

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до самостійної роботи з дисципліни  
«УКРАЇНСЬКА МОВА ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ»  
Культура усного фахового спілкування (для здобувачів вищої освіти  
денного відділення спеціальностей 053 «Психологія» 5 семестр 3  
семестр

Укладачі О.О. Пустоварова О.Карловас

м. Київ 2025

УДК 81'362

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «УКРАЇНСЬКА  
МОВА ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ» Культура усного  
фахового спілкування (для здобувачів вищої освіти денного відділення  
спеціальностей 053 «Психологія» 5 семестр / Укладачі О.О. Пустоварова,  
О. Карловас - Київ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2025. - 59с.

Методичні вказівки містять теоретичний матеріал для отримання  
знань про функції види, типи і форми, основні закони писемного  
професійного спілкування. Призначений для студентів, співробітників  
технічних служб, які працюють у галузі експлуатації об'єктів  
машинобудування.

© СНУ ім. В. Даля, 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1 Функції спілкування	5
1.2 Типи і форми професійного спілкування	7
1.3 Мораль і особистісний вплив	9
1.4 Моральні основи етикету	12
2. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ І ЙОГО ПРАВИЛА	14
2.1 Правила поведінки службовців	15
2.2 Стратегія поведінки під час ділової бесіди	21
2.3 Етикет телефонної розмови	25
3. МЕТОДИ І СТИЛІ ОБГОВОРЕННЯ СЛУЖБОВИХ ПИТАНЬ	33
3.1 Ділова нарада та організація її проведення	33
3.2 Поняття ділових переговорів	41
4. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ	53
5. СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ	54

## ВСТУП

Ділове фахове спілкування - це дуже актуальна і поширена тема на сьогоднішній день, це складний, багатоплановий процес взаємодії між людьми на основі обміну інформацією у сфері професійної діяльності і бізнесу. Оскільки уміння вести переговори з діловими людьми, правильно підбирати слова, ухвалювати правильні і стандартні рішення - це є головним завданням професійної діяльності, у сфері якої люди встановлюють один з одним контакт, обмінюються важливою інформацією для того, щоб надалі будувати плани і досягати мети. Ділове спілкування необхідне також у сфері управлінської діяльності, тобто в менеджменті, оскільки керівникові необхідно в першу чергу уміти вести ділові бесіди, проводити ділові операції, наради, уміти організовувати завдання, а також різного роду заходи для своїх підлеглих. Керівник повинен приймати правильні, а в деяких випадках нестандартні рішення.

Специфічною особливістю професійного спілкування є той або інший ступінь його офіційності, тобто підлеглості встановленим обмеженням, які визначаються безліччю чинників: національними і культурними традиціями, професійними особливостями діяльності, вимогами організації, етичними принципами.

Тема ділового професійного спілкування цікава у вивченні і корисна, оскільки від уміння правильно і красиво висловлюватися залежить надалі кар'єра людини. Особливо в управлінській діяльності важлива така наука як діловий етикет. Знання ділового етикету – це запорука підприємницького успіху.

# 1. СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФАХОВОГО СПІЛКУВАННЯ

## 1.1 Функції спілкування

Спільна діяльність неможлива без контактів між людьми і обміну інформацією, її важливою рисою є спільна мета та передбачення результату, що відповідав би загальним інтересам.

Готовність до спільної діяльності в різних групах різна. Тому в кожному окремому випадку треба вирішувати, чи готові члени колективу до спільної діяльності, й відповідно до цього добирати методи роботи. У менеджменті, наприклад, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому винен керівник, бо він не підготував її до цього, не зміг спрямувати дії кожного і всіх разом.

Для того, щоб спільна діяльність дала позитивні результати, керівник має враховувати особливості поведінки працівників у колективі та етичні проблеми, які при цьому виникають. Без цього навряд чи спілкування буде результативним і відповідатиме належному рівню культури.

У країнах, де керівники фірм прагнуть підняти рівень культури ділового спілкування, розробляють кодекси честі або норми поведінки працівників. Наприклад, до керівників висуваються такі вимоги: "ставитися до підлеглих з повагою", "уважно вислуховувати підлеглих, особливо їхні пропозиції", "не обговорювати дії інших людей", "не просити підлеглих робити вам особисті послуги", "не позичати гроші у підлеглих" і т. ін. Спілкування підлеглого з керівником також визначається певними правилами: "до керівника треба ставитися з повагою, у міру демонструючи свою готовність до взаємодії та виконання доручень", "не слід поводитись з керівником занадто запопадливо", "критичне зауваження керівника може мати сенс, а тому варто подумати, де і в чому припущено помилку", "звертаючись до керівника, доцільно

вживати ту форму, якою користується більшість співробітників". Спілкування з колегами відповідно до встановлених правил регламентується, наприклад, так: "бути доброзичливим, ввічливим, привітним", "слухаючи уважно співрозмовника, доцільно показувати йому (позою або мімікою) позитивну реакцію на нього", "не обговорювати на роботі свої домашні та особисті проблеми", "не розмовляти голосно, щоб не заважати іншим", і т. ін.

У колективах, де норми та правила спілкування розроблено й прийнято всіма її членами, поведінка кожного індивіда нерідко сприяє змінам у діях і почуттях інших, тобто має індивідуальний вплив.

## **1.2 Типи і форми усного спілкування**

У сучасному житті більшості людей доводиться виконувати безліч соціальних ролей і потрапляти в різні ситуації спілкування. Ці ситуації складають певну систему, в якій можна виділити такі типи спілкування.

1) Анонімне спілкування, тобто стосунки між незнайомими людьми, тимчасові контакти, які не передбачають подальшого знайомства. Таке спілкування спостерігається на вулиці, в транспорті, у громадських місцях.

2) Функціональне спілкування, тобто стосунки, пов'язані з діяльністю людей.

3) Неформальне спілкування, тобто стосунки в різноманітних колективах за інтересами (спортивні секції, різноманітні товариства і т. п.), взаємини між друзями, приятелями, знайомими, сусідами та ін.

4) Інтимно-сімейне спілкування, тобто стосунки між подружжям, батьками та дітьми, родичами.

Мовленнєвий етикет — це сукупність словесних форм увічливості, прийнятих у певному колі людей певного суспільства, певної країни, але без яких не обходиться жоден народ.

Різні мови світу виробили спеціальні (лексичні, морфологічні, синтаксичні) засоби вираження увічливості, спеціальні етикетні мовленнєві формули, що, власне, і становлять мовленнєвий етикет. Це, насамперед, такі усталені мовленнєві формули, що вживаються для зав'язування контакту — формули вітань і звертань, для підтримання контакту — формули вибачення, прохання, подяки тощо, для припинення контакту — формули прощання, побажання, тобто власне етикетні мовленнєві формули. Сам же мовленнєвий етикет, крім цих формул, включає ще й соціально-мовні символи етикетного рівня, наприклад, етикетні форми заперечення (незгоди) і ствердження (згоди), форми питань, що використовуються в певних соціально-культурних групах.

Мовний етикет позначений рисами національної самобутності, він пов'язаний з традиціями кожного народу, його історією, культурою, ментальністю.

У європейському культурному ареалі виділяють п'ять тональностей спілкування: високу, нейтральну, звичайну, фамільярну (дружню), вульгарну.

За умовами і змістом мовленнєвої ситуації (або ситуації спілкування) розрізняють 15 різновидів мовленнєвого етикету: 1) вітання; 2) скарга; 3) звертання, привертання уваги; 4) втішання; 5) знайомство; 6) комплімент; 7) запрошення; 8) несхвалення; 9) прохання, порада, пропозиція; 10) поздоровлення; 11) погодження; 12) подяка; 13) вибачення; 14) прощання; 15) незгода, відмова.

Великий інтерес викликає дослідження гендера в професійній комунікації. Так, у результаті тривалої роботи німецьких лінгвістів із дослідження гендерної специфіки професійного спілкування встановлено, що чоловіки і жінки виявляють тенденції до різних стилів ведення

полеміки. Чоловіки рідше погоджуються з критикою, частіше вдаються до іронії, посилення на авторитети, використовують менше мовних засобів, що виражають невпевненість, і в результаті справляють враження більш компетентних і впевнених у собі і своїй правоті фахівців, тобто більш успішно домагаються так званого „статусу експерта”.

Отже, оволодіння знаннями з мовного і мовленнєвого етикету має чи не першочергове значення для встановлення контакту в професійних відносинах.

### **1.3 Мораль і особистісний вплив**

Відомо, що нерідко люди в ділових стосунках віддають перевагу моральним якостям над професійними. Тому часто більший особистісний вплив на інших має той керівник або навіть спеціаліст, для якого моральні норми поведінки є обов'язковими. Загалом, за даними психологів, найефективнішим у спілкуванні буде керівник, який водночас є і компетентним спеціалістом, і моральною людиною.

Якогось жорсткого набору якостей, чеснот не існує. Передусім має значення, якою є особистість взагалі, які має установки, самооцінку та як вона ставиться до моральних цінностей. Виокремлюють навіть харизматичний вплив як такий, що йде від особистості, яка є взірцем для інших.

Своєрідно виявляється, наприклад, у спілкуванні вплив однієї людини на інших через владу. З одного боку, влада - це можливість впливати на інших, з другого - щоб впливати, треба мати владу. Коли одна людина або група людей користується владою для того, щоб принизити інших, найчастіше кажуть: у них відсутня культура спілкування, і передусім моральна.

Тим, хто прагне до високої культури спілкування, бажано знати, яка інформація підсилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує

його. Так, не бажано казати "я - маленька людина", "у мене не виходить", "у мене мало досвіду", "я не хочу забирати у вас час" і т. ін. Краще сказати: "я - ще молодий спеціаліст", "мені слід детальніше розібратися в цьому", "я лише розпочав роботу", "мені хотілося б з вами обговорити це питання" тощо. У бесіді бажано замінювати фрази на зразок "я повинен" на фрази "я хочу", "я вибираю". У першому випадку людина діє, почувавши себе приневолюеною. Це, звичайно, впливає на її настрій, їй хочеться чинити опір, а це викликає, у свою чергу, відчуття провини. Через це в конкретній ситуації бажано робити вільний вибір, ураховуючи всі обставини, а також настрій, можливості, наслідки і т. ін. Особистісний вплив підвищуватиметься, якщо бажання людини і дійсність збігатимуться. Це дасть змогу їй відчувати себе сильною, такою, що хоче й може досягти того, чого бажає.

