження та усунення психологічних перешкод у комунікаціях. Воно передбачає завчасне визначення керівником можливих перешкод, зокрема, небажання співробітника спілкуватися, формальну участь у тому чи намагання психологічно тиснути на працівника, а також усунення перешкод, які виникають у ході комунікацій.

Правило встановлення і підтримання психологічного контакту. Воно передбачає активні зусилля з боку керівника для виникнення специфічного стану комунікацій. Зі сторони співробітника цей стан характеризується психологічною розкутістю, готовністю повідомити чи навпаки, сприйняти важливу інформації або пораду, очікуванням розуміння та підтримки з боку керівника.

ТЕМА 4

ПЕРЕГОВОРИ: СТРАТЕГІЇ, ДИНАМІКА, ВЕДЕННЯ

З давніх-давен люди вступали в переговорні процеси — для укладення торговельних домовленостей, завершення військових конфліктів мирними угодами або розв'язання питань щодо поділу майна. Водночас лише у другій половині ХХ століття переговори стали предметом глибокого наукового аналізу, і саме тоді формувалося системне розуміння особливостей ведення переговорів.

Сьогодні беззаперечним є те, що переговори становлять невід'ємну складову бізнес-комунікацій. Їх результативність залежить не лише від фахового знання предмета обговорення, а й від володіння спеціальними навичками ведення діалогу. Варто зауважити, що така техніка не може бути зведена до чіткого переліку універсальних прийомів чи інструкцій. Для того щоб ефективно брати участь у переговорах, необхідно усвідомлювати їхню природу, розуміти мету, яку ставлять перед собою сторони, та мати уявлення про загальну структуру переговорного процесу.

Крім того, варто враховувати, що переговори можуть відбуватись як у контексті співпраці, так і за умов конфлікту. Проте в обох випадках основою переговорного процесу є спілкування. Цей процес охоплює три ключові аспекти: перцептивний (тобто пов'язаний зі сприйняттям співрозмовника), комунікативний (передача інформації) та інтерактивний (взаємодія сторін). Недооцінка будь-якої з цих складових може ускладнити досягнення домовленості. Наприклад, байдужа реакція на привітання чи неввічлива невербальна поведінка можуть з самого початку створити напружену атмосферу та знизити шанси на успішне завершення перемовин.

Особливості переговорів. Як форма комунікації, переговори мають низку характерних рис. Однією з ключових особливостей є те, що переговори відбуваються в умовах наявності відмінностей у інтересах сторін. Ці інтереси можуть не збігатися повністю, але й не бути повністю протилежними — саме це створює основу для досягнення компромісів і домовленостей. Складне поєднання різноманітних інтересів робить учасників переговорів взаємозалежними. У цьому полягає ще одна особливість переговорного процесу. Його учасники обмежені в своїх можливостях одностороннім шляхом реалізувати власні інтереси. Якщо, наприклад, хтось із опонентів вирішить, домагаючись мети, скористатися наявними каналами впливу на керівництво компанії, то це викличе загострення відносин з колегою, погіршення морально-психологічного клімату в групі і може привести до конфлікту. І чим більше сторони залежать один від одного, тим важливіше для них домовлятися шляхом переговорів.

Взаємозалежність учасників переговорів дозволяє говорити про те, що їх зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

Отже, переговори в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке

влаштовує усі сторони переговорів.

Вступаючи в переговори, учасники можуть використовувати різні стратегії їх ведення. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації, у якій ведуться переговори; готовності сторін реалізувати інтереси один одного, розуміння успіху переговорів їх учасниками.

Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

- 1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;
- 2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін. Кожна з названих стратегій має свою специфіку.

Позиційний торг є такою стратегією ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиції.

Важливо розрізняти позиції і інтереси. Уявімо таку ситуацію. Двоє сперечаються про те, хто повинен отримати під час розподілу спадщини старовинний самовар. Сторони заявляють протилежні позиції і узгодити їх не вдається. Однак, якщо задатися питанням, чому спадкоємці прагнуть отримати цей самовар, то відповідь може бути такою – один із спадкоємців має намір виручити за продаж самовара певну суму грошей, а інший хоче отримати самовар, бо розглядає його як сімейну реліквію. У цьому полягають приховані за позиціями інтереси сторін.

Позиції – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів. Інтереси, що лежать в основі позицій, вказують на те, чому сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

У цілому позиційний торг має такі особливості:

- учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;
- переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;
- підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;
- дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;
- сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;
- перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;
- у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожную зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

Виділяють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий. Жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; м'який – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. У той же час реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

Незважаючи на перелічені недоліки, позиційний торг досить часто використовується у різних ситуаціях, особливо в тих випадках, коли мова йде про разову взаємодію, і сторони не прагнуть налагодити довготривалі взаємовідносини. Крім того, позитивний характер торгу проявляється в тому, що відмова від нього може означати відмову від ведення переговорів взагалі. Однак, вибираючи стратегію позиційного торгу, сторони повинні чітко уявляти, до яких результатів можуть привести такі переговори.

Конструктивні переговори. На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Основні особливості конструктивних переговорів детально розкриті їх переконаними прихильниками Р. Фішером і У. Юрі (у термінології названих дослідників ця стратегія називається «принципові переговори»):

- учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що вони є партнерами, а не супротивниками;
- увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентів, визнання важливості і значення інтересів іншої сторони;
- учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясувати, який варіант є кращим для іншої сторони;
- сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;
- у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору; узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;
- досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

У порівнянні з позиційним торгом, конструктивні переговори, звичайно ж є кращим варіантом – адже жодна зі сторін не отримує переваг і учасники переговорів розглядають досягнуті домовленості як справедливе і найбільш прийнятне рішення проблеми. Це в свою чергу, дозволяє оптимістично оцінювати перспективи постпереговорних відносин, розвиток яких здійснюється на такій міцній основі. Крім того, угода, що дозволяє максимально задовольнити інтереси усіх учасників переговорів, передбачає, що сторони будуть прагнути дотримуватися досягнутих домовленостей без будь-якого примусу.

Однак, стратегію конструктивних переговорів, при всіх наявних її перевагах, не слід абсолютизувати, оскільки у ході її реалізації виникають певні труднощі, а саме:

- вибір цієї стратегії не може бути зроблений в односторонньому порядку, адже основний її зміст полягає в орієнтації на співпрацю, яка може бути тільки обоюдною;
- використання цієї стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним тому, що конфліктуючим сторонам дуже непросто, опинившись за столом переговорів, відразу ж перейти від конфронтації і протистояння до партнерства, – їм потрібен певний час для зміни сприйняття ситуації і покращення ставлення один до одного;
- ця стратегія не може вважатися оптимальною у тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. У цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше потребують вирішення проблеми на основі компромісу, коли розділ предмета розбіжностей порівну сприймається сторонами як найбільш справедливе рішення.

При реалізації у процесі переговорів позиційного торгу або стратегії конструктивних переговорів слід співвідносити свій вибір з передбачуваними результатами, враховувати специфіку кожного підходу, його переваги та недоліки. Крім того, жорстке розмежування цих стратегій можливе лише в теорії, а в реальному житті у практиці переговорів вони часто мають місце одночасно. Слід лише відповісти на питання, на яку з цих двох стратегій учасники переговорів орієнтуються більшою мірою.

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів і є неоднорідним за своїми завданнями. Відповідно можна виділити наступні етапи ведення переговорів:

- 1) уточнення інтересів і позицій сторін;
- 2) обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми;
- 3) досягнення угоди.

Період прямої взаємодії сторін завершився, але говорити про закінчення переговорів було б передчасно. Опоненти залишають стіл переговорів, а сам переговорний процес вступає в завершальну стадію аналізу результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Підсумковий аналіз переговорів

Передусім кожній зі сторін необхідно проаналізувати проведені переговори незалежно від того, були вони вдалимими чи ні, і вирішити:

- наскільки добре була проведена підготовка до переговорів;
- чи була дотримана запланована програма переговорів;
- який був характер взаємин з опонентами;
- які аргументи були переконливими для опонентів, а які вони відхилили і чому;
- довелося йти на поступки і якими будуть їхні наслідки;
- які виникали труднощі в процесі переговорів;
- які перспективи подальших взаємин;
- який досвід переговорів можна використовувати в майбутньому;
- які основні причини досягнутих результатів.

Зримою критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не слід трактувати як безумовний успіх. Для оцінки успішності переговорів можна використовувати ряд критеріїв.

1. Ступінь вирішення проблеми. Досягнута в ході переговорного процесу угода є свідченням того чи іншого вирішення проблеми. Однак, залежно від характеру домовленостей підсумок взаємодії сторін різний:

- досягнення взаємовигідного результату знімає проблему з порядку денного і створює міцний фундамент для подальших взаємин сторін;
- поразка у тій чи іншій мірі однієї зі сторін ставить під загрозу дотримання угоди.

2. Суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів. Переговори увінчалися успіхом, якщо обидві сторони задоволені їх результатами і розцінюють досягнуту угоду як справедливе вирішення проблеми. Втім, не виключено, що згодом ці оцінки зміняться.

3. Виконання умов угоди. Необхідно пам'ятати, що навіть блискучий результат переговорів помітно потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням зобов'язань, взятих на себе сторонами.

Готовність сторін до виконання умов угоди дозволяє не тільки оцінити ступінь успішності переговорів. Цей аспект є також важливою змістовною характеристикою останньої стадії переговорного процесу. Результат переговорів стає сумнівним, якщо його учасники не поспішають з виконанням умов договору.

Найкращий спосіб забезпечити довготривалий ефект переговорів – це включення до угоди плану щодо її реалізації. Важливо, щоб у плані чітко було обумовлено, що необхідно зробити, до якого терміну, чийми силами.

