

**Дата: 30.09.2022**

**Група: 13**

**Урок № 9-10**

**Тема уроку: «Етикет ділової людини на ділових зустрічах. Техніки ділового спілкування. Безконфліктне спілкування.»**

**Мета уроку:** формувати в учнів знання про правила підготовки і проведення ділових зустрічей; ознайомитися з техніками ділового спілкування. Розвивати навички дотримання ділового спілкування.

**Матеріали уроку:**

- 1. Прочитати та законспектувати головне з матеріалів уроку.**
- 2. Виконати тест.**
- 3. Конспекти для перевірки надсилати на е-адресу [emiliya.karnakh@gmail.com](mailto:emiliya.karnakh@gmail.com)**

### **Організація та проведення ділових зустрічей**

*Ділові зустрічі є цілеспрямований вид спілкування з метою вироблення рішень на основі аналізу міркувань і висловлювань їх учасників. До них належать наради, засідання, ділові бесіди і переговори. Керівники й спеціалісти витрачають на них 20-30 відсотків свого робочого часу.*

У чому ж полягає зміст раціональної організації та проведення ділових зустрічей? Організація містить розробку плану зустрічей, відбір учасників, вибір місця й часу її проведення. Це передбачає визначення стилю й тривалості зустрічі.

План ділових зустрічей повинен розроблятися на певний період (місяць, квартал, рік), узгоджуватися зі всіма зацікавленими службами й посадовими особами, затверджуватися керівником і скеровуватися у всі підрозділи.

Уже одна ця операція дозволяє упорядкувати частоту засідань, їх тривалість, а також знімає проблему негайності скликання й непоінформованості учасників. Нарadi можуть скликатися й раптово, але їх кількість має бути дуже малою. Крім того, план повинен містити перелік питань, які необхідно обговорити в процесі самої зустрічі. При підготовці зустрічі необхідно уважно визначити якісний і кількісний склад її учасників. До участі в нараді, наприклад, залучаються особи, найбільш компетентні в її темі. Це не обов'язково мають бути високопоставлені посадовці. Замість них можна запросити спеціалістів, які відповідають за певну ділянку роботи, і цим не принижується авторитет керівника. Навпаки, сучасний стиль керівництва полягає в

тому, щоб керівник оточував себе кваліфікованими фахівцями, здатними брати на себе відповідальність за рішення в межах своєї компетенції.

Що стосується кількості учасників, то тут доцільно користуватися правилом, що не завжди кількість переростає в якість: чим більше людей на нараді, тим більше думок і дебатів, за якими нерідко губиться істина.

При підготовці ділової зустрічі важливо за 2-3 дні повідомити учасників про порядок денний, теми доповідей, поширити список виступаючих шляхом оголошення по телефону чи іншим способом. Це дозволяє зекономити час на проведення самої зустрічі.

Необхідно також вибрати місце й час, про які також повідомити учасників. Ділові зустрічі можуть проводитися як у кабінеті керівника, так і в спеціально обладнаних приміщеннях, де є диктофони, засоби зв'язку, спеціальні столи. Вони необов'язково повинні бути великими. В окремих випадках такі зустрічі (особливо це стосується нарад - "п'ятихвилинок") можна проводити стоячи - тоді вони є більш ефективними.

Після завершення організаційного етапу ділової зустрічі можна приступати до її проведення. Воно буде тим ефективнішим, чим правильніше буде обрано головуєчого, який визначить стиль роботи й регламент.

*Стиль роботи* - це форма проведення зустрічі (бесіда, "мозкова атака" тощо). Регламент - це час, який передбачається витратити на всю зустріч, окремі виступи-повіді та дебати і обговорення. Зустріч має тривати не більше 120 хвилин з однією перервою 5-10 хвилин після першої години роботи. Це обумовлюється оптимальною тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому складає 40-45 хвилин. Дослідження показують, що активність учасників зустрічі зростає упродовж 45 хвилин. У період між 45 і 90 хвилинами вона стабілізується, а з 90 до 120 спостерігається негативна активність.

Ділові зустрічі (наради) краще проводити в другу половину дня, що спонукатиме її учасників працювати швидко й ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Людина має два піки підвищеної працездатності протягом дня: перший - з 9-ї до 12-13-ї години і другий - між 16 і 18-ма годинами. Саме в другий пік і доцільно проводити наради.

Що стосується частоти засідань, то краще провести дві наради на тиждень тривалістю півгодини кожна, ніж одну тривалістю годину.

На виступи-повіді, як правило, слід відводити 10-25 хвилин, а на виступи в дебатах - до 3-х хвилин. Якщо передбачити більше часу, то доповідачі можуть повторюватися в думках, відхилятися від обговорюваної теми. Регламенту повинен чітко дотримуватися кожний доповідач, незалежно від його рангу.