Під час спілкування люди постійно обмінюються інформацією. Опитування показало, що обмін інформацією - одна зі складних проблем у роботі з іншими, в управлінні ними. Але до свідомості іншої людини потрапляє не вся інформація, яка передається. У результаті досліджень встановлено: якщо всю задуману людиною інформацію прийняти за 100 %, то словесної форми набирає лише 90 % цієї інформації, людина висловлює лише 80 % задуманої інформації. Водночас інша людина вислуховує тільки 70 % цієї інформації, а розуміє 60 %. У пам'яті ж іншої людини залишається лише 24 % задуманої та висловленої інформації.

Знаючи це, кожний співрозмовник для досягнення повного взаєморозуміння має дуже відповідально ставитися до передавання інформації та її осмислення. Тому під час спілкування варто перевіряти ефективність передавання інформації та її розуміння. Люди, які дотримуються моральних норм і психологічних правил спілкування, у таких ситуаціях обов'язково попросять повторити сказане. Непогано поставити запитання на кшталт: "Якщо я Вас правильно зрозумів, Ви хотіли сказати, що..." А той, хто передає інформацію, намагатиметься

вживати загальновідомі терміни, користуватиметься зрозумілою для співрозмовника мовою, враховуючи рівень його мовленнєвої компетенції.

Бар'єри на шляху до взаєморозуміння виникають залежно від характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей, які спілкуються. Бар'єрами можуть бути також особливості різних соціальних груп, до яких належать співбесідники, а також їхні соціокультурні відмінності.

Наприклад, керівник фірми каже підлеглому, щоб він йому зателефонував з об'єкта, коли в того виникнуть труднощі. Але підлеглий не знає, що керівник мав на увазі, говорячи про труднощі. Він не хотів виглядати в очах керівника некомпетентним, а тому й не зателефонував йому.

Якщо людині не дати чіткої й повної інформації, то її дії навряд чи будуть такими, як ми хочемо. Крім того, люди, передаючи інформацію, можуть не лише її втрачати і спотворювати, а й підмінювати іншою інформацією. Лише якщо двоє людей, які спілкуються, вкладають у слова одне й те саме значення, вони зможуть порозумітися. Тому бажано з'ясувати "що є що".

Інколи під час спілкування майже немає надії, що тебе розуміють. Це трапляється тоді, коли у людей відсутній зворотний зв'язок. Наприклад, менеджер ознайомлює нового працівника з його функціональними обов'язками. Через деякий час з'ясовується, що той зрозумів їх інакше. На жаль, це сталося через те, що під час спілкування працівник посоромився з'ясувати те, що йому було незрозуміло, а менеджер не спромігся дізнатися, чи адекватно було сприйнято його інформацію. Мабуть, менеджер не зміг чітко та ясно викласти свої думки, а тому їх не зрозумів працівник. Крім того, можливо, що новий працівник не досить уважно слухав менеджера. Між ними не було зворотного зв'язку.

Без двостороннього осмислення інформації та ситуації неможливо її зрозуміти. Тут, як і при сприйманні мови, важливо, щоб інтелектуальні рівні, види мислення партнерів не надто різнилися. Якщо ж з одного боку перебувають співрозмовники-теоретики, а з другого - практики, то вони не завжди порозуміються. Або, скажімо, один із партнерів має високий рівень мислення, а інший - низький. їм також рідко вдається знайти такі слова й докази, які були б переконливими для обох.

Звичайно, досягти взаєморозуміння з колегами, керівництвом і підлеглими, навіть з близькими людьми відповідно до гуманістичної етики не дуже легко. Тому людина, яка не втрачає надії на взаєморозуміння й наполегливо шукає різні способи і засоби спілкування, має досить високий рівень моральної культури.

#### **1.4 Моральні основи етикету**

Моральною основою етикету є правила співжиття людей, які забезпечують їм 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. Правила етикету залежать від певних сторін моральної культури особистості. Вони значною мірою 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 стосунках з людьми), коректність (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших), вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має начебто внутрішню межу, яку не може переступити, вона за будь-яких умов

(незалежно від статі, віку, посади тощо) не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити підлеглого, буде з ним ввічливою, тактовною, коректною, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність - це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

Людина протягом усього життя перебуває "у стані становлення", розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від умов життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини - темпераменту, характеру, здібностей.

Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніки гуманного спілкування може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціально небезпечними.

Звичайно, критерії поведінки людини закладаються в певному середовищі, залежать від способу її життя. Проте більшість норм і правил сучасного етикету мають універсальний, загальнолюдський характер, поширюються на всі соціальні групи й прошарки в суспільстві.

### *ВИСНОВКИ*

- ✓ *Кожний учасник ділової взаємодії постає як особистість, яка сподівається, що її вислухають, зрозуміють, урахують її позицію.*
- ✓ *Характер міжособистісних взаємин, що виявляється в діловому спілкуванні, у взаємодії, має стимулювати людей до спільної роботи й досягнення взаєморозуміння.*
- ✓ *Продуманий добір засобів і механізмів впливу є важливою складовою культури спілкування.*
- ✓ *Взаєморозуміння - це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їх авторів.*

✓ *На шляху до взаєморозуміння є багато бар'єрів, їх треба вчасно розпізнавати, попереджати й долати.*

✓ *Прагнення до взаєморозуміння свідчить про моральну культуру суб'єктів спілкування.*

## **2. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ І ЙОГО ПРАВИЛА**

Службовий етикет - це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації (тут під словом "організація" розуміють будь-які форми спільної діяльності людей - фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо), що стосуються всіх її членів. Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом колективної професійної діяльності. Відомо, що гарний настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємин і правила етикету службовців.

У книзі англійських консультантів з управління М. Вудкока та Д. Френсіса наводиться такий епізод з роботи однієї англійської компанії: "Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні па ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія дасть великий прибуток, але натомість зазнали істотних збитків. Виконавчий директор філії сказав: "Наше становище гіршим уже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, треба проаналізувати проблему. У чому наші помилки?" Один із присутніх відповів: "Річ у тім, що ми погано організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості, порушуються етичні норми". Усі присутні погодилися, що етичні та соціально-психологічні проблеми керівництво філії не вирішувало. Щоб забезпечити стабільні прибутки,

усі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі повинні виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі". Цей приклад свідчить, що в міру того, як ускладнюються виробничі завдання, які доводиться вирішувати підприємствам, їх керівники дедалі більше розуміють, що поведінка працівників незалежно від посади має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами, встановленими правилами службового етикету.

### **2.1 Правила поведінки службовців**

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм і правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на "Ви". Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в рівних умовах, чоловік не сідатиме, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на робочому столі повинні бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально відведеному місці, а не в кабінеті, де перебувають колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно та 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.

У багатьох зарубіжних фірмах значна увага приділяється саме створенню сприятливого морально-психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання певних правил етикету. В японських фірмах, офісах усі працівники, як правило, сидять обличчям одне до одного, аби

легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їх керівник, з яким у таких умовах легше вирішувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники не мають жодних відмінностей щодо умов праці та відпочинку. Це дає всім відчуття рівноправності.

Багато великих фірм і корпорацій на Заході вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Тепер це вже норма, а не виняток. Досвід США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Для фірми 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 й страйки.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто-густо страшніші від фізичних.

Здавна в Україні живе добра традиція: вітатися з людьми незалежно від близькості знайомства. Якщо з діловим партнером у вас не буде дальшої розмови, то своє вітання ділова людина може супроводити легким поклоном, жінка — нахилом голови, а молодь має трохи нижче вклонятися старшим. Сьогодні набули певного поширення такі форми вітання: *Доброго дня (ранку, вечора), Вітаю Вас, Олександр Степановичу, або Доброго здоров'я, пані Галино.*

За сучасним діловим етикетом першим вітається молодший із старшим, підлеглий з керівником, студент з викладачем.

Чоловік завжди має вітатися з жінкою першим. Жінка вітається першою зі старшою за себе жінкою. За традицією першим вітає начальника підлеглий, а руку для потиску першим подає керівник. Але є виняток: жінку зобов'язаний вітати першим саме керівник, навіть якщо вона — його секретар.

Незалежно від статі, віку й посади першим вітається той, хто обганяє знайомого чи проходить повз нього. Перш ніж звернутися із запитанням до незнайомого, слід з ним привітатися.

Вітаючись чи знайомлячись, старший першим подає руку молодшому, жінка чоловікові, начальник — підлеглому, викладач — студентові. Не потиснути руку у відповідь вважається образливим.

Не подають руку для потиску через стіл. Якщо підлеглий зайшов до кабінету керівника, то керівник має вийти з-за столу і привітатися рукоштовкуванням, або ж обмежитися кивком голови.

Якщо ваш діловий партнер — жінка, то вітаючись, вона може не знімати рукавичок. У свою чергу чоловік, вітаючись із жінкою в рукавичках, подає руку без рукавички.

**Знайомство і представлення.** Залежно від рівня офіційності процедура знайомства набирає дедалі більше формальної вагомості. Найчастіше, коли вам конче потрібно встановити ділові контакти, вдаються до послуг третьої особи — до посередника, який представить вас діловому партнеру.

Коли посередника немає, а вам терміново потрібно вирішити певне питання, слід представитися самому. Діловий етикет радить: першим відрекондовується той, хто став ініціатором зустрічі, молодший — старшому, підлеглий — керівникові, а ось жінці, незалежно від віку, не належить першою відрекондовуватися чоловікові, хіба що вона студентка й хоче щось з'ясувати у викладача. Зрозуміло, жінці краще скористатися допомогою третьої особи.