Крім того, в підсумковому документі можна обумовити і процедуру можливого перегляду угоди або її частин.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що учасникам переговорів слід приступати до виконання взятих на себе зобов'язань якомога швидше, оскільки відстрочка виконання може викликати сумніви і недовіру сторін одна до одної.

ТЕМА 5

ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ТА УМОВИ УСПІШНОГО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

У наукових дослідженнях, присвячених процесу ведення переговорів, значну увагу приділено впливу на опонента та застосуванню відповідних тактичних прийомів. Розглянемо коротко основні тактики, що характерні для позиційної стратегії ведення переговорів — однієї з найвідоміших і найпоширеніших.

Завищення початкових вимог. Сторони починають переговори з надмірно високих вимог, які, як правило, не є кінцевою метою. Згодом ці вимоги пом'якшуються, що дозволяє досягти взаємних поступок. Водночас надмірне завищення може бути сприйняте як неприйнятне та не призвести до результатів.

Створення хибних акцентів. Полягає у демонстрації надмірного інтересу до другорядного питання з метою в подальшому "поступитися" в цьому пункті, спонукаючи опонента до аналогічної поступки.

Тактика вичікування. Передбачає надання ініціативи опоненту, щоби він першим сформулював свою позицію, після чого сторона, що застосувала цей прийом, визначає власну лінію поведінки, враховуючи отриману інформацію.

Метод «салями». Інформація подається частинами, поступово. Це дає змогу затягнути переговори або зібрати додаткові дані про позицію іншої сторони.

Моралізування. Застосовується у разі браку аргументів або з метою психологічного тиску. Учасник замість логічних доводів звертається до загальнолюдських цінностей чи моральних засад (наприклад: «Ви розумієте, до чого це призведе?»).

Навмисне введення в оману. Здійснюється шляхом:

- спотворення інформації;
- надання неправдивих даних;
- симуляції відсутності повноважень;
- демонстрації фіктивної зацікавленості у виконанні угоди.

Ескалація вимог. Після погодження однієї сторони на певні умови інша починає висувати нові, що затягує переговорний процес.

Вимоги в останню хвилину. Застосовуються на фінальному етапі переговорів з розрахунком на те, що опонент погодиться на нові умови задля збереження досягнутих домовленостей.

Подвійне трактування домовленостей. Передбачає формулювання пунктів угоди з подвійним значенням, що дозволяє надалі інтерпретувати домовленості на власну користь.

Прямий тиск на опонента. Використовується з метою змусити його до поступок і включає такі дії:

- створення загрози припинення переговорів;

демонстрація переваг або сили;
висування ультиматумів;
попередження про негативні наслідки.

Можна виділити третю групу технік, які схожі за своїми проявами, але мають різний зміст залежно від стратегії, в якій вони використовуються.

1. Передбачення заперечень – техніка зводиться до того, що переговірник, який починає дискусію, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, поки це зробить опонент. Використання цієї техніки під час переговорів певною мірою розхитує ґрунт під ногами вашого опонента та робить необхідним коригувати свої аргументи «на льоту». У прагненні вести конструктивні переговори цей прийом сигналізує про бажання уникнути гострої конфронтації та визнати певну обґрунтованість тверджень опонента.

2. Підтримка аргументів означає, що всі наявні аргументи висловлюються не одразу, а поетапно. Якщо переговірники зосереджені на позиційному торгу, цей прийом дозволяє їм «притримати» деякі зі своїх аргументів, щоб використати їх у складнішій ситуації. Під час ведення конструктивних переговорів зустрічається інший варіант цієї техніки. Дотримання аргументів полегшує сприйняття інформації та запобігає ігноруванню опонентом того чи іншого аргументу.

3. Повернення до обговорення – цей метод передбачає повернення до порядку денного питань, які вже обговорювалися. У переговорній ситуації цей прийом використовується для затримки процесу переговорів. Партнерсько-орієнтовані переговірники використовують цей метод, коли питання дійсно незрозуміле одному з них.

4. Об'єднання в пакети – це коли кілька питань пов'язані між собою та пропонуються для розгляду разом (у формі пакету). «Пакет» у переговорах включає як привабливі, так і неприйнятні для опонента пропозиції. Цей «пакет» називається «додатковим розпродажем». Сторона, яка пропонує «пакет», припускає, що опонент, зацікавлений у кількох речах, прийме інші. У рамках конструктивних переговорів цей прийом має інше значення. Тут «пакет» зосереджений на узгодженні інтересів з можливим безпрограшним виходом для всіх учасників. 5. Блокова тактика використовується в багатопартійних переговорах і передбачає координацію своїх дій з іншими учасниками, які виступають як один блок. Якщо опоненти орієнтовані на партнерський підхід, цей метод дозволяє спочатку знайти рішення для групи учасників і таким чином полегшує пошук остаточного рішення. У позиційних переговорах блокова тактика використовується для об'єднання зусиль, що просувають інтереси протилежної сторони, шляхом створення свого роду блоку.

6. «Відхід» (тактика уникнення) може включати переведення обговорення на іншу тему чи питання, або прохання про перенесення розгляду питання. У рамках позиційних переговорів його використовують для:

- ненадання опоненту точної інформації;
- не вступати в дискусію, якщо, наприклад, позиція з певного питання погано розроблена;
- непряме відхилення небажаної пропозиції;

- затягування переговорів.

Учасники консенсусних переговорів використовують «занепокоєння», коли необхідно розглянути пропозиції або узгодити питання з іншими.

Заключна оцінка тактичних прийомів. Характеристики тактичних прийомів, що використовуються на різних етапах переговорів, дозволяють звернути увагу на важливий аспект, який відрізняє одні прийоми від інших. Критерій – це мета, для досягнення якої використовується та чи інша методика. Ці цілі ґрунтуються або на бажанні сприяти досягненню взаємовигідного результату, або на прагненні до одностороннього прибутку.

У першому випадку дії учасників переговорів більше говорять про щирість та відкритість, а використані тактичні прийоми є правильними. Якщо супротивники зосереджені на отриманні односторонніх вигод, їхні дії часто носять прихований характер. Прийоми, що використовуються в цьому випадку, називаються по-різному: неприйнятні, спекулятивні, неприйнятні. Але їхню суть найточніше відображає термін «маніпулятивний». Маніпуляцію можна визначити як вид психологічного впливу, спрямований на приховане спонукання іншої людини до виконання певних дій. Щоб нейтралізувати маніпулятивний вплив, насамперед необхідно знати методи такого впливу та вчасно їх виявляти.

Переговори або медіація повинні ґрунтуватися на розумінні природи конфлікту, його тенденцій або моделей.

Отже, для виявлення конфлікту необхідно:

- визначення для кожного учасника джерела (причин) конфлікту та його цілей;
- встановлення балансу між раціональними та/або ірраціональними причинами конфлікту;
- встановлення балансу між базовими, фундаментальними та/або нерелевантними, випадковими мотивами конфліктної поведінки;
- встановлення механізму отримання об'єктивної інформації щодо змісту та характеру конфлікту;
- встановлення механізму фальсифікації інформації про зміст та характер конфлікту. Слід враховувати, що будь-який конфлікт загострюється, якщо:
 - збільшується кількість потенційних та/або фактичних учасників;
 - серед його учасників панує настрій перемоги будь-якою ціною;
 - залучає фундаментальні цінності (принципи), що визначають «обличчя» його учасників (ідеологічні упередження, релігійні цінності, усталені традиції, гідність тощо);
 - у свідомості учасників домінує тип поведінки з ірраціональними цілями;
 - він неправильно визначений та розвивається спонтанно, тобто коли просторово-часові та ціннісно-сміслові виміри конфлікту перебувають у фазі формування, коло його реальних та потенційних учасників та їхні вимоги не легітимізовані;
- суб'єкти відносин, від яких залежить їх ліквідація, затримують прийняття рішень;
- бракує об'єктивної інформації про причини його виникнення;

- сприяє руйнуванню стосунків.

Не слід відкривати карти занадто рано, якщо ваш опонент намагається продемонструвати комусь (наприклад, вашому менеджеру), наскільки добре та жорстко він веде переговори. Якщо ти відкриєшся занадто рано, він сприйме це як надмірну зацікавленість. Краще змусити опонента відчувати, що йому довелося докласти чимало зусиль, щоб отримати поступку.

Іноді доводиться мати справу з опонентом, який висуває настільки абсурдні заяви, що краще утриматися від будь-яких контрпропозицій, сподіваючись, що в ході переговорів його позиція зміниться. Хоча було б корисно представити таку ж абсурдну пропозицію і таким чином відновити баланс.

Важко вести переговори з опонентом, позиція якого об'єктивно сильніша. Тут корисними стануть такі рекомендації:

1. Звернення до принципів (правові норми, принципи справедливості, рівності).
2. Посилання на давні «історичні зв'язки» з цим місцем.
3. Звернення до майбутніх перспективних відносин з опонентом (вигоди від співпраці в майбутньому).
4. Звернення до громадської думки.
5. Звернення до медіатора за допомогою.

Серед особистих якостей та характеристик, що сприяють конструктивним переговорам, зазвичай згадують високі моральні якості, врівноважений характер, розвинені ораторські здібності, нейропсихологічну стійкість, толерантність, нестандартне мислення, рішучість, скромність, професіоналізм та корпоративне чуття. Ще один аспект особистісного фактору – це здатність переговорника враховувати особисті характеристики протилежної сторони. Френсіс Бекон у своєму есе «Про переговори» писав: «Якщо ви маєте справу з будь-якою людиною, ви повинні вивчити: її характер і пристрасті, щоб керувати нею; або її слабкості та недоліки, щоб налякати її; близьких до неї людей, щоб керувати нею. Маючи справу з розумними людьми, ви повинні заглиблюватися в їхні твердження. Ви повинні говорити їм якомога менше – і саме те, чого вони найменше очікують. Ведучи складні переговори, не намагайтеся сіяти і жати одночасно; готуйте ґрунт повільно, і плоди поступово дозріють». Знання особистих характеристик вашого опонента та їх врахування під час переговорів дозволяє вам передбачити ймовірний характер вашої взаємодії з ним.