Слід завжди пам'ятати, що вміння виступати публічно - одна з невід'ємних рис здібного менеджера. Тому необхідно виховувати в собі лаконічність, уміння стисло формувати свої думки, а для цього треба добре знати обговорювану проблему.

Обговорення питань ділових зустрічей закінчується прийняттям рішень, які фіксуються в протоколі. Досвід показує, що якщо за результатами, наприклад, наради не виданий який-небудь директивний документ, якщо контроль виконання рішень налагоджено погано, необхідність у ній виникне знову.

## **Організація прийому відвідувачів**

На прийомах відвідувачів керівник має можливість отримувати цінну інформацію про самих відвідувачів і про стан справ на тих ділянках, де вони працюють. Крім того, прийом відвідувачів з особистих питань відображає виконання керівником соціальної ролі організації чи підприємства, яку він уособлює.

При вирішенні питань організації прийому необхідно пам'ятати одне важливе правило: час відвідувача не менш цінний, ніж працівника апарату управління. Дотриманню цього правила сприяють:

- - встановлення певних днів і годин прийому відвідувачів із службових та особистих питань;
- - інформування відвідувачів.

Прийом зі службових питань слід встановити протягом усього робочого тижня в певні години, наприклад, після обідньої перерви. Час для прийому з особистих питань краще визначати за днями тижня, поділивши ці обов'язки між заступниками. Робити це краще також у другій половині дня.

У вдосконаленні практики прийому відвідувачів важливу роль відіграє їх інформаційне обслуговування. Відвідувачі мають чітко знати, до кого вони повинні звертатися з певних питань, мати відповідну інформацію про хід виробництва, його перспективи, власні можливості росту тощо. Цю та іншу інформацію аналогічного змісту вони повинні отримувати з оголошень, стінних газет, наказів і т. д. Тоді відпаде потреба у відвідуванні ними керівників з цих питань.

Сама бесіда під час прийому буде результативною, якщо керівник до приходу відвідувачів ознайомиться з суттю справи, створить невимушену атмосферу в її процесі, проявлятиме зацікавленість у ході розмови, не поспішатиме з висновками.

Менеджмент вказує на використання керівником таких порад під час прийому:

- - створіть з самого початку зустрічі умови, які б спонукали до тривалої бесіди;
- - уточніть тему розмови перед її початком;
- - ставте питання в такій формі, щоб вони не виводили з рівноваги співрозмовника;
- - надавайте можливість висловлюватися всім учасникам бесіди;
- - сформулюйте результати бесіди в присутності співрозмовника. Уміння вести бесіду є однією з найважливіших ділових рис сучасного керівника.

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї потрібно серйозно підготуватись, продумавши все до дрібниць.

Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

### **Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:**

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- кількість учасників;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

- підготовка приміщення;
- зустріч делегації;
- привітання;
- розміщення учасників зустрічі;
- офіційна мова тощо.

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;

- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати зал чи приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

### *Запрошення гостей*

Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь – К.З.У.Р., що означає “дайте відповідь, будь-ласка”. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої особи, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу, або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

## Способи ділового спілкування

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття “способи спілкування”.

*Спосіб* – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі *способи спілкування* :

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як *повідомлення*. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації. До групи *психологічних* способів впливу одного суб'єкта на інший відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

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

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

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

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

### **Стилі ділового спілкування**

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

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

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади.

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

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

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

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

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

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер. У теорії спілкування розрізняють також і інші стилі спілкування: альтруїстичний (допомога іншим), маніпулятивний (досягнення власної мети), місіонерський (обережний вплив), агресивний (контроль над іншими) та ін.

### **Стратегії та тактики спілкування**

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

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

Для характеристики стратегій важливі:

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

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

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

**Основні поняття і ключові слова:** способи спілкування, актуалізація, маніпуляція,

типи маніпуляторів, моделі спілкування, трансакційний аналіз, стилі ділового спілкування, тактика спілкування, стратегія і тактика спілкування.

## **Тестові завдання**

1. Основними фазами ділового спілкування є (вкажіть не менше 5 відповідей):

- а) вступ в контакт;
- б) рухова діяльність;
- в) постановка цілі;
- г) мовна діяльність;
- д) обмін предметними позиціями і вироблення рішення;
- е) фіксація домовленостей;
- є) вихід із контакту.

2. Структура ділової бесіди:

- а) обмін інформацією, контроль, взаємне спілкування, пошук ідей, підтримка ділових контактів;
- б) попередній етап, перший етап, другий етап, третій етап;
- в) підготовка, встановлення місця і часу зустрічі, вступ в контакт, постановка проблеми і передача інформації, аргументування, спростування доводів співрозмовника, аналіз альтернатив, прийняття рішення, фіксація домовленостей;
- г) планування, мотивування, виконання, підсумки.

3. Підготовка переговорів включає:

- а) формулювання запитань і створення атмосфери;
- б) організаційну і змістовну підготовку;
- в) узгодження і обговорення;
- г) підготовку матеріальну і психологічну.