Ритуал знайомства слід здійснювати спокійно, стримано, з гідністю і без ніяковості. Якщо хочете справити добре враження на ділового партнера чи нового знайомого — дивіться (непильно) йому в вічі, а для посилення можете ще й посміхнутися. Приємні емоції, що виникли у партнера по спілкуванню, сприяють доброзичливому сприйманню ним інших людей — зрозуміло, у першу чергу вас самого; поліпшують здатність людини до спілкування, а найголовніше — сприяють успішному закінченню ділової зустрічі. Украв нечемно не дивитися на того, з ким ви розмовляєте. Не обов'язково під час знайомства говорити: "Дуже приємно". Якщо ви це кажете, то можете пояснити причину свого задоволення знайомством: "Рада познайомитися з вами! Читала ваші дотепні оповідання і нариси".

Чоловіки, знайомлячись, мають підвестися, бо вклонятися сидячи незручно. У свою чергу жінка не встає з місця, за винятком тих випадків, коли її знайомлять зі старшою за віком жінкою чи вона сама хоче виявити особливу повагу до людини, з якою її знайомлять.

Знайомлячись із чоловіком, перша для потиску подає руку жінка, якщо вважає за потрібне, а коли ні — обмежується кивком голови. В усіх інших випадках, як уже зазначалося, перший простягає руку для потиску старший за віком (у товаристві) чи за службовим становищем (в установі, на виробництві, в навчальному закладі тощо).

Знайомлячись і називаючи себе, чітко вимовляйте своє прізвище, ім'я й по батькові (чи тільки ім'я), тобто називайте себе так, як би ви воліли почути звернення до себе від особи, яку вам представляють. Жінка теж називає себе під час знайомства — зрозуміло, якщо її попередньо не відрекомендували: "Познайомтесь! Це — наш найвправніший менеджер Марія Степанівна".

Незалежно від службового становища чоловік (хай він навіть генеральний директор міжнародного концерну), коли жінка, заходить до його кабінету, має підвестися і, вийшовши з-за столу, чекати, поки вона

не представиться й не подасть йому руку. Себе він може не називати, бо відвідувачка, певне, знає, до кого з'явилася на прийом. Коли процедура знайомства завершилася, можна викладати суть справи.

На зустрічі, що має суто діловий чи комерційний характер, жінка може підійти до чоловіка, подати руку для потиску і назвати себе.

Коли ви приходите на нове місце роботи, то маєте представитися самі співробітникам або вас має представити їм керівник. Під час виконання службових обов'язків ви теж можете потрапити в ситуацію, коли потрібно представити незнайомим людям. За етикетом, слід спочатку привітатися, а потім сказати: "Я — Ляшенко Олена Олександрівна, ваш начальник зміни", або: "... ваш новий співробітник". За потреби представити когось товариству треба говорити: "Я хочу вам представити нового викладача, кандидата історичних наук Івана Вадимовича Городова", або: "Сьогодні консультацію проведе Володимир Андрійович Олійник, він фахівець у галузі..."

**Керівник** перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Керівник не повинен проявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. 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 зрозуміти це іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо ж не виходить, то слід вибачитись і пояснити причину. Керівник повинен завжди пам'ятати, що недоброзичливе 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 інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо він уміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорить чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі ще більше 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 із пропозицією чи підтримати його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення фірми правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній збільшується кількість працівників і партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника має відповідно змінюватися в напрямі деталізації етичних норм і правил.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду.

## 2.2 Стратегія поведінки під час ділової бесіди

Ділове спілкування реалізується в різних формах:

ділова бесіда  
ділові наради  
ділові переговори  
публічні виступи.

### *Підготовка до бесіди*

Якщо ви на бесіду прийшли вперше, то необхідно, увійти і назвати себе. Якщо відвідувач прийшов до вас і представився, потрібно постаратися відразу запам'ятати його ім'я і по батькові. Зустрівши відвідувача, потрібно встати з-за столу і запросити співбесідника сісти навпроти. Добре вийти йому назустріч: цей жест дає співбесідникові зрозуміти, що ви його поважаєте і готові до розмови на рівних. У разі, коли ви зустрічаєтеся для бесіди з своїм товаришем по службі або просто із знайомим вам людиною, вітаючи його і називаючи при цьому на ім'я та по батькові, цілком досить встати з-за столу. Перед початком бесіди з незнайомою людиною рекомендується попереджати співбесідника про час, який ви маєте в своєму розпорядженні для бесіди. Бесіда (це основний етап). Менеджер повинен зрозуміти, як його співбесідник оцінює ситуацію. Необхідно постаратися представити повну картину всіх подій або обстановку, орієнтуватися тільки на словах співбесідника. Потрібно уміти слухати і правильно ставити уточнюючі і навідні питання, які допоможуть розкрити думки співбесідника.

Після дотримання вказаних вимог можна переконливо і детально висловлювати свою точку зору. Треба робити так, щоб співбесідник побачив обстановку з іншого боку і міг критично переглянути свої погляди виходячи з повнішого знання цієї обстановки. Бесіда може не завжди проходити гладко. Причину невдачі потрібно знаходити в самому

собі, в своєму виразі обличчя, тоні, увазі, а не в співбесіднику, потрібно знаходити точний підбір фраз. Якщо з вашого боку сиплються стрічні питання – контр-твердження, це може привести до суперечки із співбесідником. Причиною контр-тверджень часто виявляється невміння швидко оцінити ситуацію. Згубною для бесіди виявляється нестримна категоричність думок, яка може знищити доброзичливість співбесідника. В процесі бесіди треба послідовно проводити основну думку, потрібно навчитися слухати, вибирати правильні моменти для зауважень і робити їх в тактовній формі, ненав'язливо аргументувати свої установки, проявляти самокритичність при обґрунтованих стрічних зауваженнях, терпляче вислуховувати співбесідника і його заперечення.

*Випадки, коли доводиться відповідати на заперечення:*

Потрібно дати співбесідникові самому відповісти на свої власні заперечення і спростувати їх. Для цього непотрібно суперечити відкрито, вислухавши зауваження, треба спробувати відкинути його побічно; умовно погодитися з тим або іншим запереченням; постаратися вислухати декілька заперечень, щоб уловити головне і відразу відповісти; різкі заперечення слід повторити спокійним тоном.

Свою реакцію на слова співбесідника потрібно виразити кивком голови «очікувальним поглядом», короткими схвальними зауваженнями, повторенням останніх слів, сказаних співбесідником, показуючи, що думка зрозуміла.

Бувають випадки, коли співбесідник має яскраво виражену зарозумілість і схильність до конфліктів. В цьому випадку потрібно дати йому виговоритися, потім повернутися до цього питання, або чекати поки ваш співбесідник не зайде в безвихідь.

Також потрібно звертати увагу на темп бесіди і паузи. Це має велике значення, оскільки допомагає виділити головне. Мова співбесідників повинна бути виразна і гранично ясна. Не варто говорити дуже голосно або дуже тихо. Перше – нетактовно, друге – може

примусити вашого співбесідника багато разів ставити одне і те ж питання.

Рішення завжди повинне слідувати за переконанням, оскільки в іншому випадку співбесідник замість викладу своїх ідей почне критикувати вас або буде байдуже зі всім погоджуватися.

*Закінчення бесіди.* Як тільки точки зору співбесідника стають ясні, можна бесіду завершувати.

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини фірми з клієнтами. "Знаєте, чому я пішов з цього банку? - сказав якимось керівник однієї з київських фірм. - Тому що там до мене ставилися як до клієнта, на якому можна заробити. А я хочу, щоб на мене дивилися як на ділового партнера, з яким треба працювати". Сталося це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися етичних норм спілкування.

Правила етикету обов'язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективної співпраці і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємин зобов'язують працівників бути однаково ввічливими й уважними до будь-якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

Основне правило фірми - дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від розміру компанії та обсягів замовлення.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийняте якесь рішення, його треба дотримуватися. Віце-президент компанії ІВМ з маркетингу Ф. Роджерс пише: "Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, - це втрачені час і нерви. Якщо ви зателефонували і ще не встигли представитися та

привітатися, а вам кажуть: "Зачекайте хвилинку". У приймальній офісу вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах. Повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки та листи, якщо в останню хвилину без поважних причин відмінюєте зустріч або спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення.

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений термін. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

Неабияке значення у відносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується. У цьому виявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню тривалих стосунків з діловими партнерами.

Наведені приклади свідчать, що дотримання етики та етикету дає практичний результат - встановлення надійних взаємин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.

## *ВИСНОВКИ*

- *Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль у життєдіяльності людини.*

- *Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.*
- *Етикет - складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе.*
- *Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.*
- *Службовий етикет - це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей у трудовому колективі.*
- *У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників.*
- *Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.*

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Як ви розумієте вислів "культура - це олюднення людини"?
2. Як ви розумієте вислів "поведінка - це дзеркало, в якому відбивається образ "Я"?
3. Які моральні основи етикету?
4. Що таке службовий етикет?
5. Які правила поведінки в колективі ви вважаєте найдоречнішими?
6. Яких правил етикету мають дотримуватись працівники будь-якого колективу, щоб успішно працювати в колективі?
7. Які етичні норми поведінки мають бути притаманні керівникові?

### **2.3 Етикет телефонної розмови**

Телефон необхідний в багатьох невідкладних життєвих ситуаціях. Телефон - невід'ємна частина нашого життя. Якщо по

особистому телефону можна без особливого збитку для суспільства говорити достатньо довго, то по службовому телефону одночасно дзвонять багато людей і від того, що вони не можуть зв'язатися з вами із-за зайнятості лінії, страждає справа, затягується вирішення важливих питань. Втім, розмова і по домашньому телефону зриває плани знайомих і родичів.

Телефонний зв'язок - особлива сфера спілкування, яка вимагає певних навиків. Але потрібно сказати, що правильно користуватися нею уміють ще далеко не всі.