ТЕМА 6 МАНІПУЛЯЦІЯ У ПЕРЕГОВОРАХ

Мета маніпуляції полягає в тому, щоб ввести співрозмовника/опонента в стереотипний режим мислення, щоб він діяв автоматично, не усвідомлюючи та не замислюючись над своїми діями. Не знаючи технік маніпуляцій, він, швидше за все, навіть не зрозуміє, що відбувається. Гарний маніпулятор може змусити іншу людину відчувати себе унікальною, розумною та цінною. Або навпаки, жалюгідний, слабкий, некомпетентний. Маніпулятора не хвилює поточний чи майбутній стан людини, на яку він впливає. Його головне завдання — досягти бажаного рішення, і йому не має значення, що це рішення суперечить інтересам опонента, що для цього необхідно змінити його сприйняття ситуації або змінити його емоційний настрій.

Маніпуляція в переговорах — це прихований психологічний вплив на опонента з метою отримання від нього вигідного рішення або поведінки, що суперечить його інтересам.

Однак, маніпуляціям у переговорах можна протидіяти, якщо знати, як їх розпізнати та які методи використовувати, щоб захистити себе від маніпуляцій. Існує чотири основні типи маніпуляцій у переговорах (рис. 6.1).

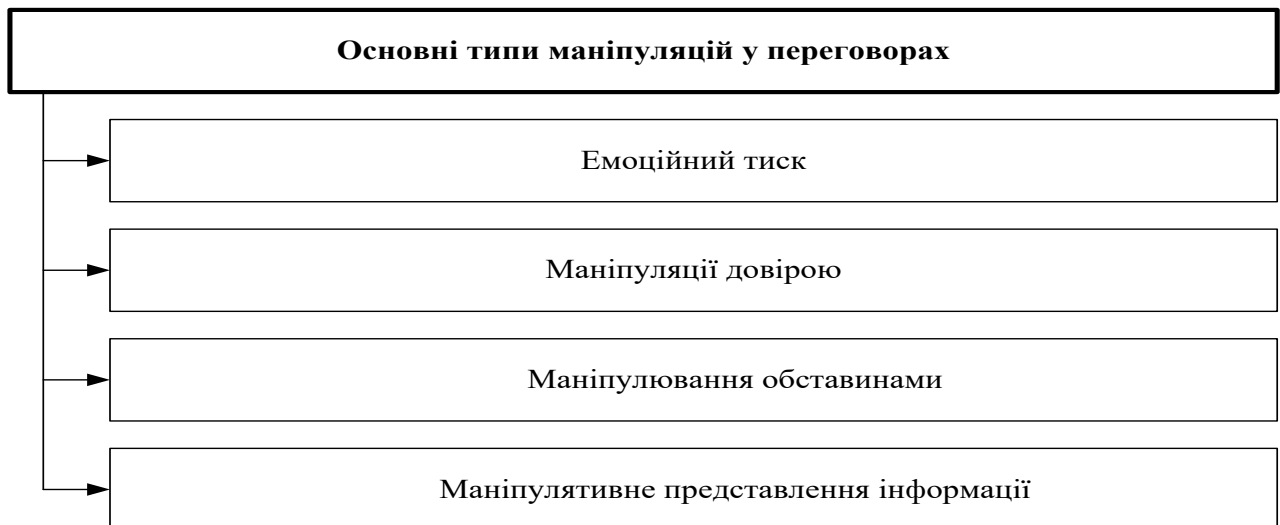


Рис. 6.1 Основні типи маніпуляцій у переговорах

Емоційний тиск — цей вид маніпуляції спрямований на придушення емоційного стану опонента шляхом викликання таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, провина, сором, розгубленість. Коли інша сторона використовує «Емоційний тиск», ви відчуваєте тиск з боку опонента, вам здається, що ви не контролюєте ситуацію, що ви особисто, ваш продукт, ваша компанія — ніщо і не становлять інтересу для опонента.

Жорсткі переговорники можуть розпочати переговори з крижаного мовчання або, навпаки, емоційного спалаху, щоб перевірити свого опонента. Якщо ви не зможете протистояти його тиску та хитрощам на початку

переговорів, ніхто не буде з вами вести переговори, він просто диктуватиме вам умови.

Варіанти емоційного тиску:

Маніпуляція «мовчанням». Ви зробили пропозицію та чекаєте на відповідь опонента, але замість відповіді отримуєте крижану мовчанку та зарозумілий погляд. У такій ситуації можуть виникнути сумніви щодо того, чи буде ваша пропозиція прийнята вашим опонентом хоча б для розгляду. Ви продовжуєте хвилюватися, і коли ваші сумніви перетворюються на невпевненість, ви відчуваєте бажання трохи поступитися, щоб ваш опонент змінив свій жорсткий настрій і розпочав діалог. Ну, саме цього маніпулятор і намагається досягти.

Мета цієї маніпуляції — придушити емоційний настрій, викликати у опонента відчуття невпевненості та схилити його до поступок перед початком переговорів.

Техніка контрзаходів:

- Зберігайте спокій
- Не реагуйте
- Не поспішайте йти на поступки
- Зачекайте хвилинку
- Задайте питання: «Ви зрозуміли мою пропозицію?»

Маніпуляція «зовнішніми подразниками». Суперник використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього постійно хтось підходить і відволікає, у кімнаті спекотно, заважають зовнішні джерела шуму тощо).

Контрзаходи:

- Зберігайте спокій
- Зосередьтеся на темі переговорів
- Використовуйте елементи емоційної підготовки

Маніпуляція «особистою образою». Ваш опонент робить коментарі, які безпосередньо впливають на вашу особистість. Засоби правового захисту:

- Ігнорувати
- Зберігайте спокій
- Запитуйте відгуки щодо переговорів
- Запропонуйте своєму опоненту повернутися до теми переговорів
- Продовжити переговори за планом

Маніпуляція «спалахом емоцій». Спалах емоцій у відповідь на ваші аргументи. Засоби правового захисту:

- Ігноруйте емоційний тон
- Зберігайте спокій
- Відстоюйте свою позицію

Маніпуляція «першою пропозицією». Опонент голосно та вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ти жартуєш? Ти вважаєш ЦЕ пропозицією?»

Засоби правового захисту:

- Зберігайте спокій
- Запитайте, що саме не сподобалося опоненту у вашій пропозиції

- Запитайте у свого опонента, яку пропозицію він вважає справедливою.
- Попросіть його пояснити свою логіку: на чому ґрунтується його пропозиція та чому він вважає свою пропозицію справедливою

Маніпуляція «нереалістичними вимогами». Суперник вимагає неможливого. Наприклад, ціна вдвічі менша, або інвестиції в 10 разів більші.

Засоби правового захисту:

- Не сперечайтесь. Це зміцнює позиції суперника
- Попросіть опонента пояснити його логіку
- Пред'явіть зустрічну вимогу, яка є її дзеркальним відображенням, тобто так само нереалістичною
- Проявіть ініціативу та запропонуйте реалістичну пропозицію

Маніпуляція «Ти грубий зі мною?» Ваш опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо правильності його чи її поведінки на переговорах: «Що це за грубість? Забирайтеся звідси!»

Засоби правового захисту:

- Ігноруйте емоційний тон
- Зберігайте спокій
- Дайте їм зрозуміти, що ви не хочете бути грубими зі своїм опонентом
- Повідомте їм, що ваша мета — досягти згоди щодо теми переговорів
- Запропонуйте повернутися до теми переговорів

Ось лише найпопулярніші маніпуляції, насправді їх набагато більше.

Маніпуляції довірою. Під час використання технік «маніпуляції довірою» в переговорах виникають сильні емоції, такі як доброта, порядність, чесність, справедливість, щедрість, людяність, а також почуття жалю, провини та сорому (у вас все добре, а у нас ні, як же вам соромно). І саме ці емоції спонукають вас до дій, які цікавлять іншу сторону.

У простих переговорах «маніпуляція довірою» часто базується на принципі «взаємного обміну». Інша сторона може використовувати невеликі подарунки або компліменти, щоб ви відчували себе зобов'язаними. У ділових переговорах ваш опонент намагається здаватися максимально відкритим, говорячи про довгострокову співпрацю. Або інша сторона може не називати конкретних умов пропозиції, але так, ніби вона мала їх на увазі. Наприклад, він може сказати вам, що якщо угода відбудеться, ви отримаєте дуже хорошу комісію. Почуття довіри, яке створюється маніпуляцією, може перешкодити вам встановити розмір комісії. При цьому ви очікуєте на хороші комісії, які становлять 50%, а ваш опонент запропонує вам 5%, але це стане відомо лише після завершення угоди.

Маніпуляція Коломбо. Суперник грає роль наївної та дурної людини (яку часто недооцінюють і яка робить помилки).

Техніка контрзаходів:

Незалежно від того, наскільки дурним чи наївним ви вважаєте свого опонента, ви завжди повинні вважати його найрозумнішим переговорником, якого ви коли-небудь зустрічали.

Маніпуляція у найкращому вигляді. Опонент пропонує вам відкрито висловити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) та ваші можливості (бюджет, поступки).

Техніка контрзаходів:

- Повідомте, що контракт складається з окремих угод для кожної умови
- Повідомте сторони, що ви вкажете, на які поступки ви готові піти після обговорення кожної умови.
- Запропонуйте повернутися до детального обговорення умов угоди

Маніпуляція «повір мені на слово». Опонент пропонує повірити йому на слово, стверджуючи, що він не та людина, яка введе вас в оману. Техніка контрзаходів:

Скажіть йому, що ви раніше не вели з ним справ і не знаєте його як партнера, тому ви ПОВИННІ бути обережними у вашому першому спільному бізнесі.

Маніпуляція «жалем». Ваш опонент розповідає вам, наскільки складна його поточна ситуація, і просить вас допомогти йому укласти угоду на його умовах.

Техніка контрзаходів:

- Дайте всім зрозуміти, що в кожного своя ситуація та свої труднощі.
- Повідомте іншу сторону, що ви не можете укласти договір собі на шкоду, і що ви будете готові погодитися лише на ті умови, які прийнятні для вас.

До цієї категорії належать маніпуляції, засновані на наданні спотвореної, неструктурованої або зайвої інформації. Наприклад, ваш опонент може закидати вас цифрами, посилатися на документи, про які вас раніше не попереджали, конвертувати гривні в відсотки та назад, розраховувати платіж не за весь термін дії договору, а за день користування або змушувати вас обговорювати лише зручні для нього теми.

Маніпуляція «запитання – відповідь». Ефективна маніпуляція, яку добре ілюструють переговори між продавцем і покупцем. Невдалий продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати поставку продукції на стандартних умовах, очікуючи, що покупець потрібен товар. Однак покупець взяв ситуацію під контроль з самого початку переговорів, використовуючи цю просту та ефективну маніпуляцію. Принцип його дії простий:

На початку зустрічі опонент наказовим тоном заявляє, що переговори проходять за схемою: «Я ставлю питання – ви відповідаєте!» Якщо ви внутрішньо погоджуєтесь з іншою стороною, ви одразу ж поступитеся владою в переговорах і емоційно почнете сприймати свого опонента як господаря ситуації. У цьому випадку ви втрачаєте можливість вести переговори за заздалегідь підготовленим планом, що значно знижує шанси на успіх.

Захист від несанкціонованого втручання:

- Зберігайте спокій
- Дайте їм зрозуміти, що ви готові відповісти на запитання опонента, але ви також очікуєте відповідей на свої власні запитання

• Проявіть ініціативу, запропонуйте скласти список тем для обговорення. Цю маніпуляцію зазвичай поєднують з маніпуляцією «У мене небагато часу».

Маніпуляція «киданням цифр». Ворог буквально кидає у вас цифри, не даючи вам часу перевести подих і можливості зрозуміти, що до чого.

Техніка контрзаходів:

- Зберігайте спокій
- Попросіть опонента повторити все, щоб ви могли записати інформацію
- Запишіть усі числа
- Зробіть перерву, щоб перевірити інформацію

«Ось документ!» маніпуляція. Ваш опонент підтверджує свої аргументи письмовими документами, з якими ви раніше не були знайомі.

Техніка контрзаходів:

- Якщо дозволяє час, уважно прочитайте документ.
- Якщо час не дозволяє, будь ласка, зазначте, що вам потрібно уважно прочитати документ і ви не готові продовжувати обговорення цього питання
- Запропонуйте перейти до питань наступної зустрічі

Маніпуляція «вибірковою реакцією». Опонент зосереджується лише на зручних для нього моментах, опускаючи незручні питання.

Техніка контрзаходів:

- Повертатися до обговорення питань, яких він уникає
- Вимагайте поступок, якщо ваш опонент не готовий обговорювати жодні питання

Маніпуляція «хибними проблемами». Опонент повідомляє вам, що з вашим продуктом/послугами/компанією завжди є багато проблем, і вимагає поступок щодо обговорюваного питання.

Контрзаходи:

- Повідомте їм, що якщо є конкретні питання, які потребують вашої участі, ви можете обговорити їх пізніше
- Повернення до теми обговорення

Маніпуляція «надміром аргументів». Ваш опонент просить вас навести додаткові аргументи на підтримку вашої позиції, доки не знайде слабкий аргумент, який легко спростувати. Потім, спростувавши ваш слабкий аргумент, він повідомляє вам, що ваша точка зору неправильна, і ви повинні погодитися з його точкою зору.

Засоби правового захисту:

Якщо у вас є причина, чому ваш опонент прийняв би вашу точку зору чи пропозицію, скажіть це та замовкніть.

Маніпуляція «смішними грошима». Опонент проводить розрахунки на основі вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому.

Засоби правового захисту:

- Відмовтеся слідувати логіці опонента та не обчислюйте числа в одиницях або валюті, які вони використовують.
- Завжди розраховуйте вартість транзакції в цілому
- Візьміть калькулятор і, щоб інша сторона могла його бачити, розрахуйте загальну суму

- Оцініть, наскільки отримана сума відповідає тому, що показує опонент
- Повернутися до обговорення, але у форматі вартості всієї транзакції

Маніпуляція «гроші – відсотки». Опонент переводить розрахунки з гривень (або доларів, євро тощо) у відсотки і назад, коли йому це найвигідніше.

Засоби правового захисту:

- Не обчислюйте числа в одиницях, які використовує ваш опонент, якщо це недоречно
- Попросіть пояснити логіку створення номерів, що використовуються іншою стороною
- Використовуйте зв'язок «Що, якби», щоб обговорити перспективні пропозиції вашого опонента.

Типи маніпуляторів за Евереттом Шостромом

Відомий психолог Еверетт Шостром виділяє такі типи маніпуляторів:

1. Диктатор-маніпулятор. Він свого роду тиран, що віддає накази наліво і направо, обсипається криками та погрозами. Він прагне панувати, принижувати інших за допомогою жорстокої сили, різких і жорстоких слів і, звичайно ж, дій. Такі маніпулятори часто прагнуть влади, а як тільки вони її отримують, використовують весь свій деспотизм.

2. Маніпулятор калькулятора (калькулятор). Така людина у спілкуванні з іншими постійно прагне наживи, її наміри егоїстичні. Він постійно щось розраховує, вигадує і хоче залишатися у «виграшній позиції» в будь-якій ситуації. Йому невідоме просте, щире, дружнє спілкування, турбота та участь у долях своїх близьких.

3. Маніпулятор ганчірками. Він підкорює всіх своєю дитячістю, невпевненістю, безвіллям, слабкістю. Він хоче, щоб його жаліли, щоб поруч був тільки він, він сам підкрадається і хоче, щоб до нього підкрадалися. Як би жорстоко це не звучало, можна навести приклад розпещеної жінки, яка постійно скаржиться на головний біль, яка звинувачує свою родину в безсердечності та неуважності до неї.

4. Липкий. Цей маніпулятор прагне бути веденим, контролем та спрямовуваним. Він також слабкий і безсилий. Але на відміну від «розпусниці» (егоїста, дрібного шантажиста), липка людина насправді слабка, лінива та дратівлива.

5. Маніпулятор-суддя. Вічно незадоволений усім, він засуджує та критикує весь світ, приписує кожній людині можливі та немислимі гріхи, у кожному бачить ворога, брехуна та ходить з «незадоволеним виразом обличчя». Саме це й кажуть про таких людей: «Навіть якщо ти навчишся ходити по воді, знайдуться ті, хто скаже: Дивись, який негідник! Він навіть плавати не вміє!»

6. Маніпулятор-захисник. Готовий захистити та виправдати кожен вчинок близької людини. Тож «добра» бабуся «не дозволяє батькам свого улюбленого онука ображати», не карає його, не пояснює його помилок, хвалить за кожен дію та слово. Таким чином вона псує дитину, заважає їй розвиватися, не готує її до майбутнього життя, не виховує вміння змушувати себе виконувати певні щоденні обов'язки, і тим самим створює великі проблеми собі та своїм близьким.

7. Хороший хлопець. Цей маніпулятор вбиває наповал своєю добротою, але його доброта нещира, до болю солодка, нав'язлива. Така людина, мило посміхаючись, готова на будь-яку підлість. Люди, які стикалися з ним і мали через нього проблеми, дивуються, що фальшива доброта так хитро підкупила їх.

8. Маніпулятор-хуліган. Ця людина звикла «наводити порядок» у своєму оточенні за допомогою кулаків, агресії, сили та пияцтва. Він знищує все і всіх, якщо хтось з ним не згоден.

За словами Е. Шострома, кожному маніпулятору притаманні такі риси особистості, як брехня, фальш, недовіра та дистанційованість від людей. Е. Шостром поділяє всіх маніпуляторів на активних (хуліган, диктатор), пасивних (ганчірка, липка), конкурентних (калькулятор) та байдужих.

Головна причина маніпуляцій, на думку Фредеріка Перлза, полягає в постійному конфлікті людини з самою собою, вона ніколи повністю не довіряє собі, але ще менше довіряє іншим.

«Ось чому він стає на шлях маніпуляцій, щоб інші завжди були у нього на повідку, щоб він міг контролювати їх і більше довіряти їм у таких умовах», – зазначав Ф. Перлз.

Друга причина маніпуляції: щоб здобути прихильність, маніпулятор прагне захопити повну владу над іншою людиною, змушуючи її діяти, думати та відчувати все, що вона хоче.

Третя причина маніпуляції: оскільки ризик і невизначеність оточують людей з усіх боків, людина часто почувається безпорадною, і пасивний маніпулятор каже: «Я не можу контролювати все, що зі мною може статися, тому я нічого не контролюватиму. Я здаюся, робіть зі мною все, що хочете!», досягаючи своїх цілей за допомогою своєї уявної зовнішньої безпорадності. Активний маніпулятор користується безпорадністю інших людей, любить домінувати над ними, намагаючись зробити їх максимально залежними від себе. Четверта причина маніпуляції: маніпулятор — це людина, яка намагається уникати стосунків, заснованих на довірі, та складних ситуацій, до яких ці стосунки можуть призвести. Це означає, що він не хоче брати на себе відповідальність за будь-які можливі ситуації, тому він ставиться до людей ритуально (Е. Берн, В. Глассер).