Кожен, хто дзвонить тобі по телефону, переконаний в тому, що він - єдиний. і немає питання важливішого ніж у нього. Плюс він упевнений у тому, що ти можеш слухати лише його весь робочий день.

Телефон може віднімати дуже багато часу. Як вписати його в робочий день?

Набирайте номер абонента лише тоді, коли буде ясна мета розмови:

- ✓ Чи хочете ви просто підтримати контакт і обмінятися думкою з колегою?
- ✓ Чи хочете ви дещо пригадати або встановити новий зв'язок?
- ✓ Чи хочете ви отримати інформацію або передати її?
- ✓ Чи хочете ви поділитися ідеєю і попросити оцінити її?
- ✓ Чи хочете ви переконати іншого в своїх намірах і ближче познайомити зі своїми проектами?
- ✓ З'ясуйте найкращий час для дзвінка, аби не відривати партнера від справи.
- ✓ Встановіть цей час в кінці телефонної розмови або при особистій зустрічі.
- ✓ Попереджайте про свій дзвінок завчасно. Багато хто з твоїх партнерів чекатиме вашого дзвінка, якщо ви заздалегідь вкажете (за

допомогою листа, телексу, секретаря ) точний час. Ви заощадите їх і свій час і прискорите вирішення проблеми.

- ✓ Готуйтеся до своїх дзвінків по-діловому і змістовно.
- ✓ Налаштуйтеся на партнера і концентруйтеся на веденні розмови.

### **Телефонна розмова**

Будь-яку телефонну розмову починаємо коротким виявленням ввічливості:

Добрий день (ранок, вечір)! Доброго (ранку, вечора)! Якщо телефонуєте у справі, то потрібно назвати не лише прізвище, ім'я та по батькові, а й посаду, що її ви обіймаєте. Якщо той, хто телефонує, забув назвати себе, співрозмовник має право запитати: Вибачте, з ким я розмовляю? У відповідь ви не повинні обурюватися чи одразу класти слухавку — згідно з правилами етикету вам слід відрекомендуватися; на анонімний дзвінок можна не відповідати й одразу покласти слухавку. Якщо до телефону підійшов не той, хто вам потрібен, ви повинні перепросити і звернутися з проханням покликати потрібну вам людину: Добрий день. Перепрошую за турботу, чи не могли б ви запросити до телефону Івана Петронича (пана Петренка); Дуже прошу, попросіть до телефону Ольгу Власівну (пані Ольгу, пані Романчук); Будь ласка, покличте до телефону... Зазвичай відповідають так: Добрий день. Зачекайте, будь ласка, хвилиночку, я зараз передам їй слухавку; ...Прожу зачекати; ...Будь ласка, зачекайте. ...На жаль (шкода, вибачте) Іван Петрович вийшов, повернеться о 14 годині. Можливо, ви хотіли б йому щось передати. Є його заступник, можливо, він зміг би допомогти вам. Коли до телефону підійде потрібна вам людина, неодмінно слід знову привітатись і назвати себе.

Не можна ставити запитань на зразок "Що вам потрібно?", "Що ви хотіли?". Краще запитати "Чим я вам можу допомогти?", "Чи можу я вам допомогти?"

Нетактовно давати абонентові неправильну інформацію, розмовляти грубо, якщо він помилився номером телефону. Буде люб'язно з вашого боку, коли допоможете абонентові з'ясувати причину невдачі. Своєю чергою, якщо ви зателефонували не за потрібним вам номером, маєте обов'язково перепросити за завдані турботи. Намагайтеся завжди бути ввічливим, адже ваша тактовність — це насамперед повага до самого себе. Ввічливість має стати духовною потребою кожної людини.

Не варто телефонувати в особистих справах зі службового телефону, а в службових справах недоречно телефонувати додому тій особі, котра має їх виконати (розв'язати). У разі, якщо вам телефонують на роботу в особистих справах, відповідайте, що ви неодмінно зателефонуєте після роботи.

#### *10 порад при веденні телефонної розмови.*

✓ Чітко виголошуйте слова, не затуляйте мікрофон, повторно називайте своє ім'я - ці і інші правила широко відомі. Але плюс до них треба:

- ✓ Бути коротким.
- ✓ Зводьте фразу до мінімуму. Початок розмови визначає його хід і завершення.

«Добридень, Сергію Володимировичу, як ваші справи?», - це не що інше, як запрошення до довгої розмови про сім'ю, відпустку, хобі і поточні події, аж до погоди.

«Добридень, Раїсо Григорівно! Мені потрібно швидко отримати деякі відомості, якщо у Вас є для мене хвилина часу», - подібні фрази ні в якому разі не є неввічливими, але гарантують коротку телефонну розмову.

✓ Якщо перший контакт має для мети розмови особливе значення, можете коротко нагадати про спільні справи. Незнайомцеві доречно коротко представитися.

Спочатку повідомте, «про що йде мова», і тільки тоді поясни причини і подробиці .

✓ Не переривайте розмову з тієї причини, що по іншому апарату поступає важливий дзвінок. У разі потреби запитайте, чи можна урватися, і завірте в тому, що ви передзвоните через 10 хвилин.

✓ Уникайте «паралельних розмов» з людьми, що оточують вас.

✓ Висловлюйтеся чітко і запитуйте згоду свого абонента, якщо хочеш записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат .

✓ В кінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перерахуйте заходи, яких треба вжити (хто саме, коли і що повинен зробити).

✓ При необхідності попросіть або пообіцяйте коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Це - копія записів розмови з підписом.

✓ Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри і основну інформацію, з якою потім можуть ознайомитися і яку можуть зрозуміти ваші підлеглі або колеги.

✓ Стежте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю - вартістю вашої розмови.

✓ Завершуйте розмову, як тільки досягнута його мета!

Багато телефонних розмов часто тривають дуже довго, тому що обом партнерам важко їх завершити. «Велике спасибі, Оксано Ігорівно! Я думаю, цього досить. Я сподіваюся вас незабаром побачити!» - такого роду фраза дозволяє закінчити розмову раціонально і коротко, так само як і ввічливо і не знеособлено. Прагніть привчити своїх партнерів до свого стилю телефонних переговорів - стислості, але і ввічливості. Останнє враження від вас має бути найкращим.

Телефон найчастіше використовується на діловому світі і найчастіше дає також приводи для непорозумінь. Привчи себе до того, аби складати запис всіх важливих розмов. Навіщо?

Ви матимете важливий документ (доказового характеру) для подальшої роботи. Запис можна робити безпосередньо на документі, використовуваному при розмові, на діловому листі або на окремому аркуші.

### ***Якщо дзвоните ви . . .***

*До розмови :*

- ✓ Подумайте, чи так необхідна ця розмова.
- ✓ Визначте його мету.
- ✓ Майте під рукою папір, олівець (ручку), а також календар і потрібні для розмови матеріали.

*Під час розмови :*

- ✓ Знявши трубку, представтеся : прізвище, ім'я, по батькові, відділ, підприємство (місто, республіка).
- ✓ Говоріть прямо в трубку.
- ✓ Виголошуйте слова чітко .
- ✓ З'ясуйте чи з тим ви говорите, хто вам потрібний.
- ✓ Запитайте чи є у співбесідника час на розмову або краще передзвонити пізніше.
- ✓ Постарайтеся створити позитивний настрій.
- ✓ Не заперечуйте в лоб» співбесідникові, якщо бажаєте досягти сприятливого результату розмови.
- ✓ Уважно слухайте співбесідника, не переривайте його.
- ✓ Говоріть спокійним голосом, не кричіть.
- ✓ Спробуйте додати своєму голосу приємну інтонацію.
- ✓ Частіше посміхайтесь. Співбесідник цього не бачить, але відчуває.

- ✓ Уникайте монотонності, змінюйте темп і інтонацію розмови.
- ✓ Не говоріть дуже швидко або повільно, спробуйте «підлаштуватися» під темп співбесідника.
- ✓ Не переоцінюйте здатність співбесідника зрозуміти спеціальну термінологію.
- ✓ Уникайте жаргону.
- ✓ Використовуйте паузи.
- ✓ Якщо співбесідник не розуміє, не дратуйтеся і не повторюйте сказане тими ж словами, знайдіть нові.
- ✓ В кінці розмови уточніть : хто і що далі робитиме.

#### *Після розмови :*

- ✓ Запитайте у себе : чи сказане все потрібне ?
- ✓ Не слід кому-небудь передати це повідомлення ?
- ✓ Точно запишіть підсумок розмови - про що домовилися із співбесідником.
- ✓ Запишіть, що ви обіцяли зробити.
- ✓ Зробіть необхідні замітки в щоденнику.

#### *Якщо дзвонять вам . . .*

- ✓ Завжди поряд з телефоном тримайте олівець і папір.
- ✓ Відповідаючи, називайте своє прізвище і відділ (фірму).
- ✓ Запишіть відразу прізвище того, що подзвонив і його проблему.
- ✓ Якщо той, що подзвонив не представився, попросіть його про це.
- ✓ Якщо ви не можете відразу відповісти на питання, то : а) передайте вміст розмови людині, що знає дану проблему.; б) запитайте,

чи можна передзвонити відразу ж, як з'ясується питання; у) запитайте, чи може співбесідник почекати.

✓ Якщо для цього потрібно багато часу, повідомте про це співбесідника і запитайте, чи може він почекати або краще передзвонити пізніше.

✓ З'ясувавши питання, подякуйте співбесідника і вибачтеся за те, що змусили його чекати.

✓ Якщо той, що подзвонив агресивний, не сприймайте його поведінку як випад проти себе і не дратуйтеся : вочевидь, в такої поведінки є причина, постарайтеся її зрозуміти.

Основна мета всіх розмов по телефону - здобуття повної і точної інформації, що виключає повторні уточнення. Що заважає цьому? По-перше, невміння ставити питання, аби інформація була повною. По-друге, бар'єри комунікацій, які спотворюють сенс і ведуть до втрат інформації.