П'ята причина: людина хоче здобути визнання всіх і кожного, тому вона змушена прикидатися, приховувати свої почуття, думки та бажання, не може бути правдивою та чесною з іншими, а намагається будь-якою ціною догодити всім (А. Елліс).

Знаючи основні типи маніпуляторів та розуміючи, як маніпуляція проявляється в переговорах, можна не тільки ідентифікувати їх, а й застосовувати техніки захисту від маніпуляцій. Ось універсальна модель поведінки для протидії маніпуляціям у переговорах:

- Будьте морально готові до маніпуляцій з боку вашого опонента
- Зберігайте спокій і не поспішайте
- Ставте уточнюючі запитання
- Завжди повертайтеся до обговорення плану переговорів

Ви також можете протидіяти більшості маніпуляцій, показавши опоненту, що маніпуляція не залишилася непоміченою, і що ви її виявили. Назвемо це технікою «Все таємне стає очевидним». Наприклад, ваш опонент висуває нереалістичні вимоги або емоційно реагує на вашу пропозицію. Зберігайте спокій і дайте йому зрозуміти, що дії вашого опонента виглядають як маніпуляція з метою затягнути або зірвати переговори (він робить навмисно нереалістичну пропозицію, яку ви не зможете прийняти, або він надмірно реагує, щоб викликати у вас правильні емоції). Потім повідомте йому, що ви не розумієте, чому ваш опонент поводить себе саме так, і запропонуйте повернутися до конструктивної дискусії. Будьте критичними та не ведіться на хитрощі маніпуляторів.

ТЕМА 7

ВНУТРІШНІЙ PR: СУТНІСТЬ, СИСТЕМА, ІНСТРУМЕНТИ

У професійному середовищі з питань зв'язків з громадськістю часто повторюють вислів: «PR починається зсередини», що означає: перш ніж розгортати PR-діяльність, спрямовану на зовнішню аудиторію, необхідно впорядкувати внутрішні комунікації в межах самої організації.

Внутрішній PR (або внутрішні комунікації) – це система заходів, спрямованих на встановлення ефективної інформаційної взаємодії між компанією та її персоналом. Така діяльність охоплює не лише чинних працівників, а й може бути адресована колишнім (наприклад, пенсіонерам) або потенційним (зокрема, студентам) співробітникам.

Оскільки внутрішній PR за своєю суттю є формою інформаційної політики підприємства, у фаховій термінології вживаються синоніми, такі як:

- внутрішня комунікація;
- спілкування з персоналом;
- формування взаємин із працівниками.

Ключові завдання внутрішнього PR включають:

Забезпечення інформованості персоналу. У багатьох компаніях співробітники не мають чітких уявлень про принципи нарахування заробітної плати, премій, критерії оцінки їхньої роботи, позицію керівництва щодо результатів їхньої діяльності. Подібні приклади свідчать про недосконалість внутрішньої інформаційної системи.

Формування довіри та лояльності до управлінських рішень. Внутрішній PR покликаний посилювати підтримку працівників щодо стратегії та політики керівництва.

Створення позитивного психологічного клімату. Ефективна система комунікацій знижує ризики конфліктів, допомагає подолати відчуття невизначеності, знижує тривожність і водночас підвищує мотивацію працівників.

Формування корпоративної ідентичності. Розвиток відчуття причетності до компанії зменшує плинність кадрів і позитивно впливає на якість праці. Дослідження показують, що працівники, які ототожнюють себе з організацією, краще взаємодіють як з клієнтами, так і з колегами.

Формування зовнішнього іміджу компанії. Попри загальне уявлення про те, що імідж організації формують керівники, саме звичайні працівники, як правило, є носіями об'єктивної інформації. Їхню думку вважають більш правдивою, оскільки вона не має тенденції до прикрашання чи маніпуляцій.

Внутрішній PR компанії тісно пов'язаний з управлінням персоналом. Кожна управлінська функція (підбір, мотивація та оцінка результатів роботи персоналу, формування групи, розвиток корпоративної культури) пов'язана із завданням PR – надання співробітнику важливої, актуальної, повної та прозорої інформації, яка є для нього важливою та яка стосується поточних та запланованих ініціатив (заходів) підприємства.

Набір персоналу. Кандидати (особливо досвідчені) здатні одразу оцінити умови праці та атмосферу в компанії із зовнішньої точки зору: рівень організації роботи, ставлення керівництва до «маленької людини» та навпаки. З першої співбесіди можна зробити багато висновків щодо визначеності (або невизначеності) ролі на певній посаді; щодо меж відповідальності та повноважень; про наявність (або відсутність) норм праці тощо.

Мотивація та оцінювання співробітників. По-перше, праця кожного повинна призводити до справедливої винагороди. (У демократичних суспільствах ця аксіома стала реальністю.) По-друге, кожен працівник очікує додаткової оцінки по-різному: його індивідуальність буде визнана, тимчасові проблеми (включаючи сімейні) будуть зрозумілі, а саморозвиток (не лише пов'язаний зі спеціальністю) буде сприяти розвитку. Виконання цих очікувань (тобто надання корисної інформації керівництвом, впровадження відповідної політики розвитку кар'єри тощо) сприймається працівниками як прояв довіри та поваги, на основі яких підвищується рівень їхньої мотивації. Працівники хочуть, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, які роблять реальний внесок у розвиток компанії.

Створення груп. Мудрі менеджери сприяють створенню груп за інтересами всередині компанії, що дає їм можливість краще пізнати своїх співробітників. З іншого боку, маючи колег-одномумців та можливість розвивати свої інтереси, співробітники стають більш відданими компанії, створюють відчуття єдності («ти не один») та розвивають навички командної роботи.

Розвиток корпоративної культури. Існує тісний зв'язок між внутрішнім PR та корпоративною культурою компанії. Корпоративна філософія, культура взаємин, культура праці та традиції – всі ці складові корпоративної культури посилюються під впливом PR і, навпаки, за їхньої присутності PR має більший вплив.

Внутрішній піар та імідж компанії. Одним із важливих завдань внутрішнього PR є переконання співробітників у тому, що їхня відповідальність та лояльність до підприємства економічно вигідна, адже це початок такого ланцюга: якісне виконання функцій – якісні товари чи послуги – поширення позитивної інформації (про підприємство та його пропозицію) – збільшення обсягу продажів – збільшення економічних показників підприємства та оплати праці персоналу.

Належним чином організований внутрішній PR є ключовим елементом сучасної системи управління. Він сприяє усуненню інформаційної ізоляції співробітників, структурує виробничі процеси та надає діяльності підприємства більш глибокого змісту.

Основні аспекти внутрішнього PR

1. Змістова складова внутрішнього PR:

Загальна інформація передбачає ознайомлення персоналу з усіма важливими аспектами функціонування підприємства: запланованими змінами, стратегічними цілями, проблемами, досягненнями, інвестиційними проектами та корпоративним життям.

Індивідуальна інформація має на меті роз'яснення кожному працівнику його ролі у досягненні цілей підприємства, значущості його компетенцій та професійних навичок.

2. Напрями внутрішніх інформаційних потоків:

Висхідний (від підлеглих до керівництва);

Низхідний (від керівництва до працівників);

Горизонтальний (між працівниками одного рівня);

Стихійний (між представниками різних структурних підрозділів або рівнів).

3. Джерела походження інформації:

Офіційна (формальна) інформація – це заплановані, задокументовані повідомлення, що поширюються через затверджені внутрішні канали зв'язку.

Неофіційна (неформальна) – виникає спонтанно або навмисне, але поза межами офіційних каналів комунікації. Часто має форму чуток або пліток, які поширюються усно і відображають реакцію працівників на події, що викликають інтерес або занепокоєння.

Варто визнати, що уникнути неформальних комунікацій неможливо, адже вони є природним елементом людської взаємодії. Тому важливим завданням керівництва є:

мінімізація негативного впливу чуток, шляхом створення відкритої, прозорої системи інформування;

контроль за змістом неформальної інформації, щоб вона не завдавала шкоди іміджу підприємства чи внутрішньому клімату.

В окремих випадках неформальні джерела інформації можуть бути використані як інструмент зворотного зв'язку та індикатор внутрішніх настроїв персоналу. Проте, слід враховувати ризик спотворення інформації внаслідок дії так званого «ефекту зіпсованого телефону», особливо коли офіційна система передачі інформації є недосконалою.

Типові проблеми та бар'єри у формуванні системи внутрішнього PR:

Недооцінка керівництвом значення комунікацій для управління.

Замкненість окремих осіб через особисті комплекси чи труднощі у вираженні думок.

Влада як монополія на інформацію – небажання ділитися знаннями з підлеглими.

Внутрішнє суперництво між працівниками чи підрозділами.

Низький рівень комунікативної культури: невміння чітко формулювати думки, слухати, конструктивно висловлюватися.

Труднощі порозуміння, зумовлені різницею у професійній термінології між підрозділами.

Розбіжність між декларованими цінностями та реальними діями.

Недосконалість комунікаційної інфраструктури: відсутність або надмірність каналів інформування, погане їх розміщення чи неефективне використання.

Шляхи подолання бар'єрів:

Формування атмосфери довіри – працівники повинні мати змогу вільно висловлювати думки, пропозиції, конструктивну критику без страху негативних наслідків.

Впровадження чітких правил комунікації. Наприклад, у компанії IBM практикується подання працівниками до керівництва коротких повідомлень обсягом не більше однієї сторінки, з чітким описом проблеми та пропозицією вирішення.

Навчання персоналу, яке має на меті розвиток навичок публічного висловлювання, активного слухання та розуміння важливості участі кожного у формуванні ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Портрет ефективного керівника:

Це особа, яка користується авторитетом у колективі (відділі, департаменті тощо), навіть якщо її формальна позиція не є високою в організаційній ієрархії. Такий керівник вміє стисло, чітко і по суті висловлювати свою думку, дотримуючись відповідної інтонації й не відхиляючись від теми.

Використання бізнес-раутів (БР) як інструменту внутрішнього PR:

Попри відсутність фінансових витрат, цей інструмент застосовується вкрай рідко. Основні причини — дефіцит часу, низька мотивація керівників, а також складність організації в умовах великої чисельності персоналу або розгалуженої територіальної структури підприємства.

1. Консультаційні години (або години особистого прийому):

Керівники встановлюють конкретні дні та години для особистих зустрічей із працівниками з різних питань. Цей формат також називають «години відкритих дверей». Проте нині мало хто приділяє належну увагу цьому інструменту: часті порушення графіка або повне ігнорування прийому суперечать принципу «пунктуальність — це ввічливість королів».

2. Інформаційні таблиці (ІТ):

Це один із найдоступніших і водночас ефективних засобів внутрішньої комунікації, який репрезентує місію, стратегічні цілі та плани підприємства. Для досягнення ефективності ІТ мають бути привабливими і змістовними.

Основні правила створення ІТ:

Структурування за тематичними розділами (керівництво, маркетинг, HR тощо).

Висвітлення як робочих, так і позаробочих тем (рубрики для молоді, батьків, вболівальників).

Публікація новин, що стосуються всього колективу (фото нових співробітників, фоторепортажі, гумор).

Актуальна інформація, орієнтована на різні підрозділи підприємства.

Візуальна ідентифікація розділів (кольори, символи, позначки).

Регулярне оновлення. Відповідальність за ІТ покладається на конкретного працівника.

Можливість зворотного зв'язку (скриньки для пропозицій, анкет, листів до керівництва).

Розміщувати ІТ слід у місцях із високою прохідністю — біля приймальні, їдальні, на вході, а в масштабних організаціях — у кількох точках.

3. Внутрішня газета (ВГ):

На відміну від ІТ, має ширший зміст та іншу форму розповсюдження (поширюється серед працівників, пенсіонерів, партнерів). Може містити хроніку, ринкові огляди, аналітику, що стосується галузі, в якій функціонує підприємство. У великих компаніях ВГ сприяє відкритому обміну думками між співробітниками, слугуючи майданчиком для інтеграції колективу.

4. Поштова скринька (ПС):

Засіб збору пропозицій, критики, запитань. Може бути анонімним, що викликає сумніви щодо ефективності. При наявності якісної інформаційної системи ПС втрачає актуальність, а в умовах авторитарного стилю управління — не використовується через страх репресій.

5. Довірена особа (або кабінет довіри):

Запроваджується на окремих підприємствах для розв'язання конфліктних або делікатних питань. Цю функцію виконує авторитетна особа, здатна зберігати конфіденційність. Відповідь на звернення надається протягом одного тижня.

6. Довідкова служба:

а) В режимі живого спілкування — оператор відповідає на запити телефоном.

б) Автоматизований варіант — інформація надається у форматі голосового повідомлення після набору відповідного номера.

7. Радіовузол:

Актуальний для великих підприємств. Використовується для передачі термінової інформації, розважального контенту, музики. Наприклад, на підприємствах для людей із вадами зору транслюються аудіокниги.

8. Телевізійна студія:

Потребує значних інвестицій і професійного персоналу. Дає змогу транслювати інформацію у конференц-залах або людних місцях. Може бути використана для створення відеофільмів про життя підприємства. Часто застосовується в міжнародних компаніях з розгалуженою структурою.

9. Інтранет:

Внутрішня корпоративна електронна пошта. Особливо ефективна на підприємствах, де працює молодий колектив із високим рівнем цифрової грамотності. Дає змогу оперативно поширювати інформацію в межах організації.

10. Друковані видання:

Ювілейні книги — присвячені річницям підприємства, містять інформацію про історію, засновників тощо.

Тематичні випуски — наприклад, роз'яснення змін у законодавстві.

Спеціальні довідники — для новачків, внутрішні телефонні книги тощо.

Плакати — лаконічні, яскраві, актуальні. Застарілі постери мають зворотний ефект.

Листівки — для оперативного інформування (про акції, зміни режиму роботи тощо).

Листи — персоналізовані звернення, зазвичай з підписом керівника.

Успішне застосування інструментів непрямого внутрішнього PR забезпечить вирішення психологічних основ поведінки співробітників, цілеспрямоване відточування поведінкових навичок та досягнення їх вмілого спрямування.

Створення затишної робочої атмосфери. Декорування кімнат живими рослинами (виросування та догляд за ними); чистота приміщення; вибір кольору та дизайн кімнати;

пропонування кави, напоїв та фруктів за рахунок компанії; подарунки від компанії (на день народження). Все це може мати лише незначне значення (якщо немає психологічно комфортної робочої атмосфери) або ж бути суттєвим доповненням до добре сформованої психологічної складової робочої атмосфери. Кінцевий результат залежить від конкретних людей у конкретних місцях. Вирішальний вплив на якість робочої атмосфери має керівник компанії, від якого значною мірою залежить поведінка співробітників.

Корпоративні свята. Приводом для святкування можуть бути: досягнення, ювілеї, успішне завершення важливого періоду чи події тощо. Свято може бути офіційним та неофіційним, тривати кілька хвилин або цілий вечір, або навіть кілька днів з виїздом на природу тощо. Головне – донести ідею важливості для керівництва внеску кожного співробітника у спільний успіх, і цей внесок не тільки помічається, але й відповідним чином оцінюється (у вигляді премії, подарунка, диплома тощо).

Інтеграційні події. На перший погляд вони просто веселі, але мають набагато глибший сенс. У неформальній обстановці, приємній атмосфері, подалі від робочого місця, набагато легше подолати бар'єри, забути про непорозуміння та проблеми. Характер цих заходів залежить від специфіки підприємства та очікувань працівників: підвищення витривалості працівників; розвиток навичок командної роботи тощо. Заходи можна поєднувати з навичками, пов'язаними з роботою (як збільшити продажі); з потребою самовдосконалення (як подолати стрес) тощо. Заходи, організовані для досягнення певної мети, є більш ефективними. Сімейні події. Багато компаній організовують заходи, на які також запрошуються члени сімей співробітників: карнавали, пікніки, дні відкритих дверей, екскурсії з місцевої історії тощо. Окрім зміцнення лояльності співробітників до компанії, такі заходи також виконують

три ще важливіші функції:

- сприяти успішному зовнішньому зв'язку з громадськістю;
- родини працівників можуть краще зрозуміти характер роботи своїх близьких;
- неформальна атмосфера сприяє більш чесному спілкуванню, під час якого розкриваються спільні інтереси, проблеми та сподівання, що, своєю чергою, формує більш толерантні стосунки в команді та зміцнює взаємну підтримку.

Освіта, навчання. Хоча головною метою їх впровадження є набуття співробітниками конкретних знань та навичок, варто будь-яким чином доносити позитивну інформацію про компанію, її цілі, цінності тощо. Ці заходи

не лише покращують компетенції співробітників та підвищують ефективність роботи, але й підвищують рівень залученості співробітників до процесів компанії.

Допомога з доглядом за дітьми. Поширеною причиною звільнень або скорочення робочого часу є неможливість поєднувати батьківські обов'язки з обов'язками працівника. Компаніям вигідніше оплачувати додаткові зручності для батьків, ніж знаходити та навчати нових співробітників. Серед цих покращень слід зокрема згадати наступні: відкриття дитячих садків для дітей працівників; дитячі кімнати на підприємствах; додаткові платежі за найм нянь для догляду за дітьми; гнучкий робочий графік; можливість працювати з дому. Вищезазначені заходи є радше інструментами управління людськими ресурсами, але завдання внутрішнього PR полягає у сприянні активному використанню цих можливостей серед співробітників.

Турбота про здоров'я працівників. Це може проявлятися у відповідній організації праці (на японських заводах день починається з колективних фізичних вправ); придбання абонементів для співробітників у басейн, тенісні корти або тренажерний зал; будівництво спортивних комплексів для своїх співробітників (наприклад, Херох). Ефектом цих заходів може бути організація спортивних змагань, лотерей між відділами чи компаніями.

Додаткові послуги. Деякі компанії надають співробітникам безкоштовні психологічні та медичні послуги (включаючи вакцинацію); вони роздають безкоштовні квитки на популярні концерти та до модних ресторанів; особи, що представляють компанію, користуються безкоштовними послугами перукарів, косметологів та стилістів. Усі ці послуги покращують ставлення працівників до компанії та сприяють кращому виконанню ними своїх професійних обов'язків. На думку критиків, ці внутрішні PR-інструменти можуть становити ризик втручання в особисті інтереси співробітників та контролю над їхнім приватним життям. Але йшлося виключно про намір зробити це життя легшим і приємнішим.

ТЕМА 8

ПИСЬМОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Ділове листування — це процес ділового та офіційного спілкування за допомогою пошти. У ньому, як і у звичайному спілкуванні, є місце для емоцій, першого враження та точок контакту. Але ділове листування вирізняється своїм офіційно-діловим стилем.

В основі ділового листування лежать листи, які відповідають таким критеріям:

1. Лаконічний. Коли в одному реченні є одна головна думка, немає канцеляризму, інформація викладається лаконічно та по суті. Відсутність довгих резюме ключових слів та складних лінгвістичних структур.

2. Структурований. Коли лист має певну мету, думки є зв'язними, лист візуально поділений на кілька частин (як мінімум вітання, мета, запитання або заклик до дії).

3. Літературний. Без граматичних помилок та порушень логіки тексту, з правильно розставленими розділовими знаками.

4. Людина. Коли аргументи викладаються чітко, без емоцій та оціночних суджень, немає маніпуляцій та токсичності, а також виявляється повага до співрозмовника.