Критерії для оцінки отриманої інформації: повнота і точність, достовірність, корисність, новизна, своєчасність, необхідність реагування.

Швейцарський мислитель кінця XVIII ст Лафатер говорив : «Хочеш бути розумним - навчися розумно запитувати, уважно слухати, спокійно відповідати і переставати говорити, коли нічого більше сказати».

### *ВИСНОВОК*

Так, щоб телефон став помічником в роботі і просто спілкуванні людей . а не заважав і не викликав роздратування у тебе і що оточують, необхідне дотримання певних правил, складових культуру спілкування по телефону. А для себе корисно з'ясувати :

. Немає мети - не дзвонить.

. Діловитість, стислість, точність, шанобливість, вдячність - найелементарніші правила телефонного спілкування.

Протягом своєї діяльності кожне підприємство вступає у переговори з постачальниками, партнерами та іншими суб'єктами підприємницької діяльності, узгоджуючи умови співпраці.

### **3. МЕТОДИ І СТИЛІ ОБГОВОРЕННЯ СЛУЖБОВИХ ПИТАНЬ**

#### **3.1 Ділова нарада та організація її проведення**

Ділові зустрічі - наради - одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими і керівником, ухвалюються управлінські рішення

Нарада — метод управління, у процесі якого відбувається обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також виробляються й ухвалюються рішення, які доводяться до виконавців.

Кожна раціонально організована нарада також вирішує важливу задачу. На нараді співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення загальних завдань, досягати компромісів і тому подібне Для деяких співробітників перебування на діловій нараді - єдина можливість бачити і чути керівників вищих рівнів управління. Крім того, на діловій нараді керівникові надається можливість показати себе і розкрити свій талант менеджера в області керівництва колективом.

Проблемна нарада проводиться з метою пошуку оптимального вирішення проблеми впродовж обмеженого терміну. Схема її проведення: повідомлення або доповідь; питання до доповідача; обмін думками; пропозиції щодо прийняття рішень.

Вони є особливим видом організації, яка створюється на надзвичайно короткий термін і має певну цілеспрямованість.

Наради класифікують по наступних основних ознаках:

1). За призначенням:

- для вироблення і прийняття рішення;
- для роз'яснення і уточнення завдання по реалізації раніше ухвалених рішень;
- для підведення підсумків виконання рішень, що підводять, і що дають оцінку його результатів;

- оперативні;

2). За періодичністю (частотою) проведення:

- разові;
- регулярні;
- періодичні;

3). За кількістю учасників:

- вузький склад (до 5 чол.);
- розширені (до 20 чол.);
- представницькі (понад 20 чол.);

5). За приналежністю:

- партійні (і інших громадських організацій);
- адміністративні;
- наукові і науково-технічні;
- об'єднані.

Організація ділової наради охоплює підготовку наради та її

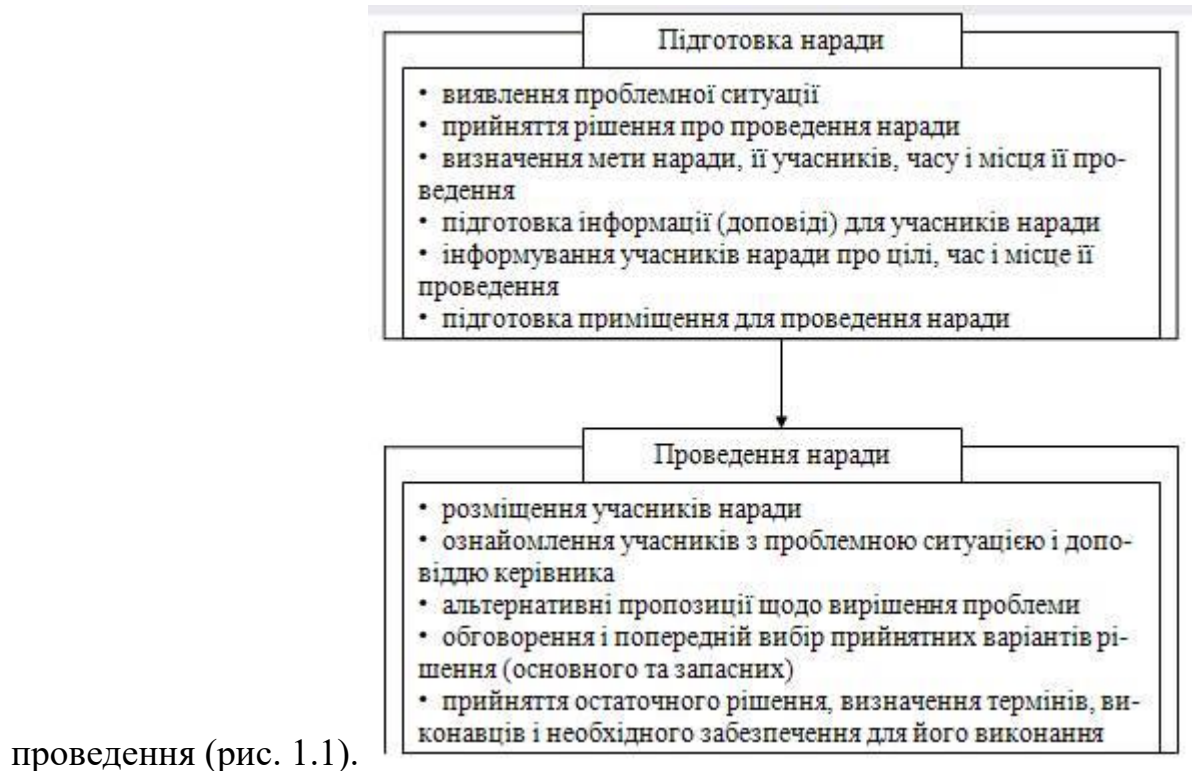


Рисунок 1.1. Алгоритм організації ділової наради.

Після того, як ухвалено рішення про необхідність проведення наради, визначають порядок денний і склад його учасників.

При підготовці порядку денного необхідно визначити:

- зміст обговорюваних проблем і головну тему відповідної наради;

- умови, яким повинен відповідати кінцевий результат наради.

Це визначає цілі наради;

- хто і яку підготовчу роботу повинен вести. Інколи доцільно створити робочу групу, яка готує порядок денний, проводить попередні короткі наради в підрозділах, наради двох осіб і так далі

*Основні помилки, що допускаються при формуванні порядку денного:*

- Відсутність головної теми наради (декілька тим не дозволяють забезпечити їх точне розмежування і відповідне аналітичне забезпечення);

- Учасникам заздалегідь не роз'яснена суть обговорюваної проблеми;

- Включення до порядку денного питань, різних за об'ємом і змістом, внаслідок чого нарада перетворюється на обговорення, а часто і в суперечку між окремими його учасниками або групами. Внаслідок цього збільшується число учасників, поставлених в позицію пасивних слухачів;

- Відступ від порядку денного і розгляд стихійно виниклих проблем.

При вирішенні питання про склад учасників потрібно особливо уважно підійти до формування списку як по кількісному, так і по якісному складу. Наприклад, зовсім не обов'язково на кожну нараду запрошувати керівників підрозділів. До участі в нараді необхідно привернути тих посадових осіб, які найбільш компетентні в обговорюваній проблемі, а ними, як показує практика, не завжди є керівники підрозділів. Що стосується кількості учасників нарад, то не слід запрошувати стільки осіб, скільки стільців в залі, засідань (запрошення для масовості). Оптимальний варіант - збіг кількості учасників наради з кількістю тих, що беруть активну участь в обговоренні питання. Основний критерій відбору учасників майбутньої ділової наради - це компетентність в питаннях порядку денного. Визначивши склад учасників наради, треба призначити день і час його проведення. Як правило, для наради відводиться один певний день в тиждень. Це дозволяє учасникам наради правильно спланувати свій

робочий час і належним чином підготуватися до наради. Якнайкращий день для наради - середа або четвер, оскільки тижнева крива працездатності має помітний спад в понеділок і п'ятницю. За часом наради краще проводити в другій половині дня. З теорії біоритмів відомо, що у людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищеної працездатності: перший - з 11 до 12 години і другий - між 16 і 18 годинами. Доцільніше нараду приурочити до другого піку, що послужить додатковим стимулом, що спонукає учасників наради працювати швидко і ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня недоцільно.

*Основні помилки, яких припускаються при визначенні тривалості наради:*

- Не регламентується тривалість наради;
- Не дотримується встановлена тривалість наради;
- Наради плануються дуже тривалими;
- Не робляться перерви;
- Не обмежується час на доповіді і виступи;
- Невміння коротко і ясно висловлювати свої думки .

Як правило, місцем проведення значної частини (більше 70 %) ділових нарад є кабінет керівника організації. Проте засідання краще скликати в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях.

Приміщення повинно мати хорошу звукоізоляцію, нормальну температуру і відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію і тому подібне.

Підготовка учасників наради - це останній етап підготовчої роботи в процедурі організації ділових нарад. Суть всієї роботи в цьому напрямі зводиться до завчасного ознайомлення всіх учасників з порядком денним і необхідними матеріалами. Кожен повинен знати заздалегідь тематику і завдання наради. Це сприятиме в подальшому ефективному

проведенню наради, оскільки його учасники будуть до нього належним чином підготовлені заздалегідь.

*Рекомендації щодо підготовки наради:*

1. Продумайте, як можна обійтись взагалі без наради:
  - рішення може бути прийняте відповідальними за цю частину роботи людьми, тоді немає необхідності скликати загальне засідання;
  - замість того, щоб збиратися всім разом, можна провести конференцію по селектору;
  - відкласти нараду і внести ці питання в порядок денний наступної;
  - скасувати засідання. Це, по-перше, збагатить підлеглих необхідним досвідом і, по-друге, скоротить витрати вашого власного часу.
2. Будьте присутнім тільки на тих засіданнях, де ви можете зробити корисний внесок.
3. До мінімуму скоротіть кількість присутніх, залиште лише тих, хто конче потрібний.
4. Виберіть час так, щоб на засідання могли б прийти всі необхідні вам люди і щоб потрібна інформація була під рукою.
5. Виберіть прийнятне місце. При цьому важливо все: щоб усім було зручно діставатися, наявність необхідного обладнання, розміри кімнати тощо.
6. Перш ніж скликати нараду, чітко (і передусім для себе) сформулюйте її мету.
7. Заздалегідь роздайте аркуші з порядком денним, це допоможе учасникам краще підготуватися або, принаймні, зорієнтує їх на певні питання.
8. Чітко обмежте час, необхідний для обговорення порядку денного.