Ділове листування вирішує цілий спектр завдань – від простого привітання нового члена команди до укладання великобюджетної угоди. Його також використовують для таких цілей:

За допомогою ділового листування ви можете виконати такі завдання:

- отримати роботу;
- пропонувати послуги та знаходити нові замовлення;
- передавати певну інформацію чи повідомлення;
- запропонувати та схвалити ідею;
- вирішити конфлікт і перетворити незадоволену людину на задоволену;
- погоджуватися з колегами щодо чогось;
- отримати підтримку або обґрунтовану критику.

Мета маніпуляцій у діловому листуванні – примусити співрозмовника зробити щось. Зазвичай те, що йому не хочеться або не сподобається. Часто це проявляється через токсичність і перекладання відповідальності. В результаті викликає неприємне почуття обов'язку у адресата і небажання вести комунікацію далі.

Як правило маніпуляція ховається під такими фразами:

• Заздалегідь вдячний! (Це дуже сильна маніпуляція. Зазвичай, коли ми пишемо людині щось, заздалегідь не можемо знати, як вона відреагує. А така відповідь змушує погодитися. Тому таку фразу краще взагалі не використовувати. Ніколи)

- Сподіваюся на вашу позитивну відповідь!
- Чи не бажаєте ви... ?
- Ти ж не відмовишся зробити... ?

- Ви зробите на завтра, правда?
- У тебе ж є час на... ?
- Давайте поставимо це завдання в пріоритет
- Ти ж пам'ятаєш, ми обговорювали... ?
- Ви ж нам обіцяли!
- Погодьтеся, це потрібно зробити тільки так!
- Сподіваюся на швидку відповідь!
- Ви не будете проти, якщо... ?

Як боротися з маніпуляцією? Змусити іншу людину писати нормально у вас навряд чи вийде, а ось самому не маніпулювати – цілком.

Висновок

Підсумуємо всі рекомендації про те, як вести ділове листування:

1. Скласти приємне перше враження за допомогою теми листа. Розмір – до 5 слів. Вказуємо основну ідею листа.
2. Зазначити мету комунікації 1-2 реченнями.
3. Структурувати лист, щоб у ньому були вітання, мета, деталі, питання, підпис. Кожен структурний елемент – окремий абзац.
4. Прибрати канцеляризми, емоції, подразники.

5. Перевірити текст на відсутність помилок, одруківок, маніпуляцій. Якщо потрібно, використовувати сервіси з перевірки текстів.

Детальніше про норми ділової переписки у таких книгах:

- «Пиши, скорочуй. Як створювати сильні тексти» М. Ільяхов, Л. Саричева

- «Нові правила ділового листування» М. Ільяхов, Л. Саричева
- «На піку можливостей. Правила ефективності професіоналів» Р. Поузі (глава про структуру листів)

- «Домовитися можна про все» Г. Кеннеді.

Стиль, який ви використовуєте для написання своїх електронних листів, впливає на ефективність вашої електронної пошти. Відповідно початок та кінець вашого повідомлення буде відрізнятися, залежно від обраного вами стилю.

Є три речі, які потрібно знати про стилі електронного листування:

1. Коли використовувати формальний (офіційний) стиль.
2. Коли використовувати неформальний (неофіційний) стиль.
3. Слідкуйте за своїм тоном.

Розгляньмо кожен стиль електронного листування.

Формальний стиль електронного листування

Основна проблема з багатьма офіційними привітаннями в тому, що формальні вітання звучать занадто сухо.

Зверніть увагу, який тон спілкування прийнятий в організації, якій ви пишете. Багато компаній сьогодні віддають перевагу простому, неформальному (особистому) стилю, навіть у діловому листуванні.

Неформальний стиль електронного листування

Хоча формальний стиль електронного листування використовується на багатьох підприємствах, деякі компанії вважають за краще менш формальний тон. Ось деякі ознаки того, що у вашому листі доцільно використовувати менш формальну мову:

- Повідомлення від усіх співробітників, які ви отримуєте від конкретної організації, написані в неформальному стилі. Особливо звертайте увагу на повідомлення від керівників організації. Як вони написані?

- Одержувачі пропонують вам звертатися до них менш формально. Наприклад, ви звернулись у повідомленні зі словами: "Шановний пане Браун", а він пише вам у відповідь: "Пан Браун – це мій батько, кличте мене Боб".

- Ви добре знайомі з одержувачем. Коли ви пишете ділове повідомлення другові або колезі, з ким ви добре знайомі, природно звертатися до них на ім'я. Якщо ви будете писати в привітанні "Пан" або "Пані", це буде звучати незграбно, навіть недружно.

Слідкуйте за тоном.

Один з найбільших недоліків електронної пошти – одержувач не бачить ваших жестів, так званої мови тіла. Це може стати причиною непорозуміння.

Наприклад, мені здавалося, що я писала дуже професійні листи. Відразу після привітання я приступала до справи та безпосередньо обговорювала цікаву мені тему. Одного разу один з клієнтів запитав мене, чому мої листи були такими недружніми – це стало повним шоком. Мені довелося переосмислити, як я пишу свої повідомлення.

У повідомленнях цьому клієнтові я стала додавати невеликі фрази на початку листа:

- "Сподіваюсь, сьогодні у вас хороший день".
- "Сподіваюсь, ваш тиждень вдався".
- "Буду рада знову зустрітись з вами".

У результаті тон нашого спілкування змінився на краще. Уникайте занадто формальних привітальних фраз на зразок:

- Сподіваюсь, у вас все добре.
- Будь ласка, зверніть увагу, що...
- Це повідомлення стосується питань щодо...

Ваша мета – встановити доброзичливі стосунки з отримувачем, перш ніж приступити до обговорення ділових питань.

Бувало таке, що ви написали повідомлення, але не знаєте, як його закінчити? Ви не одні. Кінцеві слова повідомлення не менш важливі. Це одна з причин, чому на Envato Market є десятки професійних шаблонів ділової пошти, які містять всі елементи гарного закінчення електронного листа. Ось приклад дизайну шаблону електронного листа в темному стилі:

Шаблон електронного листа в темному стилі. Містить 30 варіантів макету з файлами HTML та Photoshop.

Пам'ятаю, як мало не підстрибнула кілька років тому, коли клієнт закінчив своє повідомлення словами "Люблю тебе". Я тоді закінчила великий проект для нього в стислі терміни, але ми не були настільки близько знайомі. Насправді виявилось, він просто був радий, що я змогла виконати таку велику

роботу за рекордно короткий час; але його занадто неформальні слова викликали дискомфорт.

Найкраще закінчувати листа цими елементами:

- Завершальні слова. Як згадувалося вище, останні слова мають значення. Якщо ваш тон занадто фамільярний або неофіційний, ви можете змусити свого одержувача відчувати себе ніяково. "З повагою", або "Найкращих побажань", вважаються стандартними останніми словами в діловому листі.

- Підпис. Якщо ви не близько знайомі з одержувачем, завжди пишiть своє ім'я та прізвище. Якщо ви добре знайомі, і ділове листування з цією людиною має неформальний характер, можна підписуватись тільки своїм ім'ям.

- Посада і компанія (якщо необхідно). Якщо ви пишете від імені компанії, в діловому листуванні ви повинні додати свою посаду та назву компанії, яку представляєте.

- Контактна інформація. Додавайте не тільки адресу електронної пошти, а й інші способи, якими можна з вами зв'язатися, наприклад, номер телефону і контакти в соціальних медіа. Якщо ви намагаєтесь знайти роботу, використовуйте свій профіль LinkedIn.

- Посилання на сайт компанії (якщо є). Якщо у вашої компанії є сайт, посилання на нього в електронному повідомленні має значення.

- Фото (за бажанням). Можна додавати своє фото поруч з підписом, але ніколи не використовуйте тільки фото без підпису. Деякі поштові програми не показують зображень. У такому випадку, якщо ви не підпишетесь, а тільки розмістите фотографію, ваш одержувач не знатиме, від кого повідомлення.

ТЕМА 9

ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ У БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

Страх перед аудиторією — досить поширене явище серед промовців. Він проявляється по-різному: у когось починає тремтіти голос, як під час першого зізнання в коханні, в когось обличчя вкривається червоними плямами, ніби щойно скоїв щось ганебне, у інших — взагалі блокується здатність діяти та мислити. Усі ці прояви стають справжнім випробуванням для виступаючого.

Найгірше те, що такі реакції лише поглиблюють страх, змушуючи промовця думати не про зміст і логіку виступу, а лише про те, як якомога швидше завершити цю «екзекуцію». Усвідомлення того, що страх очевидний для слухачів, лише підсилює напруження: доповідач починає поспішати, плутатися, що часто призводить до передчасного завершення виступу.

Страх перед публікою слід відрізнити від емоційного збудження, яке цілком природне та навіть корисне. Адже як без натягу не випустити стрілу, так і без певного хвилювання не народжується енергійна промова. Доповідач, що повністю емоційно «приглушений», часто звучить монотонно та нудно, на відміну від того, хто має помірний рівень нервового напруження.

Хоча подолання страху — справа непроста, існують дієві поради:

Якісна підготовка. Напишіть текст виступу розмовною мовою, прочитайте його уголос кілька разів. Згодом потренуйтеся перед дзеркалом — принаймні двічі або тричі.

Оцінка себе очима слухача. Уявіть себе в залі. Чи цікаво вам було б слухати промовця, який не впевнений у собі? Пам'ятайте: ви така ж звичайна людина, як і ваша аудиторія, яка прийшла не критикувати, а почути щось нове.

Зручні нотатки. Переконайтеся, що за потреби легко знайдете потрібне місце у ваших записках. Вони повинні бути під рукою і зручно розміщені.

Шукайте контакт із публікою. Завжди знайдуться доброзичливі слухачі, які підтримають усмішкою, кивком чи іншою позитивною реакцією.