9. Визначте, скільки часу потребує кожне питання, виходячи з його важливості .

Наступний етап - проведення наради. Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великого числа людей складає всього 40 - 45 хвилин, тому через 40 - 60 хвилин у учасників наради ослабляється увага: виникають шум, зайві рухи, розмови. Якщо і далі продовжувати нараду без перерви, то у більшості учасників настає стомлення. Після 30-40-хвилинної перерви у присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їх нормальний стан і обговорення проблем можна продовжити.

Після 90 хвилин роботи увага і інтерес до обговорюваних проблем пропадають. Даний етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей момент людина стає некерованою, до всього відноситься знервовано і недовірливо. Рішення, що приймаються в такий час, зазвичай відрізняються екстремізмом.

Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 години, то більше 90 % його учасників згодні на будь-яке рішення, аби воно скоріше закінчилося. Таким чином, оптимальна тривалість наради - не більше 1 години. Якщо обставини справи вимагають тривалішої роботи, то після 40 хвилин засідання необхідно оголошувати 10-15-хвилинну перерву.

Всі знають, що таке регламент, але не всі його дотримуються. Якщо до початку наради його регламент не встановлений, то створюються передумови для неділової обстановки проведення наради.

Особлива роль в дотриманні регламенту відводиться голові зборів. Проте проявляти пошану до регламенту повинен кожен учасник наради незалежно від посади.

Протокол наради - це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання

доручених ним завдань. Секретар зборів фіксує в протоколі за дорученням зборів найбільш важливі моменти:

- Досягнення мети наради;
- Рішення;
- Виконавці і терміни .

*Рекомендації щодо проведення наради:*

1. Завжди починайте вчасно. Попереджайте про початок заздалегідь і ніколи не скасовуйте свої рішення.

2. Доручіть кому-небудь стежити за часом і вести необхідні записи. Регулярно оголошуйте: скільки часу залишилося або скільки перевитрачено.

3. Починайте одразу з порядку денного і суворо дотримуйтеся його.

4. Контролюйте будь-яку спробу перервати хід обговорення. Дозволяйте робити це тільки тоді, коли порушене питання є невідкладним.

5. Ви повинні досягти поставленої мети. В чому вона полягає? Проаналізувати проблему, продумати нові ідеї, виробити рішення, поінформувати або скоординувати дії.

6. Сформулюйте висновки і доручення, щоб переконатися, що всі дійшли загальної домовленості. Для цього ще раз зверніть увагу на всі ці питання і нагадайте про них.

7. Завжди закінчуйте вчасно. Оголошуйте перерву точно за розкладом, щоб учасники заздалегідь знали, коли вони можуть розпоряджатися особистим часом. Найбільш важливі питання ставте на початок порядку денного, щоб у крайньому разі тільки найменш істотні мали б залишитися невирішеними .

Завершується проведення наради ухваленням рішення і проведенням його в життя. Слід мати на увазі, що рішення на нараді ухвалюється всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові

наради вдалося включити свої ідеї і міркування в загальне рішення, залежить його ефективність.

По суті на цьому етапі мова йде те, щоб пояснити, ким і в які терміни повинен бути виконаний певний обсяг робіт. Визначається, в якій формі будуть підведені підсумки (розсилка протоколу або його частини (виписка з протоколу), ухвалюється рішення про широту інформування (весь колектив або його частина).

Рішення можуть вироблятися двома шляхами:

1) спеціально вибрана комісія з підготовки рішення заздалегідь складає його проект. Проект зачитується. Учасники наради вносять свої корективи і приймають його за наслідками голосування;

2) голова зборів підводить підсумки обговорення і формулює рішення.

Після ухвалення рішення визначається особа (група осіб), що здійснюють його виконання і контроль за виконанням.

Стислі записи засідання повинні бути закінчені й роздані протягом 24 (якщо можливо) або 48 годин. Люди повинні бути впевнені в тому, що вони отримають добре складені стислі звіти. А тих, кому вони не потрібні, взагалі не варто запрошувати на засідання. Ці записи є пам'яткою і також примушують довести до кінця прийняті рішення.

### **3.2 Поняття ділових переговорів**

Переговори - це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками отримати згоду і досягти результатів, які б влаштували всіх його учасників. Переговори - це менеджмент у дії. Вони

складаються з виступів і виступів у відповідь, питань і відповідей, заперечень і доказів. Переговори можуть протікати легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль або насилу або взагалі не прийти до згоди.

Залежно від питань, які розглядаються, переговори можуть мати такі цілі:

- презентація фірми для створення її позитивного іміджу у ділових колах;
- презентація бізнес-проектів для інформування ділових партнерів, пошук зацікавлених у підтримці розроблення і реалізації проекту;
- звіт про виконану роботу;
- обговорення планів реалізації майбутніх проектів;
- презентація товару тощо.

У зв'язку з різноманітністю переговорів неможливо запропонувати їх точну модель. Узагальнену схему їх проведення можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Підготовка проведення ділових переговорів
2. Проведення ділових переговорів
3. Рішення проблем
4. Аналіз результатів проведення ділових переговорів

#### *Рекомендації щодо підготовки до переговорів*

Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготувалися.

Підготовка до переговорів припускає не тільки засвоєння предмету переговорів, але і достатнє вивчення проблеми, пов'язаної з предметом контакту.

У сучасних умовах розвитку засобів зв'язку багато ділових питань можна вирішити оперативно без особистих зустрічей. Зазвичай

такі засоби найбільш прийнятні, якщо партнери знайомі і між ними вже встановлені ділові відносини, які допомагають знайти взаєморозуміння.

У вирішенні принципів питань і узгодженні умов контракту особисті зустрічі грають виняткову роль.

У тому і іншому випадку до переговорів необхідно ретельно готуватися, маючи на увазі з'ясування окремих проблем, можливі питання і відповіді контрагента. Залежно від питань переговорів, а також з урахуванням положення представників фірми, що прибувають на переговори, проведення переговорів може бути доручене оперативному працівникові, керівництву фірми.

Рівень осіб, що беруть участь в переговорах, і їх компетентність є вирішальним чинником при обговоренні принципів питань. Тому до початку переговорів корисно з'ясувати організаційну структуру фірми, положення і компетентність представників, що прибувають на переговори.

Переговори призначені насамперед для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій про вирішення поставлених проблем укласти угоду і одержати результати, що відповідають інтересам ділових партнерів.

Узагальнену схему їх проведення можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Підготовка проведення ділових переговорів
2. Проведення ділових переговорів
3. Рішення проблем
4. Аналіз результатів проведення ділових переговорів

Успіх переговорів цілком залежить від якісної підготовки до їх проведення. Перед початком переговорів необхідно мати їх розроблену модель:

чітко уявляти предмет і проблему переговорів

- Збирання необхідної інформації про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли і ким була заснована, у яких галузях і на яких ринках веде бізнес, дані про фінансовий стан, обсяги операцій тощо). Важливу роль відіграє інформація про керівництво фірми-партнера.

✓ розробити приблизну програму, сценарій перебігу переговорів (може бути кілька варіантів розвитку подій на переговорах)  
Визначення часу і місця зустрічі:

✓ при визначенні часу початку переговорів виходять із терміну їх тривалості (1,5-2 год.). Як правило, переговори призначаються на 9.30 чи 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, потрібно обрати такий час їх початку, щоб вони закінчилися не пізніше 17.00-17.

✓ місцем проведення переговорів може бути територія кожного із учасників чи нейтральна територія

✓ формування кількісного і якісного складу групи учасників у переговорах. Важливо, щоб у переговорах з вашої сторони брали участь не тільки керівники, а й технічні експерти, які мають конкретну інформацію і практичні знання.

✓ визначити питання, щодо яких можливі поступки, а також вищий і нижчий рівень компромісів.

## 2. Опрацювання основного змісту переговорів:

- Аналіз проблеми.
- Формування загального підходу до переговорів, цілей, завдань і власної позиції щодо них.
- Розробка можливих варіантів рішення.
- Підготовка пропозицій та їх аргументація.
- Розробка необхідних матеріалів і документів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів).

### *Проведення ділових переговорів*

Вступна частина починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрій, багато в чому зумовлює результат. Основи сприйняття партнерів, як вже було показано, закладаються на попередньому етапі і загалом формуються після першого контакту. Також не нашкодить бажаному результату зняття психологічної напруженості і встановленні контактів з співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, вияву щирого співчуття до особистості і справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, одночасно привертаючи їх увагу до своїх. Звичайно ініціатива тут належить господареві або старшому за віком.

Після зняття психологічного напруження переходять безпосередньо до самої бесіди. Вона складається з наступних етапів.

1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників переговорного процесу

Важливий етап, оскільки для досягнення домовленостей спершу необхідно з'ясувати точки зору сторін і обговорити їх.

Навіть добре підготовлені переговори залишають певні неясності, інформаційну невизначеність. Інформаційна невизначеність зменшується під час поступового уточнення, усвідомлення позицій та інтересів сторін. При цьому не завадить скористатися рекомендаціями фахівців:

- потрібно пересвідчитися, що під одними і тими ж термінами сторони мають на увазі однакові поняття;
- найбільш важливі пропозиції повинні бути чітко сформульовані;
- вести розмову короткими реченнями (не більш ніж 20 слів), які краще сприймаються співрозмовниками;
- стежити за невербальними елементами спілкування;

- пам'ятати, що змістовне навантаження несуть не тільки слова, а й темп, швидкість, модуляція мови.

Коли ви слухаєте ділових партнерів переговорів при уточненні позицій, необхідно:

- показати свою зацікавленість;
- зосередитися на змістовності, логічності тверджень ділових партнерів;
- спостерігати за невербальними сигналами співрозмовників;
- стежити за основною думкою, не переривати без потреби, намагатися виказати розуміння і позитивне ставлення до проблем партнерів;
- не робити поспішних висновків із виступів ділових партнерів.

## 2. Обговорення позицій і точок зору учасників переговорів

Завдання цього етапу — максимальна реалізація власної позиції.

При обговоренні та захисті позицій важливе значення приділяється аргументації. Аргументи учасників переговорів спрямовані переважно на те, щоб обґрунтувати власну позицію чи заперечити партнерові. Ефективність аргументації залежить від правильного добору і використання аргументів, від рівня розуміння, знань ділових партнерів та їх відносин.

На цьому етапі переговорів доцільним буде виконання таких рекомендацій:

- уникайте швидких легких поступок. Якщо пропозиція іншої сторони була для вас неочікуваною, краще відмовити, ніж сказати "так";
- під час переговорів істотним є сам факт поступок, тому намагайтеся свої поступки "продавати" окремо;

- під час обговорення пропозицій важливо бути ввічливим, тактовним стосовно ділових партнерів, не втягуватися у емоційні тривалі дебати;
- застосовуйте фрази, які сприяють виникненню симпатії, будьте терплячими, намагайтеся не дратувати іншу сторону;
- правильно ставте питання, щоб краще зрозуміти потреби і пріоритети партнерів;
- вислуховуючи протилежну точку зору, не обов'язково погоджуватися з нею, просто визнавайте її;
- відхиляйте нереалістичні пропозиції;
- уникайте критики і грубості стосовно ділових партнерів;
- записуйте висловлені думки і пропозиції, щоб уникнути їх неправильного розуміння;
- не відповідайте на критичні та ворожі зауваження партнерів;
- говоріть впевнено, спокійно, використовуйте гумор;
- якщо емоції беруть гору, запропонуйте зробити перерву.

Використайте її для наради власної команди, відпочинку, неофіційних зустрічей і консультацій із діловими партнерами (спільні обіди, виїзд на природу, культурні й оздоровчі заходи).

Основним результатом етапу обговорення позицій і точок зору повинно бути визначення меж можливих домовленостей.

#### *Рішення проблем (завершення переговорів)*

Кожна сторона на переговорах повинна погодитися з схвалюваним рішенням і бути зацікавленою, щоб і інша зробила це. В ході переговорів виробляється загальне рішення. Якщо ви не згодні з тим, що пропонує інша сторона, і не можете досягти згоди щодо інших можливих варіантів, ви маєте право не приймати пропозиції, оскільки переговори припускають добровільну згоду з вирішенням обох сторін. Якщо ви проти вашої волі, під тиском вимушені погодитися - це не

переговори. Якщо хід переговорів був позитивним, то на стадії, що завершує їх, необхідно резюмувати, стисло повторити основні положення, які зачіпалися в процесі переговорів, і, що особливо важливе, характеристику тих позитивних моментів, по яких досягнута згода сторін. Це дозволить добитися впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, у всіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнутий певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт з партнером по переговорах. В даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особових аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Тобто слід відмовитися від підведення підсумків по тих розділах, де не було досягнуто позитивні результати. Бажано знайти таку тему, яка представить інтерес для обох сторін, розрядить ситуацію і допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їх невдачі.

Діловий протокол охоплює широке поле своєї діяльності: це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення запису бесід, забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма і тому подібне. Для вирішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу (2-3 чол.), які займатимуться протокольними формальностями.

#### *Аналіз результатів проведення ділових переговорів*

Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їх результати, коли прийняті необхідні

заходи для їх реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів.

Цілями аналізу підсумків переговорів є:

- порівняння цілей переговорів з їх результатами;
- визначення заходів і дій з виконання досягнутих домовленостей;
- вивчення можливостей проведення наступних ділових переговорів.

Аналіз результатів ділових переговорів проводиться за трьома напрямками:

1. Попередній аналіз одразу після закінчення переговорів, який допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями, визначити основні заходи і терміни їх виконання, призначити виконавців.

2. Аналіз на вищому рівні керівництва організації — обговорення звіту про результати переговорів, визначення відхилень від розроблених планів, оцінка інформації про вже прийняті заходи і відповідальних; визначення обґрунтованості пропозицій ділових партнерів, одержання про них додаткової інформації.

3. Індивідуальний аналіз ділових переговорів — оцінка відповідального ставлення кожного учасника переговорів до виконання власних завдань і реалізації інтересів організації.

В процесі індивідуального аналізу можна отримати відповіді на наступні питання:

- Чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорах?

- Чи відповідає підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?

- Наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс? Як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?

- Що визначило результат переговорів? Як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?

- Хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Отримання об'єктивної і повної відповіді на останнє питання матиме вирішальне значення для майбуття організації.

Позитивні результати переговорів слід розглядати як їх природне завершення, тому на закінчення необхідно зупинитися на утриманні договору, в якому знайшли віддзеркалення всі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні підсумки.

Тактичні прийоми, методи і стилі проведення ділових переговорів

Переговори можуть протікати легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль або насилу або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику, методи і стилі їх ведення.

#### *Методи і стилі проведення ділових переговорів*

У техніці проведення переговорів існує два основних, принципово різних підходи, або методи.

Перший метод, так званий позиційний торг, являє собою протистояння сторін. Це завзята боротьба, подібна до перетягання каната. Кожен займає тверду позицію, що припускає значне завищення первісних

вимог (наприклад, продавець "заламує" непомірну ціну, а покупець пропонує сміховинну суму). Потім шляхом незначних поступок сторони досягають компромісу. Кожна із сторін прагне зробити власні поступки мінімальними і захистити свою завищену вихідну позицію.

Мета позиційного торгу — реалізувати свою завищену позицію найбільш повно і за мінімальних поступок. Тому переговори зорієнтовані на певну гру, маніпулювання поведінкою партнера, тиск на нього.

Існують два варіанти позиційного торгу. В основу першого покладено твердження, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а альтернативними результатами переговорів можуть бути або абсолютний виграш, або повний програш, "все або нічого".

Другий, більш цивілізований варіант позиційного торгу трапляється частіше. Конфронтація сторін виражена менше, вони мають майже однакову силу. Учасники ділових переговорів шляхом торгу виходять на певне "середнє рішення".

Позиційний торг як жорсткий метод ведення комерційних переговорів загалом малоефективний тому, що характеризується непередбачуваними результатами: значними витратами часу, погіршенням відносин з партнерами, значною вірогідністю відмови від подальшої співпраці.

Для того, щоб переговори були більш об'єктивними і справедливими, запрошуюються посередники, спостерігачі, незалежні експерти.

## **ВИСНОВКИ**

Переговори призначені для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій про вирішення поставлених проблем укласти угоду і одержати результати, що відповідають інтересам ділових партнерів.

Переговори також є пошуком способів, шляхів вплинути на рішення, прийняте партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігаються, а частина — розходяться. Для впливу на думку партнера існує безліч методів, стилів та прийомів ведення ділових переговорів.

Щоб виробити вірну лінію поведження в переговорному процесі, дуже корисно знати сутність ділових переговорів, основні етапи, специфіку, методи, стилі і прийоми проведення ділових переговорів, і багато чого іншого. Уміння професійно провести переговори підвищує культуру спілкування і забезпечує ріст як усього підприємства або фірми в цілому, так і кожного його співробітника окремо.

Найважливішими передумовами успішного проведення переговорів

- Гарна підготовка до переговорів;
- Концентрація уваги та зацікавленість обох сторін на предметі і рішенні проблеми, прагненні виробити загальну позицію;
- Учасники переговорів повинні мати достатні повноваження в ухваленні остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- Партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання відносно предмету переговорів;
- Партнери по переговорах повинні до певної міри довіряти один одному.

Найголовніше на переговорах - це партнер. Його потрібно переконати в ухваленні вигідної пропозиції за допомогою прийомів ведення переговорів, які будуть доречні у ситуації. Їх існує безліч: ухилення від боротьби, затягування або вичікування часу, "салями", "пакування", максимального завищення вимог, відвертання уваги партнерів, "висування вимог в останню хвилину", поступового підвищення складності питань, "прямого відкриття позицій", прийняття

першої пропозиції партнера, заперечення партнеру, "ультиматуму", подвійного тлумачення, "Сюрприз" та інші.

Переговори вважаються успішними, якщо було досягнуто згоди між партнерами на вигідних умовах, і завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки.

#### 4. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

1. Дивіться людям в очі. Дивитись в очі потрібно, проте постійний погляд заважає співрозмовнику зосередитись, вистачить 10 секунд.

2. Ваше рукостискання повинно бути твердим. Твердим, проте не занадто. Тверде рукостискання свідчить про нервозність проте слабке - про невпевненість.

3. Говоріть сильним голосом. Голос повинен бути чітким та впевненим, проте кричати не потрібно

4. Не будьте скритним. Потрібно бути відкритим, проте в міру.

5. Одягайтесь ретельно. При першій зустрічі з людиною передусім звертають увагу на її одяг. Гарний та охайний одяг працівника підкреслює повагу організації до тих, з ким вона має справи. Тому одяг повинен відповідати професії, іміджу

6. Не сутультесь, не горбтесь. Щодо професійного іміджу це не красиво, тому-що кожен працівник – обличчя компанії. А якщо цим зловживати, то можуть бути проблеми зі здоров'ям.

7. Будьте охайним й акуратним. Враження про людину може скластись лише за допомогою спостереження, тому акуратність та охайність будуть доречними.

8. Не дозволяйте собі занадто жестикулювати. Вербальне та невербальне спілкування доповнюють одне одного, проте не потрібно перебільшувати зі жестикулюванням.

9. Посміхайтесь. Посмішка – це ваш настрій. І цей настрій може бути переданий співбесіднику, якщо вона буде чистою та доброзичливою.

### **Ситуативні задачі**

#### **Задача 1.**

Начальник відділу маркетингу фірми «Прогрес» Коноваленко Віктор Степанович проводив нараду з питання щодо управління маркетинговою інформацією. Менеджер відділу, який відповідав за маркетингову інформацію, Степаненко Григорій Іванович, виступив з пропозицією удосконалити систему маркетингових спостережень як джерела зовнішніх маркетингових даних. Він запропонував вмістити в обов'язок всіх співробітників відділу збір даних і оцінку поточної ринкової ситуації. Коноваленко Віктор Степанович неодноразово переривав виступ Григорія Івановича фразами: «Повторіть ще раз!», «Говоріть повільніше!». Григорій Іванович у відповідь сказав: «Мені здається, що у Вас уже склалася певна думка з даного питання. Ви просто не хочете мене слухати». Віктор Степанович відреагував на критику словами: «Не говоріть із мною подібним чином!».

#### *Питання:*

1. Як ви думаєте, чи є дане спілкування ефективним? Чому?
2. Які причини неефективного слухання керівником відділу пропозицій підлеглого?
3. До якого типу суджень (або бар'єрів спілкування) ви віднесете висловлення начальника відділу?
4. Що б ви відчували, якби були на місці Григорія Івановича?

## Задача 2.

Ігор Олександрович Сергєєв одержав несподіване завдання від свого керівника Антоненка Юрія Михайловича. У ході спілкування відбувся наступний діалог:

І.О.: Але послухайте! Це завдання явно не моє! Це вже занадто!

Ю.М.: Чому Ви завжди чимось незадоволені? Га?

І.О.: Дозвольте, це ж несправедливо. Мені завжди дають якісь особливі завдання.

Ю.М.: Так-так! Всім відомо, що Ви перевантажені. Мені набридло це слухати. А тепер ідіть і працюйте!

*Питання:*

1. Що хотів сказати Ігор Олександрович своєму керівникові, одержавши від нього несподіване завдання?
2. Як став реагувати на це керівник?
3. Які наслідки такого спілкування?

## Задача 3.

Ви запросили до себе в кабінет підлеглого. Вам необхідно доручити йому важливе завдання, яке потребує попереднього пояснення. Ви відчуваєте, що Ваш співрозмовник напружений і в такому стані навряд чи добре зрозуміє, що від нього потребують.

*Питання:*

1. Як Ви встановите контакт з ним?
  2. Який метод вступу в контакт Ви використаєте при цьому?
- Аргументуйте свою відповідь.

## Задача 4.

Порівняйте наведені нижче висловлення, в яких міститься критична оцінка діяльності працівника. Оцініть їх з точки зору дотримання правил проведення проблемної бесіди.

1) «Я бачу, Сергію, що твоя робота над новою математичною грою для дітей рухається згідно з графіком. Це рідко буває у нашій фірмі. Твої програми відмінно зроблені з педагогічної точки зору, мені це підтвердили вчителі, які їх вже використовували. Правда, наші конкуренти теж оживилися в останній час. Може, є сенс внести деякі зміни у нашу комп'ютерну графіку? Я хотів би, щоб ти у найближчий час обговорив з колегами можливі дії. Я не сумніваюсь, що у вас виникнуть конструктивні пропозиції».

2) «Ну, що ж, Сергію, графіка у програмі, над якою ти працюєш, не йде ні в яке порівняння з тим, що роблять наші конкуренти. Може, тобі це завдання не по силам? Чи тобі наплювати на успіх нашої фірми?»

Розгляньте ці висловлення з точки зору їх мотивуючого впливу на роботу працівника.

### **Задача 5.**

Менеджер з персоналу спеціально підготувався до бесіди. Він подбав про свій зовнішній вигляд, проводячи співбесіду при прийомі на роботу, поділив її на три частини: вступну, основну, заключну.

На вступну частину відвів близько 15% часу для створення атмосфери взаєморозуміння. Опитування почав з теми, що цікавить обидві сторони, при цьому всіляко підбадьорював опитуваного, уникав негативних оцінок і критичних зауважень, проявляв дружелюбність й інтерес до особистості претендента.

В основній частині менеджер уміло управляв бесідою. Кандидат говорив сам, а менеджер в основному уважно слухав. Намагаючись виключити будь-який прояв агресивності, переваги, владності стосовно співрозмовника. У ході бесіди менеджер намагався визначити: чи досить кваліфікований кандидат для даної роботи; чи бажає він виконувати роботу при існуючих умовах; які мотиви й сповідуванні цінності у претендента; чи є цей кандидат найбільш підходящим з усіх інших.

Менеджер не тільки намагався одержати інформацію про кандидата для прийняття рішення про вибір найбільш підходящої для фірми особи. Він розповів претендентові про фірму, її успіхи й традиції, вимоги до персоналу. Менеджер намагався не допускати стилістичних помилок, ясно висловлювати свої думки. Він стежив за своєю мовою й дикцією, був тактовний і ввічливий.

У ході бесіди менеджером вдалося виявити наступні сторони претендента:

*Позитивні:* досить висока кваліфікація й досвід роботи; гарні аналітичні й творчі здібності; відмінне здоров'я;

*Негативні:* відсутність особистих кар'єрних планів, чітких цілей, пасивність, індиферентність, незрілість, які, однак, сполучалися з небажанням починати роботу у фірмі з молодших посад, наміром одержати одразу занадто багато; невпевненість у собі й невірноваженість, нервозність, надмірна увага до грошової винагороди, зацікавленість тільки в одержанні матеріальних благ; деяка скритність, нещирість, які проявлялися – невербально та вербально – в ухиленні від прямої відповіді; погані висловлювання про організації, в яких кандидат працював раніше, і про їхніх керівників.

У заключній частині бесіди менеджер не став одразу сповіщати кандидата про негативне рішення, що за його рекомендацією було прийнято й повідомлено кандидатові пізніше. Він підвів підсумки розмови й пояснив подальший хід прийому на роботу.

*Питання:*

1. Чи можна роботу менеджера вважати успішною й правильно організованою?
2. Чи достатньо інформації в описі ситуації для прийняття рішення про наймання?

### **Задача 6.**

*Прочитайте діалог і дайте відповідь на запитання:*

- Дмитре, ти представив себе в резюме у неправдивому світлі і, скоріш за все, попадешся.
  - Світлано, люди завжди підкреслюють свої кращі якості в резюме. Передбачається, що ти спробуєш прикрасити себе.
  - Це у деякій мірі справедливо, але нечесно писати, що твій середній бал 3,0 і що у тебе є необхідний досвід роботи.
  - Я просто округлив 2,86 до 2,9, а 2,9 – це майже 3,0. Крім того, до моменту закінчення у мене, можливо, буде 3,0. І хто сказав, що моя робота з продажу гамбургерів не містить прихований натяк на функції менеджера? Підприємства хочуть отримати співробітників з оптимістичним поглядом на речі, які можуть бачити світлі сторони життя. Просто я покращив їх враження про себе.
  - Ти дуже прикрашаєш факти. Це неетично.
  - А ти усе ускладнюєш. Краще б ти приберегла свої уявлення про бізнес-етику для себе».
- (Дмитро відчуває себе у пастці).

*Питання:*

1. Як би вчинили ви?

2. Наскільки можна перебільшувати дані в резюме, не заходячи дуже далеко?

3. Якщо якась організація виявляє перебільшення в резюме, що вона, скоріше за все, зробить? Що, якщо вона буде сприймати це як неприховану брехню?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богдан С.К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. – К., 1998.
2. Зубков М. Г. Норми та культура української мови за оновленим правописом. Ділове мовлення. 2-ге вид., доп. і змін. Київ: Арій, 2019. 608 с.
3. Коцюбовська Г. А., Гапонова Л. Є. Практичний курс з дисципліни "Українська мова (за професійним спрямуванням)" для студентів усіх спеціальностей. Дніпро : Біла К. О., 2018. 38 с.
4. Мозговий В. І. Українська мова у професійному спілкуванні : модул. курс : навч. посіб. для студентів вузів. 4-те вид. Київ : Центр учбової літ., 2019. 592 с.
5. Українська ділова і фахова мова : практичний посібник на щодень / М. Д. Гінзбург, І. О. Требульова, С. Д. Левіна, І. М. Корнілевська. Київ : Фірма "ІНКОС", Центр навчальної літератури, 2013. 672 с.
6. Шевчук С. В., Клименко І. В. Українська мова за професійним спрямуванням: Підручник. – К.: Алерта, 2011. – 696 с.
7. Шевчук С. В. Ділове мовлення : модульний курс : підручник. 3-те вид., випр. і доп. Київ : Арій, 2006. 448 с.
8. Новий український правопис: навчальний посібник / НАН України, Інститут мовознавства імені О.О.Потебні; Інститут української мови — стереотип. вид.— К.: Центр учбової літератури, 2019. — 284с.
9. Черемська О. С., Сухенко В. Г. Українська мова (за професійним спрямуванням) : підручник. Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2018. 435 с.

## Навчальне видання

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «УКРАЇНСЬКА  
МОВА ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ» Культура усного  
фахового спілкування (для здобувачів вищої освіти денного відділення  
спеціальностей 053 «Психологія» 5 семестр / Укладачі О.О. Пустоварова,  
О.Карловас - Київ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2025. - 59с.

**У к л а д а ч і:**

О.О. Пустоварова, О. Карловас

Редактор О.О. Пустоварова

Підписано до друку \_\_\_\_\_.  
Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Папір типограф. Гарнітура Times.  
Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. \_\_\_\_\_. Обл.- вид. арк. \_\_\_\_\_.  
Тираж \_\_\_\_ екз. Вид. № \_\_\_\_\_. Замов. № \_\_\_\_\_. Ціна договірна.

Видавництво  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

Юридична дреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17,  
Телефон: +380502180478

E-mail: [izdat@snu.edu.ua](mailto:izdat@snu.edu.ua)