Отже, для подолання невпевненості і страху варто якомога частіше практикуватися у публічних виступах. Кожна нова можливість — це крок до майстерності.

Зв'язок і слухачами. Подумки варто постійно спілкуватися з аудиторією. Доброзичливість, відвертість, продемонстровані доповідачем, спрацьовують найефективніше лише в тому разі, якщо вони ґрунтуються на щирому непідробному інтересі. Доповідач випромінюватиме довіру, якщо сам віритиме в себе, не применшуватиме своїх можливостей, але й не перебільшуватиме їх, залишатиметься діловитим, не ображаючи при цьому інших. У

жодному разі не можна зверхньо ставитись до слухачів та співдоповідачів, адже подібна поведінка викликає антипатію та неповагу.

Процес спілкування не вичерпується усним повідомленням, важливу роль при цьому відіграють невербальні засоби інформування. Важливе значення для утримання уваги аудиторії має зоровий контакт. Варто дивитися безпосередньо

в очі слухачам, використовуючи питання типу: "Ви розумієте...", "Ви також помітили, що.", "Як Ви знаєте..". Це подобається людям, оскільки свідчить про те, що промовець бачить їх.

Жести

Дійовими є також жести, які є виявом людських думок, емоцій. У поєднанні зі словами вони стають надзвичайно промовистими: жести посилюють емоційне звучання сказаного. Щоб оволодіти бодай азами жестикулювання, потрібне тривале тренування, розуміння ролі кожного жесту. Частота жестикуляції залежить передусім від культури поведінки людини.

Практичні поради:

- жести мають бути мимовільними. Застосовуйте жест, відчуваючи необхідність у ньому;
- жестикуляція не повинна бути безперервною. Не жестикулюйте руками протягом усієї доповіді;
- керуйте жестами - жест не повинен відставати від слова;
- урізноманітнюйте жестикуляцію. Не користуйтеся одним і тим самим жестом у всіх випадках, коли потрібно надати словам виразності;
- жести мають відповідати своєму призначенню.

Використання голосу

Невербальна комунікація супроводжується словами з певною інтонацією, тоном. Голос, тон, виклад, уся сукупність виразових засобів і прийомів повинні свідчити про істинність думки й почуття промовця. Темп мовлення також має практичне значення.

Практичні поради:

- Постійно тренуйте свій голос; найзручніший спосіб для цього - читання вголос; контролюйте правильність вимови.
- Пристосуйте свій голос до тієї обстановки, де відбувається спілкування.
- Не говоріть надто голосно - це справляє враження агресивності.
- Хто говорить надто тихо, справляє враження людини, яка погано володіє тим матеріалом, про який говорить, або ж не впевнена в собі.
- Голос підвищуйте тоді, коли ставите запитання, виявляєте радість чи здивування.
- Голос понижуйте тоді, коли хочете когось переконати або відповісти на запитання.
- Отже, щоб не виникало непорозумінь під час спілкування, слід узгоджувати несловесні засоби із словесними, адже дослідження свідчать, що невербальні сигнали справляють вплив утричі більший, ніж слова.

Вступ має привертати увагу з перших слів. Більше того, вам потрібно виділитися серед інших виступаючих, які були до вас, а також тих, яких глядачі чули раніше на інших заходах. Необхідно придумати щось оригінальне. Не шкодуйте часу на формулювання перших фраз у промові. Шліфуйте їх знову і знову, доводячи до досконалості.

Якщо назвати це просто і одним словом, то вам треба придумати сюрприз. Має бути щось зовсім неочікуване. Це автоматично позбавить ваш

вступ мовних кліше та затертих фраз. Також зосередить увагу глядачів, бо вони розумітимуть, що зараз буде коїтися щось цікаве. Крім того, класний сюрприз додасть енергії аудиторії для уважного слухання вашого публічного виступу. Ви покажете, що готувалися до виступу, цінуєте аудиторію і стараєтесь для неї.

Варіанти початку

Не варто обмежуватися наведеними нижче прикладами. Вийдіть за рамки, пофантазуйте, щоб оригінально почати свій публічний виступ.

1. Історична подія

Згадайте якусь історичну подію. Використайте причини, з яких вона сталася, що їй передувало, як відбулася та які має наслідки. Тобто з події можна витягнути потрібний вам елемент і, на основі цього, провести аналогію або заперечення.

2. Цитата

Підшукайте цитату під свою тему. Сказавши її на початку, далі погоджуйтеся з нею чи не погоджуйтеся, або зверніть увагу на її актуальність. Тут також велике поле для фантазії, щоб ефективно почати промову.

3. Твердження або заява

Розпочніть із твердження, яке стосується найбільшої проблеми вашої аудиторії у дійсний момент. При цьому не обов'язково ваше твердження має збігатися з думкою аудиторії.

Наприклад, на зборах компанії можна розпочати з такого твердження: “Я знаю, як за півроку знищити наших конкурентів”. Або можна цю ж промову розпочати так: “Наша продукція нічим не краща від продукції наших конкурентів.” А потім спростувати це твердження.

Крім того, твердження або заява можуть бути і у формі цитати, як у попередньому пункті.

4. Запитання до аудиторії або риторичне запитання

Це досить простий варіант початку. Лише знайдіть дійсно цікаве і свіже запитання або по-новому його озвучте. Наприклад, початок виступу із запитання «Для чого ми живемо?» не є чимось новим, тому навряд чи зацікавить слухачів.

Вступ із запитання можна поєднати із попередніми варіантами початків. Наприклад:

- Цитата + Запитання;
- Твердження + Запитання;
- Твердження у формі цитати + Запитання.

1. Підготовка до виступу. Щоб подолати страх перед аудиторією, необхідно ретельно підготуватися до виступу та ґрунтовно засвоїти матеріал доповіді:

ретельно вивчіть зміст доповіді;

складіть план виступу;

підготуйте наочні матеріали (графіки, таблиці, роздавальний матеріал тощо);

продумайте актуальні приклади з життя, доберіть цікаву інформацію з додаткової літератури.

2. План виступу.

Продумайте основні запитання вашої теми (виступ повинен мати обов'язково вступ, основну частину та висновок).

Доберіть афоризми, цитати або висловлювання відомих людей.

Напишіть головні фрази, що відображають суть вашої теми.

3. Як виступати.

Стежте за часом (якщо є регламент).

Стійте так, щоб аудиторія могла вас добре бачити. Тримайте пряму поставу, уникайте нервових рухів (гра з ручкою, смикання волосся тощо).

Використовуйте жести.

Підтримуйте зоровий контакт з аудиторією.

Говоріть упевнено.

Варіюйте тон свого голосу, не розмовляйте монотонно.

Повторюйте основну думку.

Добре продумайте, яку термінологію та слова використати, щоби правильно передати свою думку.

Якщо ви боїтеся виступати, просто практикуйтеся, практикуйтеся, практикуйтеся – і все буде гаразд!

Головне завдання закінчення – підсилити те, що було сказано до цього. При чому, підсилити треба так, щоб одночасно вкласти у закінчення головну тезу виступу, з якою аудиторія залишить зал і яку вона запам'ятає.

У кримінальному процесі підсудному надають останнє слово після того, як усі сторони справи висловилися. З цими словами суддя чи присяжні йдуть у нарадчу кімнату приймати рішення. І ці слова підсудного – це останнє, що вони візьмуть з собою і запам'ятають. Так само і з останніми словами спікера у його виступі.

Тому закінчення треба використати для того, щоб не просто підсилити сказане, а підняти промову на новий рівень, зробити мікс інсайту та емоцій, які дадуть виступу додаткової глибини та ваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business Communication and Report Writing. Handbook URL: [https://www.fasset.org.za/downloads/Business Communication and Report Writing Handb ook.pdf](https://www.fasset.org.za/downloads/Business_Communication_and_Report_Writing_Handbook.pdf)
2. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in147. Work-related values. Los Angeles: Bev-erly Hills, 1984. 475 p.
3. Norton D. P., Kaplan R. S. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advan-tage. Harvard Business Press Books, 2008. 336 p.
4. Porter Michael E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal. 1991. Winter SpecialIssue. P. 111.
5. Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to178. Organizational Learning Sloan ManagementReview. 1996. Vol. 38., Issue 1. P. 9–20.
6. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 304 с.
7. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 151 с.
8. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах«Суспільства 5.0». Економіка та суспільство. 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50>
9. Гронь О.В., Сатушева К.В. Сучасні технології комунікацій в міжнародному бізнесі. Моделювання регіо-нальної економіки. 2019. Вип. 2(34). С. 86–96. DOI: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/261138>.
10. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / [Т.Б. Гриценко, С.П. Гриценко, Т.Д. Іщенко та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
11. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджментупідприємства. Економіка та суспільство. 2023. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-416>.
12. Патряк О.С. Крос-культурні комунікації у процесі ведення бізнесу. Інформація та соціум. 2021. С. 10–12.
13. Снітинський В., Завальницька Н., Брух О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі. – Львів.: Магнолія. – 2017. – 287 с.
14. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управ-ління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
15. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.

16. Чобіток В. І. Архетипика системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 486–497.
17. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Харків: Смуґаста типографія, 2017. С. 136–146.*
18. Чобіток В. І. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1 (43). С. 108–118.
19. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 135–143. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-135-143>
20. Чобіток, В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: дис. ...д-ра екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ; 051 - Економіка / В. І. Чобіток ; наук. конс. Прохорова В. В. ; Укр. інж.-пед. акад. ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків, 2020. - 625 с.
21. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва І. Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємни-цтва у міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету «ХП»*. Сер.: Економічні науки. Харків : НТУ «ХП». 2019. № 24 (1323). С. 101–105.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Чобіток Вікторія Іванівна

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти
другого «магістерського» рівня напряму галузі знань
07 «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 4,8. Обсяг 0,929 Мб. Зам. № 477/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна