

**Н.М. Костриця  
В.І. Свистун  
В.В. Ягупов**

**МЕТОДИКА НАВЧАННЯ  
СТУДЕНТІВ СПІЛКУВАННЯ  
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*



Київ — 2006

УДК 378.016:[811.161.2'276.6:005](075.8)

ББК 81.2УКР-923

К 72

Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист №14/18.2-2749 від 06.12.2005 р.)

***Рецензенти:***

**С.Я.Єрмоленко** — доктор філологічних наук, професор;

**В.С.Маслов** — доктор педагогічних наук, професор.

**Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.**

К 72 **Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: Навчальний посібник.** — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 272 с.

**ISBN 966-364-235-1**

Навчальний посібник «Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності» має практичну спрямованість — сприяти формуванню у студентів загального уявлення про ділове спілкування, формувати та розвивати у них творчі навички та вміння проведення основних заходів управлінського спілкування та допомогти набути культури спілкування у процесі професійної діяльності. Всі ці аспекти у посібнику викладаються у тісному взаємозв'язку з основними проблемами управління, психології управління, ділової української мови та професійного етикету.

Посібник містить 17 тем, кожна з яких має такий алгоритм: теоретичний матеріал для читання, тестові завдання, мовні завдання, управлінські ситуації, ділова гра.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, які вивчають курс “Психологія управління”, “Діловий етикет”, “Менеджмент”.

ISBN 966-364-235-1

© Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В., 2006

© Центр навчальної літератури, 2006

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Передмова .....                                                                                                       | 5   |
| Тема 1. Психологія спілкування .....                                                                                  | 7   |
| Тема 2. Управлінське спілкування .....                                                                                | 23  |
| Тема 3. Засоби та форми міжособистісного управлінського спілкування .....                                             | 42  |
| Тема 4. Невербальні засоби управлінського спілкування .....                                                           | 54  |
| Тема 5. Культура й етикет в управлінні .....                                                                          | 65  |
| Тема 6. Індивідуально-психологічні основи ділової взаємодії керівника .....                                           | 75  |
| Тема 7. Стилi управлінського спілкування .....                                                                        | 85  |
| Тема 8. Бар'єри спілкування .....                                                                                     | 97  |
| Тема 9. Способи управлінського впливу .....                                                                           | 105 |
| Тема 10 . Ділова нарада .....                                                                                         | 115 |
| Тема 11. Ділова суперечка .....                                                                                       | 127 |
| Тема 12. Ділова бесіда .....                                                                                          | 137 |
| Тема 13. Ділові переговори .....                                                                                      | 145 |
| Тема 14. Культура телефонного спілкування .....                                                                       | 155 |
| Тема 15 . Кадрова співбесіда .....                                                                                    | 164 |
| Тема 16. Управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника .....                                              | 173 |
| Тема 17. Бізнес як одна зі сфер зайнятості .....                                                                      | 191 |
| Список використаних джерел .....                                                                                      | 200 |
| Ключі до тестових і мовних завдань, управлінських ситуацій .....                                                      | 203 |
| Предметний покажчик .....                                                                                             | 205 |
| Додатки .....                                                                                                         | 210 |
| Додаток 1. Психологічний практикум щодо дослідження провідних індивідуально-психічних рис особистості керівника ..... | 210 |
| Додаток 2. Психологічний практикум щодо дослідження соціально-психічних феноменів прояву особистості керівника .....  | 230 |
| Додаток 3. Психологічний практикум щодо спілкування .....                                                             | 236 |
| Додаток 4. Вживання апострофа .....                                                                                   | 245 |
| Додаток 5. Вживання великої букви .....                                                                               | 246 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Додаток 6. Правопис складних слів .....                                             | 247 |
| Додаток 7. Правопис префіксів .....                                                 | 249 |
| Додаток 8. Правопис прислівників .....                                              | 250 |
| Додаток 9. Тире між підметом і присудком .....                                      | 251 |
| Додаток 10. Тире в неповному реченні і між різними членами речення ...              | 252 |
| Додаток 11. Розділові знаки при звертанні .....                                     | 253 |
| Додаток 12. Закінчення іменників другої відміни у родовому відмінку<br>однини ..... | 254 |
| Додаток 13. Правопис російських прізвищ .....                                       | 255 |
| Додаток 14. Безособова форма на -но, -то .....                                      | 256 |
| Додаток 15. Стилi мови .....                                                        | 257 |
| Додаток 16. Норми літературної мови .....                                           | 260 |
| Додаток 17. Відмінювання кількісних числівників .....                               | 261 |
| Додаток 18. Відмінювання прізвищ .....                                              | 263 |
| Додаток 19. Відмінювання імен по батькові .....                                     | 265 |

## ПЕРЕДМОВА

*Поганий господар вирощує бур'ян,  
хороший вирощує рис,  
розумний — культивує ґрунт,  
далекоглядний — виховує працівника.  
Японська мудрість*

Управління є провідним соціальним явищем, одним із важливих різновидів професійної діяльності фахівців у суспільстві. Ефективність управлінської діяльності керівника безпосередньо залежить від культури його спілкування, організації творчої взаємодії між працівниками та керівниками виробничих підрозділів.

Оптимально організоване ділове спілкування керівника є необхідною умовою його ефективної управлінської діяльності. І, навпаки, відсутність чи низький рівень його культури управлінського спілкування негативно впливають на цю діяльність. У зв'язку з цим формування і поступовий розвиток у студентів культури спілкування в управлінській діяльності є важливим завданням ВНЗ у їх професійній підготовці. Відповідно суттєва увага в ній має приділятися формуванню управлінської компетентності, важливим складником якої має бути компетентність менеджера і мовна компетентність.

В основі мовної компетентності керівника лежать його загальна та професійна культура мови. Це, насамперед, — грамотна — вимова слів, коректна побудова фраз, уміння логічно і послідовно побудувати своє висловлювання, забезпечення зв'язності мови, оптимальний підбір слів серед низки синонімів, адекватна артикуляція у вимові, неприпустимість «слів-паразитів», уміння творчо подолати бар'єри спілкування тощо.

В управлінській діяльності керівника складовими його комунікативної поведінки є паралельні комунікації, що супроводжують реалізацію всіх управлінських функцій; бесіди (індивідуальні і колективні) й переговори, проведення ділових нарад, публічні виступи; мовні виконавські дії та операції як форма безпосереднього впливу на підлеглих з метою організації їх діяльності. Їх ефективність забезпечується

творчим використанням вербальних і невербальних засобів спілкування.

Навчальний посібник «Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності» має практичну спрямованість — сприяти формуванню у студентів загального уявлення про ділове спілкування, формувати та розвивати у них творчі навички та вміння проведення основних заходів управлінського спілкування та допомогти набути культури спілкування у процесі професійної діяльності. Всі ці аспекти у посібнику викладаються у тісному взаємозв'язку з основними проблемами управління, психології управління, ділової української мови та професійного етикету.

Підготовка фахівців у галузі управління вимагає широкого використання активних методів і форм навчання, що наближають навчальні заходи до управлінсько-виробничих ситуацій. До них належать ділові та організаційно-діяльнісні ігри, «круглі столи», управлінські ситуації, «мозковий штурм» та ін.

Посібник містить 17 тем, кожна з яких має такий алгоритм: теоретичний матеріал для читання, тестові завдання, мовні завдання, управлінські ситуації, ділова гра. Текст для читання — теоретичний матеріал — передбачає засвоєння студентами певного обсягу навчального матеріалу та поповнення лексичного запасу; метою тестових завдань є перевірка глибини засвоєння ними навчального матеріалу; мовні завдання підвищують їх орфографічну грамотність, пунктуаційну пильність, лексичну культуру; управлінські ситуації і ділові ігри допомагають наочно уявити реальну ситуацію, вивчити складові частини управлінської проблеми, відпрацювати її комплексне поетапне розв'язання в імітаційному режимі, формувати та розвивати творчі навички та вміння ділового спілкування в умовах, максимально наближених до професійних ситуацій.

Для вирішення цих завдань у навчальному посібнику широко представлені матеріали для редагування, моделювання текстів, а також граматико-стилістичні вправи. Значне місце відведено засвоєнню студентами теоретичних знань, удосконаленню культури мови керівника та його ділового етикету, поповненню лексичного запасу найуживанішою лексику і термінологією, характерною для сфери управлінської діяльності.

# ТЕМА 1

## ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ

*Ніякої драми, нічого хвилюючого  
немає ні в чому, крім людських взаємовід-  
носин.*

Антуан де Сент-Екзюпері



### I. Текст для читання

#### 1. Загальна характеристика спілкування як соціально-психологічного явища

Поняття «*спілкування*» у психології вживається у таких значеннях:

- як один із різновидів самостійної людської діяльності (Б.Г.Ананьєв, І.С.Кон, О.О.Леонтєв);
- як атрибут інших видів людської діяльності (О.О.Леонтєв, В.М.Панферов);
- як обмін думками, почуттями та переживаннями (Л.С.Виготський, С.Л.Рубінштейн);
- як специфічна соціальна форма інформаційного зв'язку (А.Д.Урсул, Л.О.Резников);
- як специфічна форма взаємодії суб'єктів (М.С.Каган);
- як специфічна форма задоволення потреби людини в іншій людині, у живому контакті, тобто як самомотивований процес (Б.Ф.Ломов, В.В.Знаков, А.О.Реан) та ін.

Отже, у широкому розумінні *спілкування* — це той бік людсько-го буття, що вказує на активну суб'єктну міжособистісну взаємодію людей у процесі їхнього матеріального та духовного виробництва, спосіб реалізації їх соціальних відносин, який здійснюється через безпосередні чи опосередковані форми контактів, в які вони вступають. Саме через спілкування люди та групи вступають у всі види стосунків одне з одним, без якого неможливі соціальні відносини, не може існувати жодне суспільство.

За змістом спілкування, тобто взаємодії з будь-яким об'єктом чи явищем фізичного або духовного світу, в залежності від предмета обговорення, можна виділити такі **види людського спілкування**:

а) *вільне спілкування*, предметом якого є саме спілкування, у процесі якого людина задовольняє одну з основних своїх потреб — у обміні інформацією, думками та почуттями з іншою людиною (наприклад, інтимне спілкування закоханих, друзів і т.ін.);

б) *ділове спілкування*, предметом якого є спільна діяльність та її ефективна організація. Таке спілкування можна розглядати, з одного боку, як важливу складову будь-якої спільної діяльності людей, а з іншого — як самостійний вид діяльності (на думку окремих науковців);

в) *ігрове спілкування*, що обслуговує такий універсальний вид людської діяльності — гру;

г) *ритуальне спілкування*, змістом якого є дотримання і реалізація соціально значущих ритуалів (поздоровлення, висловлювання співчуття, вступ на посаду, складання військової та інших видів присяги тощо). Воно переважно визначається правилами і нормами професійного етикету (наприклад, лікарського, воїнського).

Усі ці види спілкування можуть мати форму матеріального, духовного і міжособистісного спілкування.

*Матеріальне спілкування* — це різноманітні взаємини та цілеспрямована взаємодія керівників з працівниками у процесі їх матеріально-практичної діяльності, передусім професійної, а також їхня поведінка в різних сферах суспільного життя закладу.

*Духовне спілкування* виступає як обмін між керівниками та працівниками різноманітною систематизованою пізнавальною та емоційно-почуттєвою інформацією, переживаннями і думками за допомогою живої мови, засобів масової комунікації і невербальних засобів.

*Міжособистісне (пряме, безпосереднє) спілкування* — це такий різновид взаємодії керівників і працівників, в якому вони одночасно (або послідовно) виступають одне щодо одного і об'єктами, і суб'єктами.

Цей вид спілкування являє собою особливий інтерес для психології управління, він складається з процесу інформаційної і предметної взаємодії між керівниками та працівниками, в якому формуються і реалізуються їхні різноманітні стосунки. Воно передбачає встановлення прямих контактів між ними, які дають змогу безпосередньо реагувати та впливати на дії і висловлювання партнерів по спілкуван-



ню, сприймати один одного як конкретну особистість та як фахівця. Цей різновид спілкування розвивається перш за все у малих трудових колективах. Вихідна і головна одиниця міжособистісного спілкування — діада, парний соціально-психологічний зв'язок (у малій групі кожний спілкується з кожним, без посередників). Сукупність парних взаємодій утворює систему міжособистісних зв'язків як на рівні внутрішньогрупового, так і на рівні міжгрупового спілкування.

Основною особливістю *масового спілкування* є його опосередкований, анонімний характер, спрямованість не на конкретну людину, а на великі й неоднорідні соціальні групи. Масове спілкування у закладі також може здійснюватися за допомогою засобів масової інформації.

Міжособистісне спілкування забезпечує зв'язок особистості з безпосереднім соціальним оточенням, а масове — сприяє здійсненню зв'язку керівника та всіх інших працівників закладу.

Слід відмітити, що виділені види спілкування не мають чітких меж і рідко зустрічаються у чистому вигляді. Разом із тим, виділення таких видів спілкування дозволяє вивчати специфіку спілкування, виходячи з його змісту.

Отже, зміст, форми та методи діяльності керівників і необхідність надання їй цілеспрямованого та організованого характеру передбачають чітке регулювання їхніх взаємодій із працівниками. Універсальним засобом такого регулювання виступає управлінське спілкування. Через це воно є одним із центральних проблем у підготовці майбутніх фахівців, бо без спілкування не може здійснюватися жодна професійна діяльність.

Соціальна функція спілкування у професійній діяльності полягає в тому, що воно є засобом забезпечення життєдіяльності закладу в цілому. Воно спрямовано на налагодження оптимального функціонування закладу, на передачу професійного досвіду працівникам у формі систематизованого наукового знання, а його зміст спрямований на інтеграцію та координацію діяльності суб'єктів професійної діяльності, вироблення спільних норм і правил такої діяльності, налагодження контактів у трудових колективах, обмін інформацією, думками та почуттями тощо.

Суттєвий інтерес становлять функції спілкування, стосовно яких мається кілька підходів. Наприклад, згідно з одним із них спілкування має чотири класи функцій.

До першого класу належать інструментальні функції обслуговування різних видів групової конкретної діяльності.

Другий клас утворює комплекс психічних функцій, які зумовлюють розвиток окремих психічних процесів і форм психічної діяльності людини.

Третій клас становлять соціально-психологічні функції спілкування — функції налагодження контактів між людьми, самоутвердження та самоактуалізації особистості, розвитку стосунків між членами групи, групоутворення та розвитку групових процесів, а також функції, пов'язані з формуванням і розвитком особистості в суспільстві.

До четвертого класу належать соціальні функції спілкування: передання особистого та суспільного досвіду наступним поколінням, організація суспільної взаємодії, формування всіх видів суспільних відносин, функціонування як важливішого способу життя особистості, колективу, суспільства.

*Г.М.Андреева* виділяє комунікативну, інтерактивну та перцептивну функції, а *В.Г.Крисько* — прагматичну, внутрішньо-особистісну функції та функції формування і розвитку, підтвердження, об'єднання–роз'єднання, організації та підтримки міжособистісних взаємин.

Для характеристики спілкування у виробничому процесі можна використовувати **класифікацію функцій спілкування** за *Є.В.Руденським*, який виокремлює такі його функції: основні — інструментальна, синдикативна, самовираження та трансляційна; додаткові — експресивна, контрольна (соціальна) та соціалізаційні. Такий підхід допомагає більш чіткому визначенню сутності, цілей, змісту, специфіки та результатів спілкування у професійній діяльності. Практично такої самої точки зору дотримується *А.А.Брудний*, який у спілкуванні виділяє три початкові (активаційна, інтердиктивна, дестабілізуюча) та чотири основні (інструментальна, синдикативна, самовираження, трансляційна) функції.

Трансляційна функція має особливо важливе значення для підготовки майбутніх фахівців агропромислового комплексу у ВНЗ до управлінського спілкування, бо ця функція, наприклад, лежить у основі їх управлінської підготовки: «...через спілкування і відбувається навчання особистості, як інституціональне, санкціоноване та організоване державою, так і власне індивідуальне, неформальне, що відбу-

вається у процесі контактів з людьми, які повторюються, здатними передавати даній особі свої знання та навички»<sup>1</sup>.

Таким чином, спілкування охоплює та відображає як двосторонній, так і багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, який породжується їхніми духовними потребами, змістом і особливостями повсякденної та професійної діяльності, цілями особистісного життя. Воно, як *суб'єкт–об'єкт–суб'єктна взаємодія у процесі професійної діяльності*, спрямоване на розв'язання різноманітних професійних, господарських, особистісних та інших завдань у підприємстві і передбачає обмін різноманітною інформацією між його учасниками, їхнє взаємне сприйняття та розуміння, взаємовплив один на одного та сприяє ефективній спільній діяльності суб'єктів професійної діяльності за рахунок погодження індивідуальних дій та операцій, розподілу виробничих функцій, а також має цілеспрямований вплив на вдосконалення і самовдосконалення особистості працівників.

У зв'язку з цим воно породжує такі феномени, як сприйняття і розуміння його учасниками один одного; емпатія та співчуття; лідерство і керівництво; згуртованість і конфліктність; взаємини і настанови та ін.

Ефективність спілкування у процесі організації виробничої діяльності та повна реалізація основних функцій залежать від єдності **його п'яти аспектів**:

1) *міжособистісного* (відображає взаємодію працівників із посереднім оточенням: з іншими працівниками та керівниками);

2) *когнітивного* (дає можливість пізнати співрозмовника як людину та фахівця, чого від нього можна очікувати, тобто дозволяє пізнати основні особистісні якості партнера по спілкуванню, колег);

3) *комунікативно-інформаційного* (являє собою обмін між суб'єктами виробничого процесу спеціальною професійною та іншою інформацією, своїми переживаннями, ідеями, настановами, настроями, почуттями тощо);

4) *емотивного* (цей аспект має надзвичайно важливе значення для спілкування, бо дає можливість керівникам за допомогою емпатії пізнати внутрішній духовний і психічний стан працівників та співпереживати разом з ними; також передбачає наявність емоцій, наповненість інформації особистісними почуттями та ставленнями);

---

<sup>1</sup> Брудный А.А. Понимание и общение. — М., 1989. — С. 34.

5) *конативного* (спілкування потрібне для узгодження зовнішніх і внутрішніх протиріч у позиціях партнерів по спілкуванню).

Зі складності та багатоплановості спілкування впливає його структура, до якої можна підійти по-різному. **Структура спілкування**, за Г.М. Андрєєвою, складається з трьох взаємопов'язаних властивостей відповідно до трьох його основних функцій:

- комунікативної;
- інтерактивної;
- перцептивної.

1. *Комунікативний бік*, виділення якого свідчить, що в процесі спільної діяльності індивіди обмінюються між собою різними відомостями, уявленнями, ідеями, інтересами, настроями, емоціями та почуттями. У процесі спілкування партнерів, кожний з яких є активним суб'єктом, відбувається не просто рух інформації, а, як мінімум, активний обмін нею. При цьому велику роль відіграє значущість інформації. У процесі спілкування учасники не просто «обмінюються» значеннями, а прагнуть при цьому знайти загальний сенс. Це можливо лише за умови, що інформація не тільки прийнята, але й осмислена та зрозуміла. У зв'язку з цим у кожному комунікативному процесі виступають в єдності діяльність, спілкування і пізнання.

2. *Інтерактивний бік* позначає характеристику тих компонентів спілкування, які пов'язані з взаємодією людей, з безпосередньою організацією їх спільної діяльності. Стратегія взаємодії, наприклад, суб'єктів виробничого процесу визначається характером професійної діяльності її суб'єктів, яка має колективний характер і передбачає активну взаємодію між ними.

3. *Перцептивний бік*, виділення якого в самостійний об'єкт дослідження підкреслює ту роль, яку відіграє сприйняття суб'єктами спілкування один одного в ефективності їхньої взаємодії, формуванні культури поведінки та налагодженні ефективного контакту й оптимальної виробничої діяльності.

**Основні механізми соціальної перцепції у спілкуванні** такі:

- ідентифікація;
- стереотипізація (майбутньому керівникові слід добре знати найбільш типові викривлення уявлень про іншу людину внаслідок стереотипізації сприйняття: ефект ореолу — вплив попереднього уявлення про людину на оцінку її властивостей; ефект послідовності — сильний вплив, який має перше вра-

- ження; «проекція» — тенденція до перенесення особистих негативних якостей особистості на іншого; ефект поблажливості — надлишок доброзичливості у сприйнятті іншої людини);
- рефлексія (на процес рефлексії впливають такі ефекти: каузальна атрибуція — приписування іншій людині тих якостей, які їй не притаманні; настановлення — попередньо сформована готовність сприймати співрозмовника під певним кутом; ефект ореолу — сприймання партнера крізь призму прикрашених відомостей про нього; стереотипізація — привнесення в образ людини рис, якими зазвичай наділяють представників певної професії чи національності; атракція — привабливість одного партнера і спілкування для іншого: форми атракції: симпатія, дружба, кохання тощо).

## 2. Спілкування та діяльність

Спілкування розглядається як бік, умова діяльності. Але єдність спілкування і діяльності полягає у тому, що завдяки спілкуванню діяльність організується і здійснюється.

*Професійна діяльність* має колективну та індивідуальну форми, тому вона передбачає обов'язково узгодження дій всіх її учасників, що відбувається через розподіл і координацію функцій між суб'єктами виробничого процесу. У професійному середовищі складається система взаємодій індивідуальних і групових потреб, інтересів, цінностей, мотивів і таксономії цілей. На підставі обміну інформацією, врахування попереднього досвіду професійної діяльності та вироблення правил і норм фахової етики між керівниками та працівниками можуть встановлюватися найрізноманітніші взаємини.

Як відомо, основні форми виробничої діяльності є колективними. У зв'язку з цим виробнича група чи трудовий колектив з'являється як *«сукупний» груповий суб'єкт*, що має певні властивості, які не можна звести до простої суми якостей працівників, які входять до його складу. Умовою і основним засобом формування *«сукупного» суб'єкта* є спілкування, в яке вступають працівники у процесі спільної професійної діяльності. Як складне соціально-психологічне явище спільна діяльність має низку специфічних ознак, пов'язаних з появою спільного (групового) суб'єкта. Як і будь-яка інша форма діяльності, спільна діяльність має бути цілеспрямованою, тобто мати однакову для її учасників

мету та спільну мотивацію. Єдина мета та спільна мотивація сприяють встановленню взаємозв'язку та взаємозалежності між індивідуальними діями та операціями, їх об'єднанню в спільну діяльність.

Адже єдність спілкування і професійної діяльності є процесом формування суб'єкта групової діяльності, який не можна звести до суми окремих суб'єктів. *Спілкування та професійна діяльність завжди існують у єдності й одне без одного неможливі.* Справді, професійна діяльність — це не тільки виробничі проблеми, а й одночасно і різноманітні міжособистісні взаємини, спілкування з колегами, обмін думками, ставленнями та почуттями тощо.

### 3. Основні характеристики спілкування

Для ефективного управлінського спілкування керівникові обов'язково слід знати основні його характеристики, до яких, на нашу думку, слід віднести його структурні компоненти, основні форми та акти, зміст.

На основі діяльнісного підходу щодо розуміння природи спілкування можна виділити такі його **структурні компоненти**:

- *предмет спілкування* — це інша людина (колега, працівник, керівник), партнер по спілкуванню;
- *потреба у спілкуванні* — це прагнення суб'єктів виробничого процесу до пізнання й оцінки інших, їх особистісних і професійних здатностей і можливостей, а через них і за їхньою допомогою — до об'єктивного самопізнання і самооцінювання;
- *комунікативні мотиви* — це те, заради чого суб'єкти виробничого процесу спілкуються між собою;
- *дія спілкування* — це одиниці комунікації, цілісний акт, який адресований партнерові по спілкуванню;
- *завдання спілкування* — це мета, на досягнення якої у конкретній комунікативній ситуації спрямовані різноманітні дії, що відбуваються у процесі спілкування;
- *засоби спілкування* — це ті предмети, за допомогою яких відбувається управлінське спілкування;
- *продукт спілкування* — це предмети та утворення матеріального і духовного характеру, які створюються у процесі управлінського спілкування.

Спілкування відбувається, як правило, *у трьох формах*:

- монологічній (характерна для керівника, коли він проводить, наприклад, інструктаж);
- діалогічній (найскладніша, але водночас бажана, особливо для формування суб'єкт-суб'єктних взаємин у процесі спілкування між керівником та працівниками);
- полілогічній (багатостороннє спілкування, яке відбувається у таких виробничих ситуаціях, коли здійснюється боротьба за перехоплення ініціативи у дискусії та діяльності).

Спілкування складається з *конкретних елементарних актів*. Зокрема:

- суб'єкта — ініціатора спілкування;
- суб'єкта, якому адресована інформація;
- норм і правил, на основі яких організується спілкування;
- цілей, які мають учасники спілкування;
- ситуації, в якій відбувається спілкування.

Кожен акт спілкування являє собою *ланку таких взаємопов'язаних комунікативних дій*:

- вхід суб'єкта спілкування у комунікативну ситуацію;
- оцінювання суб'єктом спілкування характеру комунікативної ситуації;
- орієнтація у комунікативній ситуації;
- вибір іншого об'єкта для можливої взаємодії;
- постановка комунікативного завдання із врахуванням особливостей ситуації спілкування;
- опрацювання підходу до суб'єкта взаємодії;
- привернення уваги суб'єкта взаємодії;
- оцінювання психічного стану партнера по спілкуванню;
- самоналаштування внутрішнього психічного стану на психічний стан співрозмовника;
- вирівнювання психічних станів партнерів по спілкуванню, формування загального позитивного емоційного стану;
- комунікативний вплив одне на одного партнерів по спілкуванню;
- оцінка суб'єктом спілкування — ініціатором спілкування — реакції партнера по спілкуванню;
- стимулювання діалогу з боку партнера по спілкуванню;
- активні дії партнера по спілкуванню на вплив ініціатора спілкування.

*Зміст управлінського спілкування* складає:

- передання виробничої та іншої інформації, настанов, емоцій, почуттів і переживань;
- взаємне сприйняття партнерами по спілкуванню одне одного;
- самооцінювання партнерами по спілкуванню одне одного;
- взаємовплив партнерів;
- взаємодія партнерів та ін.

***Манера спілкування передбачає:***

- тон спілкування;
- поведінку у спілкуванні;
- дистанцію у спілкуванні (інтимна, особистісна, соціальна, публічна тощо).

Наприклад, відстань між партнерами у спілкуванні називається зоною дистанції, яка може складати у інтимній зоні — 15–45 см, особистісній зоні — 45–120 см, соціальній зоні — 120–400 см, публічній зоні — понад 400 см.

Отже, знання керівником основних характеристик спілкування сприяє організації ефективного управлінського спілкування з партнерами по спілкуванню взагалі та виробничого зокрема.



## **II. Тестові завдання**

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Яка з нижчезказаних властивостей не належить до структури спілкування:*

- а) комунікативна;
- б) інтерактивна;
- в) перцептивна;
- г) емпативна.

2. *Яке з нижчезазначених положень не належить до спілкування:*

- а) обмін думками;
- б) різновид людської діяльності;
- в) специфічна соціальна форма інформаційного зв'язку;
- г) правильної відповіді немає;
- д) усі відповіді правильні.

3. *До завдань психолінгвістики не належать:*

- а) розуміння, яким чином мовою опановують і використовують;



б) надання індивідуальної допомоги у подоланні труднощів у процесі вивчення мови;

в) обґрунтування рекомендацій щодо ефективного вивчення мови;

г) вивчення розвитку психіки.

4. *Механізм міжособистісного сприйняття у спілкуванні, який характеризує розуміння та інтерпретацію співрозмовника шляхом ототожнення себе з ним, називається:*

а) рефлексією;

б) емпатією;

в) ідентифікацією;

г) стереотипізацією.

5. *Духовне спілкування — це:*

а) різноманітні взаємини та цілеспрямована взаємодія керівників з працівниками у процесі їх матеріально-практичної діяльності, передусім у професійній діяльності, а також їхня поведінка в різних сферах суспільного життя закладу;

б) взаємодія керівників і працівників, в якому вони одночасно (або послідовно) виступають одне щодо одного і об'єктами, і суб'єктами;

в) виконання соціально значимих ритуалів (поздоровлення, висловлювання співчуття тощо); воно у значній мірі визначається правилами і нормами відповідного етикету;

г) обмін між керівниками та працівниками різноманітною систематизованою пізнавальною та емоційно-почуттєвою інформацією, переживаннями і думками за допомогою живої людської мови, засобів масової комунікації і невербальних засобів.



### III. Мовні завдання

#### *Завдання 1. Автоконтрольний блок*

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Спілкування це процес ..... контактів між ....., який дає змогу ..... перебіг сумісної ..... за рахунок ..... індивідуальних дій, розподілу ..... або здійснити цілеспрямований вплив на формування окремих осіб. | – людьми<br>– змінити<br>– налагодження<br>– функцій<br>– діяльності<br>– погодження |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

**Завдання 2.** Прочитайте речення. Поставте, де потрібно, тире й поясніть його вживання.

1. Рідна мова найбільша духовна цінність, у якій народ звеличує себе, якою являє світові найцінніші набутки свого серця і мудрості (І.Вихованець). 2. Рідна мова незборна таїна, яка робить народ народом і увічнею найтонші порухи його душі (І.Вихованець). 3. Мова то не просто звуки, витворені відповідними м'язами відповідних органів. Це голос народу, неповторного тембру й інтонацій, що є одним із чинників спадкового механізму (Б.Олійник). 4. Ця ж бо мова для народу вище всіх пісень, симфоній. Ах, вона як два крила, між яких летить свобода (П.Тичина). 5. Грати словом долею грати (В.Світлична).

**Завдання 3.** Підберіть власне українські відповідники до слів іншомовного походження:

|               |            |
|---------------|------------|
| білінгвізм —  | гіпотеза — |
| територія —   | аргумент — |
| теорія —      | престиж —  |
| автохтонний — | статус —   |
| нація —       | ресурси —  |
| етнос —       | табу —     |

**Завдання 4.** Розкрийте дужки. Перевірте написання складних слів за орфографічним словником:

давньо (руський) —  
історико (етнічний) —  
спільно (східно) (слов'янський) —  
національно (державний) —  
крає (знавчий) —  
мало (досліджений) —  
тисячо (ліття) —  
пра (індо) (європейська) —  
прото (українська) —  
середньо (українська) —  
старо (українська) —

**Завдання 5.** Випишіть із додаткової літератури п'ять висловлювань про українську мову лінгвістів, митців слова, філософів, істориків, відомих політичних діячів.

**Завдання 6.** Підкресліть правильний варіант слововживання:

моя автобіографія — моя біографія;  
з погляду права — з точки зору вимог закону;  
найвища кара — вища міра покарання;  
з наступних спеціальностей — з таких спеціальностей;  
вивільняти трудові ресурси — визволяти трудові ресурси;  
конференція розпочнеться о 15.<sup>00</sup> — конференція відбудеться о 15.<sup>00</sup>;  
на взаємоприйнятих засадах — на взаємоприйнятних засадах;  
плодючі чорноземи — родючі чорноземи;  
тривав протягом кількох тижнів — тривав кілька тижнів;  
моє особисте враження — особисте враження;  
така позиція — такою є позиція;  
останнім часом — в останній час;  
найгірше — гірше всього;  
підвищити в посаді — підвищити на посаді.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Припустимо, що Ви пообіцяли допомогти колезі, але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне для Вас стало проблематично. Як Ви вчините?*

- а) повідомлю про зміни обставин і неможливість виконати обіцянку;
- б) спробую сказати правду і пообіцяю при можливості виконати обіцяне;
- в) буду намагатися виконати обіцяне. Виконаю — добре, не виконаю — не біда, пошлюся на зміни обставин;
- г) не буду повідомляти про зміни обставин, виконаю обіцяне в будь-якому разі.

### **Ситуація 2**

*Ваш колега з якихось причин працює дуже повільно. Через це термінову роботу, яку поклали на вас обох, Вам доводиться виконувати одному. Як Ви на це реагуєте?*

а) Вам неприємно, що з Вас роблять дурня, і, звичайно, Ви не бажаєте бути «робочим конем»;

б) входите в «положення» і приймаєте все, як є;

в) намагаєтесь вирішити проблему справедливо, розподіляєте обов'язки, щоб робота просувалась швидше.

### ***Ситуація 3***

*Ваша думка була сприйнята іншими критично. Як Ви будете поводитись?*

а) не піддаєтесь миттєвій захисній реакції і не будете поспішати з запереченнями, а тверезо зважите всі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а будете намагатися довести правоту своїх поглядів;

в) в силу запальності характеру не зможете приховати свою прикрийсть і, можливо, образитесь і розгніваєтесь;

г) промовчите, але переконань своїх не зміните.

### ***Ситуація 4***

*На Вашу думку, чи потрібно в ході критичного виступу вносити пропозиції, чи обмежитися зазначенням недоліків?*

а) той, хто критикує, повинен внести пропозиції, інакше він і критикувати не може;

б) головне — викрити проблему, вказати на недолік, а його усунення — справа служб чи фахівців, які критикують;

в) найкраще — конструктивна критика, але навіть якщо важко щось запропонувати, не можна замовчувати про недоліки.



## **V. Ділова гра**

### ***«Мистецтво спілкування»***

*Мета гри:*

- формувати уміння налагоджувати міжособистісні контакти у спілкуванні;
- розвивати навички управління ініціативою в спілкуванні, розуміння стилю спілкування співрозмовника;
- відпрацювати оптимальні навички та прийоми особистого спілкування;

— удосконалювати культуру мовлення.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Оптимальне вирішення проблем у спілкуванні».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

Науково-педагогічний працівник:

— пояснює сутність гри, її правила та регламент;

— призначає експертну групу;

— підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

Учасники гри:

— готують варіант розповіді (переказ фільму, оповідання, цікавий фрагмент із особистого життя тощо);

— продумують можливі способи перехопити ініціативу у співрозмовника під час його монологічного мовлення;

— виступ учасників команди.

Експерти:

— оцінюють виступи учасників команд: оптимальне використання способів перехоплення ініціативи під час розмови, дотримання мовленнєвих норм;

— визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти.

Завдання до гри студентам — кожному студенту підготувати розповідь.

Науково-педагогічний працівник гуртує студентів в команди (по чотири) безпосередньо перед їх виступом та призначає експертів, які оцінюють виступи.

Завдання під час гри учасникам команди — виступити та продемонструвати вміння перехопити ініціативу під час розмови.

Один з учасників створеної команди починає розповідь, а інші — шукають нагоду перехопити ініціативу розмови, дотримуючись правил мовного етикету.

Експерти оцінюють виступи команди в цілому та кожного учасника зокрема, коментують схвалене рішення та оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: оптимальне використання способів перехоплення ініціативи під час розмови — 1–5 балів; оригінальність розповіді — 1–3 бали; дотримання правил мовного етикету — 1–5 балів.



### Для роздумів!

*«Поводьтеся з людьми так, як Ви хотіли б, щоб вони поводитися з Вами».*

Як? Коли? Де? Відповідь одна: Завжди і всюди.

Наприклад, в радіоцентрі я спитав у службовця інформації номер кабінету Генрі Саувена. Одягнутий в франтувату форму клерк пишався, певно, своєю манерою давати довідки. Чітко і ясно він промовив: «Генрі Саувен (пауза), 18-й поверх (пауза), кімната 1816». Я було попрямував до ліфта, але потім повернувся і сказав: «Хочу поздоровити Вас з чудовим стилем, в якому Ви відповіли на моє питання. Він виразний і чіткий, і робите це Ви просто артистично. Таке не часто зустрінеш». Він засяяв від задоволення і пояснив мені, чому робить паузи і чому вимовив кожну фразу саме так, а не інакше. Кілька моїх слів змусили його вище підняти голову; а я, піднімаючись на вісімнадцятий поверх, відчув, що в цей полудень додав маленьку крупинку в загальну суму людської радості.

(Дейл Карнеги. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наукова думка, 1989. — С. 89).

## ТЕМА 2

# УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

*Вкладати час і енергію в підтримку і підвищення своєї кваліфікації в особистих інтересах кожного керівника.*

*Це найкраща страховка від небезпек, пов'язаних з сучасним життям управління.*

М. Вудкок, Д. Френсис



### I. Текст для читання

**Управлінське спілкування** — це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління у соціальних організаціях, що здійснюється за допомогою певних засобів і зумовлене потребами управління їх спільною професійною діяльністю.

**Види управлінського спілкування.** У залежності від складу суб'єктів спілкування розрізняють такі його типи:

- міжособистісне спілкування;
- спілкування у системі «індивід–група»;
- публічне спілкування тощо.

Детальний аналіз змісту управлінського спілкування керівника і підлеглого вимагає визначення його місця у системі видів міжособистісного спілкування, які визначаються за різними критеріями (табл. 1):

Більш докладно проаналізуємо ці види міжособистісного спілкування.

1. *За переважанням тих або інших засобів* спілкування може бути мовним (вербальним), немовним (невербальним) і комбінованим. Виходячи з цього критерію, міжособистісне управлінське спілкування є комбінованим; хоча співвіднесення мовних і немовних засобів у різних ситуаціях може змінюватися.

Таблиця 1

## Критерії міжособистісного спілкування

| № з/п | Критерій                       | Види міжособистісного спілкування                                         |
|-------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1     | переважаючий засіб спілкування | вербальне, невербальне, комбіноване                                       |
| 2     | предмет спілкування            | вільне, ділове (діяльнісне), ігрове, ритуальне                            |
| 3     | включеність у вид діяльності   | управлінське, педагогічне, спілкування лікаря і пацієнта тощо             |
| 4     | взаємний статус партнерів      | співвіднесене, співвідпорядковане                                         |
| 5     | спрямованість                  | особистісно орієнтоване, соціально орієнтоване, професійно орієнтоване    |
| 6     | ступінь бажаності ефекту       | необхідний, бажаний, нейтральний, небажаний                               |
| 7     | наявність опосередкованості    | безпосереднє, опосередковане (технічні засоби передачі усної мови та ін.) |
| 8     | функціональне значення         | наказ, бесіда, переговори, звіт, нарада тощо                              |

2. *За предметом (змістом) спілкування*, тобто будь-яким об'єктом чи явищем фізичного або духовного світу. В залежності від предмета можна виділити такі види людського спілкування:

а) *вільне спілкування*, предметом якого є саме спілкування; у його процесі людина задовольняє одну з основних потреб — у спілкуванні (прикладом може бути інтимне спілкування закоханих або друзів);

б) *ділове спілкування*, предмет якого знаходиться поза спілкуванням (його можна розглядати, з одного боку, як структурний елемент будь-якої спільної діяльності людей, а з іншого — як самостійний вид діяльності);

в) *ігрове спілкування*, що обслуговує такий універсальний вид діяльності людини, як гра;

г) *ритуальне спілкування*, змістом якого є виконання соціально значущих ритуалів (поздоровлення, висловлювання співчуття тощо); воно у значній мірі визначається правилами і нормами відповідного етикету.



Слід відмітити, що виділені види спілкування не мають чітких меж і рідко зустрічаються у чистому вигляді. Наприклад, коли цікавляться благополуччям дітей і дружини лише тому, що так прийнято. Сімейне спілкування подружжя є досить своєрідною сумішшю вільного, ділового та ігрового видів спілкування, яке іноді називають *побутовим* спілкуванням. Разом із тим, виділення таких видів дозволяє вивчати специфіку спілкування, виходячи з його змісту.

3. *За включеністю у певний вид діяльності* найбільш широким з названих вище видів є ділове спілкування, в рамках якого за різними ознаками виділяють такі різновиди: професійний, загальнонауковий, соціально-політичний тощо. Найбільш продуктивними є різновиди ділового спілкування відповідно до виду діяльності, в якому воно використовується або присутнє (наприклад, педагогічне, управлінське тощо).

4. *За статусом учасників спілкування* може бути:

- а) *співвіднесеним*, тобто спілкування рівних за статусом осіб;
- б) *співпідпорядкованим* — один із партнерів знаходиться у статусі підлеглості іншому; відповідно, управлінське спілкування завжди є співпідлеглим, зважаючи на посадовий статус його учасників.

5. *За спрямованістю та зорієнтованістю* виділяються два види спілкування:

- *особистісно орієнтоване*, коли звернення адресоване конкретному партнеру або партнерам;
- *соціально орієнтоване*, коли звернення адресоване групі, колективу, певній спільноті людей як цілості; у нашому випадку спілкування керівника і підлеглого є особистісно орієнтованим.

6. *За ступенем бажаності ефекту*:

- *необхідне спілкування*, без якого спільна діяльність стає практично неможливою; саме таким є управлінське спілкування;
- *бажане спілкування*, яке сприяє успішному вирішенню задач спільної діяльності;
- *нейтральне* — не перешкоджає, але й не сприяє вирішенню задач спільної діяльності;
- *небажане спілкування* — міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення мети спільної діяльності.

7. *За наявністю опосередкованості* — безпосереднє та опосередковане:

- спілкування, опосередковане технічними засобами (телефон тощо);
- документальне спілкування, тобто опосередковане матеріальними носіями інформації, зафіксоване з використанням письмових знаків;
- спілкування, опосередковане технічними засобами передачі письмового тексту (телефакс, Інтернет).

8. *За функціональним призначенням* необхідно виділити такі види, за допомогою яких вирішуються ті чи інші задачі в управлінському спілкуванні. У якості таких видів можуть виступати:

- наказ, його завданням є доведення управлінського рішення до виконавця;
- бесіда — для психологічного впливу на підлеглого та отримання додаткової інформації про різні елементи оперативної обстановки;
- нарада, проводиться з метою отримання додаткової інформації для прийняття управлінського рішення, обговорення його різних варіантів;
- звіт, у процесі якого здійснюється контроль виконання управлінського рішення;
- переговори, під час яких вирішуються задачі щодо прийняття спільного рішення різними суб'єктами управління.

У попередній темі нами коротко була представлена структура спілкування за *Г.М.Андрєєвою*, яка складається з комунікативного, інтерактивного та перцептивного боків.

У психологічній науці також мають місце й інші підходи до розуміння **структури або компонентів спілкування**. Ряд дослідників виділяють когнітивний (пізнавальний), афективний (емоційний) та поведінковий компоненти (Я.Л.Коломинський, Н.Н.Обозов); другі — гностичний, афективний і праксичний компоненти (О.О.Бодальов); треті — інформаційно-комунікативний, регуляційно-комунікативний та афективно-комунікативний компоненти (Б.Ф.Ломов); четверті — когнітивно-інформаційний, регулятивно-поведінковий, афективно-емпатійний та соціально-перцептивний компоненти (А.О.Реан).

Для виробничої сфери діяльності найбільш доцільною є остання класифікація — *чотирьохелементна модель процесу спілкування А.О.Реана*, у якій проблема спілкування розглядається більш диференційовано та практично розкриває особливе значення і цінність

спілкування між керівником та працівниками. У цій класифікації, по-перше, особливо підкреслюється самостійність категорії «спілкування» щодо психологічного поняття «діяльність»; по-друге, спілкування виступає як самомотивований процес; по-третє, актуалізується суб'єкт–суб'єктний характер управлінського спілкування.

Такий підхід також співзвучний із основними ідеями гуманістичної психології (А.Маслоу), в якій афіліативні потреби особистості (потреба у спілкуванні) належать до її основних потреб: «...спілкування представляє для людини самостійну цінність, яка не обмежена спільною діяльністю. Фрустрація потреби в спілкуванні, блокування чи обмеження її реалізації призводить до тяжких стресових ситуацій»<sup>1</sup>.

Отже, «когнітивно-інформаційний компонент пов'язаний з процесом прийому та передачі інформації, який здійснюється знаковими (у тому числі вербальними) засобами. Регулятивно-поведінковий компонент особливо звертає увагу на особливості поведінки суб'єктів, на взаємну регуляцію їх дій. Афективно-емпатійний компонент описує спілкування як процес обміну та регуляції на емоційному рівні. Соціально-перцептивний компонент пов'язаний із процесами взаємного сприйняття, розуміння і пізнання суб'єктами у процесі спілкування»<sup>2</sup>.

### **Когнітивно-інформаційний бік управлінського спілкування.**

Поняття «спілкування», «комунікація», «обмін інформацією» часто вживаються як тотожні. Це зумовлено не тільки їхньою спільною семантичною основою, багатозначністю використання як у науковому, так і в буденному розумінні, а й тими функціями, які вони виконують у життєдіяльності особистості, соціальної групи, суспільства.

*Що таке комунікація?* Існує близько ста різних визначень комунікації. Проте на сьогодні визначення, яке задовольнило б усіх, немає. Наприклад, комунікація розуміється як процес взаємозв'язаних елементів, що працюють разом, аби досягти необхідного результату або мети (Л.Баркер); як загальний передбачуваний, постійний і завжди присутній процес розподілу значень і допомоги символічній взаємодії

---

<sup>1</sup> Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. — СПб.: Питер Ком, 1999. — С. 267.

<sup>2</sup> Там само. — С. 268–269.

(Дж.Майєрс і М.Майєрс); як випадок поведінки, яка має стосунок до набору комунікативних інтенцій (Дж.Олвуд); як процес прискорення обміну інформацією (Г.Г.Почепцов).

Взагалі процес обміну інформацією у процесі міжособистісної управлінської взаємодії має свої суттєві *відмінності*.

*По-перше*, управлінське спілкування не можна розглядати тільки як відправлення інформації якоюсь системою, оскільки на відміну від простого «руху інформації» між двома пристроями тут йдеться про взаємини двох рівноправних суб'єктів — керівника і працівника: взаємне інформування у виробничому процесі передбачає чітку організацію та налагоджування спільної діяльності.

*По-друге*, характер обміну інформацією між ними визначається конкретними нормативними документами і тим, що за допомогою чіткої системи знаків вони безпосередньо впливають один на одного, передають професійні знання, інструкції, настанови тощо.

*По-третє*, комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли керівник (комунікатор) і працівник (реципієнт), володіють єдиною або подібною системою кодування і декодування знаків. Ця ситуація у соціальній психології визначається терміном *«тезаурус»*, яким позначається єдина система значень, прийнята всіма членами групи, учасниками конкретного комунікативного процесу. Але річ у тім, що, навіть знаючи значення тих самих слів, люди іноді по-різному їх розуміють. Причиною цьому можуть бути соціальні, політичні, вікові та інші особливості, так звані бар'єри спілкування (відповідно, існує можливість виникнення комунікативних бар'єрів у процесі управлінського спілкування).

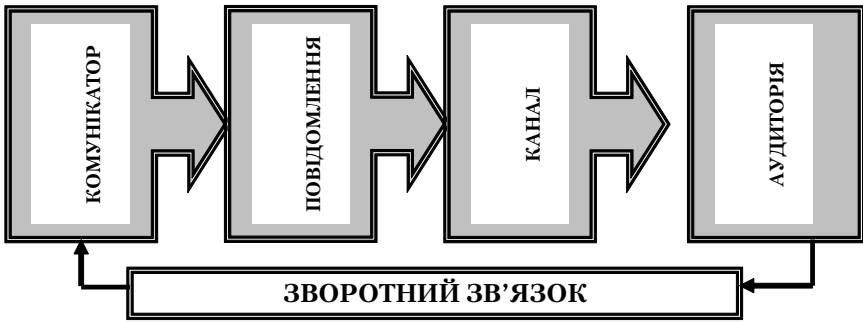
*По-четверте*, міжособистісна взаємодія між керівником і працівниками має специфічний характер і обов'язково містить професійний, особистісний та інші ефекти й реалізує конкретні функції (стимулююча, реагуюча, контролююча, організуюча та інші функції).

За *характером впливу інформація*, що йде від керівника, може бути спонукальною (висловлюється в наказі, проханні, інструкції, пораді та розрахована на те, щоб стимулювати певні дії працівників) та констатуючою.

Залежно від спрямованості інформації, яка йде від керівника, виокремлюють *аксіальну* (інформація спрямовується до якогось окремого отримувача інформації) та *ретиальну* (адресатом являються багато реципієнтів, які розосереджені у просторі) комунікації.

Для вивчення ефекту впливу інформації виокремлюють *елементи комунікативного процесу*. Наприклад, Г.Ласвел у **структурі комунікативного процесу** виокремлює п'ять таких елементів:

- хто передає інформацію (комунікатор, передавач інформації);
- що передається (повідомлення, або конкретніше – текст);
- як (за допомогою якого каналу);
- кому (аудиторія, реципієнт);
- яким результатом (ефект впливу) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Модель комунікативного процесу

*Засоби комунікації.* Передання інформації відбувається за допомогою засобів спілкування, тобто це можливе лише за допомогою знакових систем. Існує кілька систем, які використовуються в комунікативному процесі й відповідно до яких можна класифікувати засоби комунікації на вербальні та невербальні.

Отже, ми живемо в світі комунікації, бо 70% свого часу людина витрачає на комунікацію<sup>1</sup>. А професійна діяльність у силу своєї специфіки передбачає обов'язковий обмін великим обсягом фахової, управлінської та іншої інформації у процесі міжособистісної взаємодії між керівниками та працівниками, яка відбувається за допомогою як вербальних, так і невербальних засобів комунікації. Ці види комунікації тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного.

<sup>1</sup> Почепцов Г.Г. Теорія комунікацій. — К.: ВЦ «Київський університет», 1999. — С. 7.

### **Регулятивно-поведінковий бік управлінського спілкування.**

Вивчення цілей і специфіки спілкування у виробничому процесі передбачає виокремлення в його структурі *універсальної властивості*, яка зумовлює всі форми його вияву. Такою властивістю для управлінського спілкування є **взаємодія**, для забезпечення ефективності якої необхідно її регулювати, тобто визначити права та обов'язки, етичні правила та технологію чи алгоритм поведінки її суб'єктів (військський етикет, лікарська етика, педагогічний такт).

У процесі діяльності суб'єкти виробничого процесу обмінюються не тільки інформацією, а й різними діями та операціями, які забезпечують планування спільної діяльності, її координацію та розподіл функцій між суб'єктами спільної діяльності. За їхньою допомогою здійснюються взаємне стимулювання, взаємний контроль та взаємодопомога у процесі розв'язання спільних виробничих завдань.

Таким чином, **взаємодія у виробничому процесі (інтерація)** — це важливий аспект управлінського спілкування, що виявляється в різноманітних формах зв'язку між керівниками та працівниками у процесі організації між ними взаємних дій та операцій, спрямованих на реалізацію цілей професійної діяльності та на забезпечення її ефективності.

*У структуру виробничої взаємодії входять:*

- суб'єкти взаємодії — керівник і працівники;
- взаємний зв'язок між ними;
- взаємний вплив одного на іншого, одних на інших;
- взаємні зміни суб'єктів управлінського спілкування.

*Виробнича взаємодія — це контакт, який складається із:*

- фізичного контакту;
- спільного пересування у просторі;
- спільної групової або масової дії та операцій;
- духовного вербального та невербального контактів;
- інформаційного вербального та невербального контактів;
- інформаційного та духовного невербального контактів.

*Виробничу взаємодію як процес характеризують:*

- сукупна узгоджена діяльність, а в ідеалі — кооперація і співробітництво;
- інформаційний та емоційно-почуттєвий чи духовний зв'язок;
- взаємовплив;
- взаєморозуміння.

***Різновиди взаємодії у виробничому процесі:***

- міжособистісні (між керівником і працівником);
- особистісно-групові (між керівником і працівниками чи трудовим колективом);
- особистісно-масові (у масштабі установи між керівником та всіма працівниками);
- міжгрупові (між колективом керівників і трудовим колективом);
- масово-групові планетарні, або глобально-масові (наприклад, такі взаємини мають місце між керівниками органів влади та місцевим населенням або між міністром та працівниками міністерства).

Традиційно в соціальній психології *усі різновиди взаємодії поділяють на такі типи за:*

- *направленістю на результат:*
- кооперація (сприяє організації спільної діяльності, забезпечує її інтеграцію, узгодженість, ефективність, основними різновидами якої є згода, пристосування, співробітництво тощо);
- конкуренція (конфлікт, опозиція — тобто дії, що призводять до неузгодженості спільної діяльності, зниження її ефективності);
- *намірами та діями учасників:*
- додаткові (партнери адекватно сприймають позиції один одного);
- що перетинаються (така взаємодія, у процесі якої партнер, з одного боку, демонструє неадекватність розуміння позиції і дій іншого учасника взаємодії, а з іншого — яскраво виявляє свої власні наміри і дії);
- приховані (така взаємодія включає водночас два рівні: явний, що виражається мовно, й прихований, що передбачається).

**Соціально-перцептивний бік управлінського спілкування.**

Вирішальною складовою управлінського спілкування є процес сприймання керівником працівника і навпаки, який позначають поняттям «*соціальна перцепція*». Це поняття запропонував *Дж.Брунер*, яке згодом набуло значення сприймання так званих соціальних об'єктів, до яких належать індивіди, особистості, групи та інші ширші соціальні спільноти.

Процес розуміння керівником працівника — складне соціально-психологічне явище, у якому виокремлюють два рівні. На першому

рівні відбувається усвідомлення цілей, мотивів, настанов цього працівника, а другий рівень характеризується здатністю сприйняти його цілі, мотиви, настанови як свої власні.

Це відбувається за допомогою таких *механізмів взаєморозуміння*, як ідентифікація, емпатія, рефлексія, «каузальна атрибуція» та децентрація.

### **Афективно-емпатійний бік управлінського спілкування.**

*Емпатія* — це особливий спосіб розуміння іншої людини, коли домінує не раціональне, а радше емоційне сприймання її внутрішнього світу. Емоційна природа емпатії саме і виявляється в тому, що ситуація іншої людини, партнера по спілкуванню, не стільки «продумується», скільки «відчувається» співрозмовником.

Найтиповішими формами емпатії є: співпереживання і співчуття.

Як і під час обміну інформацією, сприймання і розуміння іншої людини може відбуватися як на рівні значення, так і на рівні смислу. Інакше кажучи, ми можемо сприймати людину, фіксуючи тільки її зовнішні ознаки, її поведінку, дії, а можемо йти глибше — шукати за зовнішніми ознаками внутрішні, особистісні характеристики — мотиви, смисл та цілі діяльності. Московський психолог *А.У.Хараш* дуже влучно називає це об'єктним і суб'єктним сприйманням.

*Об'єктне сприймання* іншої людини — це сприймання безпосереднє, але за умов не реальної спільної діяльності, а просто присутності іншої людини. У цій ситуації у суб'єктів немає спільного предмета діяльності, тому їхнє міжособистісне сприймання відбувається на рівні значень зовнішніх ознак.

На відміну від цього *суб'єктне сприймання* опосередковане спільною діяльністю, коли предмет діяльності для кожного з партнерів має особистісний і професійний смисл.

Таким чином, аналіз основних сторін управлінського спілкування свідчить, що, по-перше, таке спілкування є складним соціально-психологічним явищем, яке являє собою єдність усіх чотирьох його сторін і здійснюється з активним залученням як вербальних, так і невербальних засобів комунікації; по-друге, його ефективність залежить від оптимального врахування керівником багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин у фаховій діяльності; по-третє, керівник має цілеспрямовано формувати у себе культуру управлінського спілкування; по-четверте, творче поєднання у стилі управлінської діяльності



конкретного керівника чотирьох боків управлінського спілкування складає надійну передумову його ефективної діяльності.

### **Функції управлінського спілкування.**

Управління діяльністю персоналу доцільно розглядати на двох рівнях: інтегральному і локальному (В.А.Семиченко).

На *інтегральному рівні* управлінське спілкування забезпечує життєдіяльність підприємства в цілому. Тут можна виділити такі функції:

1. *Регулятивну функцію*, яка дозволяє організовувати спільні дії, планувати, з'ясовувати, координувати, оптимізувати взаємодію різних об'єктів управління.

2. *Соціального контролю*. Способи вирішення задач, принципи і форми професійної діяльності мають нормативний характер. Їх регламентація у розпорядженнях, вказівках, у групових і соціальних нормах забезпечує цілісність і організованість підприємства, з'ясованість спільних дій виконавців. Підтримка необхідної узгодженості і організованості здійснюється завдяки функції соціального контролю.

3. *Функція соціалізації*. Включаючись у спільну діяльність і спілкування, молоді співробітники не лише оволодівають комунікативною культурою, але й вчаться швидко орієнтуватися у партнері, ситуації спілкування і взаємодії, слухати і говорити, що важливо як у плані міжособистісної адаптації, так і для здійснення безпосередньої професійної діяльності. Важливе значення має при цьому вміння діяти в інтересах трудового колективу, доброзичливе, зацікавлене і терпляче ставлення до працівників.

4. *Соціально-педагогічна функція*. В процесі спілкування здійснюється вдосконалення професійної компетентності, виховання і розвиток особистості працівника, передається практичний досвід. У результаті систематичних контактів у процесі спільної діяльності учасники спілкування набувають різноманітних знань про самого себе, про партнерів, про способи найраціональніших рішень поставлених перед ними задач. Оволодіння необхідними професійними практичними навичками та вміннями, можлива компенсація знань у окремих працівників також забезпечується соціально-педагогічною функцією.

На *локальному рівні* розглядаються функції, що реалізуються в процесі конкретної взаємодії і забезпечують досягнення певних цілей в акті спілкування:

1. *Контактна*, мета якої — встановлення контакту як стану спільної готовності керівника і підлеглого до прийому й передачі повідомлення та підтримки взаємозв'язку у формі взаєморієнтованості.

2. *Інформаційна* — це обмін повідомленнями, тобто прийом і передача будь-яких відомостей у відповідь на запит. В управлінні це перш за все доведення управлінського рішення до виконавця (накази, доручення, завдання), отримання інформації про хід і результати виконання цього рішення, а також обмін думками, задумами тощо.

3. *Спонукальна*, у ході реалізації якої здійснюється стимуляція активності об'єкта управління, спрямування його на виконання тих або інших дій.

4. *Координаційна*, мета якої — взаємне орієнтування і з'ясування способів дій людей при організації і здійсненні спільної діяльності.

5. *Розуміння* — адекватне сприйняття і оцінювання смислу повідомлення, розуміння партнерами по спілкуванню один одного, їх намірів, настанов, переживань, станів тощо.

6. *Амотивна* — збудження у партнері необхідних емоційних переживань (обмін емоціями), а також змін за його допомогою переживань і станів ініціатора спілкування.

7. *Встановлення стосунків* — усвідомлення і фіксування людиною свого місця в системі ролевих, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, в яких має вона функціонувати.

8. *Впливу* — зміни стану, поведінки, особистісних смислових утворень партнера, у тому числі його намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, дій, активності тощо.

Знання інтегральних функцій спілкування в управлінській діяльності дає можливість виявити причини відхилень і порушень цього процесу, недосконалість структури управління. Орієнтація у локальних функціях спілкування в ситуаціях безпосередньої взаємодії керівника і підлеглого допомагає виявити причини труднощів, які виникають при розв'язанні конкретної задачі щодо управлінського спілкування.



## II. Тестові завдання

3-поміж названих відповідей оберіть правильну, обґрунтувавши її.

1. Який з нижчезказаних елементів не належить до структурних компонентів спілкування?

- а) предмет спілкування;
- б) потреба у спілкуванні;
- в) комунікативні мотиви;
- г) дія спілкування;
- д) завдання спілкування;
- е) засоби спілкування;
- є) продукт спілкування;
- ж) результат спілкування.

2. Комунікативна, інтерактивна та перцептивна сторони спілкування у підході до спілкування:

- а) патопсихологічного;
- б) соціально-психологічного;
- в) нейролінгвістичного;
- г) психофізіологічного.

3. Розуміння емоційного стану іншої людини відноситься до умінь:

- а) міжособистісної комунікації;
- б) сприймання та розуміння один одного;
- в) міжособистісної взаємодії;
- г) групової взаємодії.

4. Один із основних механізмів міжособистісного сприймання у спілкуванні, яке характеризується розумінням та інтерпретацією іншої людини шляхом ототожнення себе з ним, називається:

- а) емпатією;
- б) стереотипізацією;
- в) ідентифікацією;
- г) казуальною атрибутикою.

5. Тенденція до збереження створеного уявлення про іншу людину складає суть ефекту:

- а) стереотипізації;
- б) послідовності;
- в) інерційності;
- г) ореолу.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Прочитайте текст і поставте, де потрібно, розділові знаки.

Зрештою вся історія нашого народу пов'язана з історією хліба з мистецтвом його сіяти, вирощувати, косити, молотити, молоти, розчиняти тісто, пантрувати як воно сходить пекти, а коли хочете то й гречним вихованим ще з дитинства умінням його їсти. Цілий цикл в якому є свої таємниці, досвід, розрахунок, цикл за яким можна вимірювати літа людського життя.

Може тому так трепетно щемить у нас сучасників серце коли зачуємо прадавню пісню в якій дочка благає з чужини: «Якби мама знали, яка в мене біда, вони б передали горобчиком хліба...» (В.Яворівський).

**Завдання 2.** Підберіть власне українські відповідники до слів іношомовного походження:

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| дефект —         | анархія —          |
| компетентність — | апелювати —        |
| імпульс —        | адаптувати —       |
| компенсація —    | лімітувати —       |
| пріоритет —      | симптом —          |
| брокер —         | фіксувати —        |
| рентабельний —   | ігнорувати —       |
| дебати —         | автентичний —      |
| гуманізм —       | домінувати —       |
| аномалія —       | екстраординарний — |
| імідж —          | шеф —              |

**Слова для довідок:** недолік, посередник, людяність, образ, керівник, прибутковий, поштовх, безвладдя, особливий, обговорення, справжній, звертатися, обмежувати, досвідченість, злободенний, відхилення, відшкодування, ознака, перевага, пристосувати, записувати, нехтувати, переважати.

**Завдання 3.** Вставте замість крапок один із поданих синонімів.

*а) положення, стан, становище:*

вихід із .....; ..... справ;  
міжнародне .....; ..... суспільства;  
горизонтальне .....; ..... хворого;  
офіційне .....

*б) громадський, суспільний:*

..... лад; ..... обов'язок;  
..... діяч; ..... система праці;  
..... справа; ..... виробництво;  
..... система; ..... робота;  
..... порядок; ..... науки.

*в) квиток, білет:*

кредитний .....; ..... казначейський .....;  
банківський .....; ..... екзаменаційний .....;  
лотерейний .....; ..... залізничний .....;  
театральний .....; ..... студентський .....;  
партійний .....; ..... щасливий .....;  
..... грошово-речової лотереї.

*г) розповсюджувати, поширювати:*

..... засіб; ..... досвід;  
..... літературу; ..... діяльність;  
..... квитки; ..... листівки.

*д) зачитати, прочитати:*

..... доповідь; ..... постанову;  
..... ухвалу; ..... лекцію.

*е) винятковий, виключний:*

..... випадок; ..... умови;  
..... право; ..... розум;  
..... значення; ..... особистість.

*є) взаємини, стосунки, відношення, ставлення, відносини:*

наші .....; ..... мислення до буття;  
..... до роботи; ..... виробничі .....;  
..... до людей; ..... двох чисел;  
приятельські .....; ..... дипломатичні .....;  
..... тотожності; ..... особисті .....;  
правові .....; ..... між людьми;  
товарні .....

**Завдання 4. Підкресліть правильний варіант:**

- причинний зв'язок — причинний зв'язок;  
установчі збори — установчі зібрання;  
причинний сполучник — причинний сполучник;  
змішана виборча система — мішана виборча система;  
порівняти в правах — зрівняти у правах — урівняти в правах;  
письмова людина — писемна людина;  
зробити підписку в газету — зробити передплату на газету;  
виконувати професійні обов'язки — виконувати професіональні обов'язки;  
отримати відпустку через хворобу — отримати відпуск через хворобу;  
пам'ятка архітектури — пам'ятник архітектури;  
законодавчі збори — законодавчі зібрання.

**Завдання 5. Перекладіть подані словосполучення з російської мови на українську за допомогою російсько-українського словника:**

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| в рассрочку —             | в течение дня —     |
| во все времена —          | при условии —       |
| приняться за работу —     | в адрес —           |
| поставить в пример —      | в пять часов —      |
| по всем правилам —        | по просьбе —        |
| принять во внимание —     | по привычке —       |
| принять к сведению —      | по иску —           |
| на следующий день —       | платить по счету —  |
| поступать в университет — | в завершение —      |
| по роду деятельности —    | платить пошлину —   |
| известный под названием — | при необходимости — |
| предписано по штату —     | по должности —      |



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

Уявіть собі, що з завтрашнього дня Вам доведеться керувати великою групою співробітників, які старші Вас за віком. Що Вас найбільше хвилює?

- а) що можу виявитися менш поінформованим у сутності справи, ніж вони;
- б) що Вас будуть ігнорувати і оскаржувати рішення, які Ви приймаєте;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би Вам хотілося.

### ***Ситуація 2***

*Уявіть собі, що Ви є керівником відділу аграрного маркетингу і повинні на протязі тижня представити вищестоящому керівництву план певних робіт. Як Ви будете діяти?*

- а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;
- б) вислухаєте думку підлеглих, фахівців, після чого складете план, приймаючи до уваги тільки ті пропозиції, які узгоджуються з вашою точкою зору;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких суттєвих поправок, пошлете для узгодження в вищестоящу інстанцію свого заступника чи іншого компетентного працівника;
- г) проект плану розробите спільно з фахівцями, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

### ***Ситуація 3***

*Один з Ваших колег зробив непогану кар'єру. Просування по службі пройшло через те, що він спокійно і холоднокровно довів керівнику, що його заступник некомпетентний. Заступник був звільнений, а його місце зайняв Ваш колега. Як Ви оцінюєте його поведінку?*

- а) він вчинив підло і нахабно;
- б) і правильно зробив — некомпетентним не місце на високій посаді;
- в) перегнув палицю; всі свої зауваження з цього приводу треба спочатку було сказати заступнику.

### ***Ситуація 4***

*Що Ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися в дверях?*

- а) «Вибачте, це моя вина»;
- б) «Нічого, дрібниці»;
- в) «А Ви не могли б бути уважнішим?»



## V. Ділова гра

### «Повинен чи можеш?»

*Мета гри:*

- формувати навички коректного ділового спілкування; будувати звертання до підлеглих;
- навчити формулювати висловлювання модальності звернення керівника до підлеглого;
- розвивати навички комунікації, вміння налагоджувати контакти.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Уникнення емоційно-негативного стану у спілкуванні керівника і підлеглих».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника.

*Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- пропонує перелік ситуацій;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри.

*Учасники гри:*

пропонують конструкції висловлювань, в яких відсутня модальність «повинен».

*Експерти:*

- оцінюють висловлювання студентів;
- визначають переможців.

3. *Порядок проведення ділової гри:*

до участі у грі залучаються всі присутні студенти, з яких науково-педагогічний працівник формує експертну групу (три студенти).

Завдання учасникам команди — перебудувати задані висловлювання без використання модальності «повинен». Наприклад, «Ви повинні вчасно приходити на роботу!» — «Я впевнений, що Ви можете бути організованою людиною і не запізнюватися на роботу».



Висловлювання:

«Ви повинні цінувати те, що працюєте в нашому відділі!»

«Ви повинні кінець-кінців написати звіт!»

«Ви повинні телефонувати клієнтам щодня!»

«Ви повинні уважно слухати те, про що я Вам кажу!»

«Ви повинні думати про перспективи розвитку господарства!»

«Ви повинні знайти компроміс у вирішенні проблеми!»

Для розв'язання поставленої задачі студентам дається 10 хв. Після того кожен зі студентів демонструє варіанти висловлювань.

Експерти оцінюють виступ кожного із учасників та оголошують переможців.

Після гри науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* за влучність висловлювання — 1–3 бали.



### **Цікаво знати!**

Чи знаєте Ви, що підлеглі помирають від серцевого нападу в два рази частіше, ніж їх керівники?

Так що видирайтеся вверх по службовій драбині щосили!

## ТЕМА 3

# ЗАСОБИ ТА ФОРМИ МІЖСОБИСТІСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

*Мова — втілення думки.*

*Що багатша думка, то багатша мова.*

М. Рильський



### I. Текст для читання

#### 1. Засоби та форми міжособистісного управлінського спілкування у професійній діяльності

Спілкування відбувається, переважно, за допомогою слова. Російський філософ *О.Ф.Лосев* так висловився про слово: «Слово — могутній діяч думки й життя, слово піднімає уми і серця... Слово рухає народними масами..., слово пробуджує свідомість, волю, глибину почуттів, робить слабку людину героєм, злиденне існування — титаничним устремлінням... Іменем і словами створений і стоїть світ».

Передання будь-якої інформації можливе лише за допомогою знакових систем. Існує кілька систем, які використовуються в процесі спілкування й відповідно до яких можна класифікувати **засоби спілкування** на вербальні та невербальні.

*Вербальна комунікація* використовує як знакову систему мову — найбільш універсальний засіб людського спілкування, який забезпечує змістовний аспект взаємодії і взаєморозуміння між людьми у процесі спільної діяльності.

*Невербальна комунікація* включає різні знакові системи: оптико-кінетичну, пара- та екстралінгвістичну, просторово-часову, контакт «очі в очі», кожна з яких має свої особливості.

Вербальні й невербальні засоби спілкування тісно пов'язані між собою, тому їх творче застосування є суттєвою передумовою ефек-

тивності управлінського спілкування суб'єктів виробничого процесу, налагодження співробітництва між ними.

Результати досліджень свідчать, що у щоденному спілкуванні людини слова складають 7%, паралінгвістичні й екстралінгвістичні засоби — 38%, немовні засоби (оптико-кінетичні, просторово-часові) — 53%. Невербальні засоби спілкування досліджують такі науки, як кінестика (вивчає зовнішні вияви людських почуттів і переживань), такестика (вивчає легке торкання одним партнером іншого у процесі спілкування), проксемика (вивчає просторово-часове розташування партнерів у процесі спілкування).

Управлінське спілкування між суб'єктами виробничого процесу може відбуватись у різноманітних *формах*, які залежать від рівня спілкування, характеру, мети. Найбільш **типовими формами міжособистісного управлінського спілкування** є анонімне, функціонально-рольове та неформальне.

У функціонально-рольовому спілкуванні особливе місце посідає передавання інформації учасникам спільної професійної діяльності, формування однакових поглядів співрозмовників щодо об'єкта цієї діяльності.

## 2. Мова і мовлення керівника

Розв'язуючи проблему, як люди спілкуються й розуміють одні одних, якщо вони розмовляють по-різному? — видатний швейцарський учений *Фердинанд де Соссюр* дійшов висновку про доцільність розрізняти мову і мовлення.

**Мова** — основний засіб спілкування і взаєморозуміння в людському суспільстві, сукупність відтворюваних мовними органами людини загальноприйнятих у певному суспільстві звукових знаків, явищ дійсності та відображення їх у свідомості, а також встановлених правил комбінування цих знаків у процесі вираження думок.

**Мовлення** — функціонування мови в процесах вираження й обміну думок, конкретна форма існування мови у конкретному суспільстві.

Якщо мова віддзеркалює історію народу, його побут, національний характер, рівень культури та цивілізованості, то мовлення відбиває особливості конкретного носія цієї мови — мовця, тобто його вік,

світогляд, рівень освіченості, вихованості, життєвий досвід, інтереси та настанови тощо. Кожна людина має свій мовленнєвий «паспорт» — її мовлення неповторне, як відбитки пальців.

У науці існує спеціальний термін на позначення реалізації мови в усному (і писемному) мовленні людини — це **ідіолект**, який являє собою єдину мовну реальність, доступну для безпосереднього сприйняття та розуміння. Мовлення, тобто реалізацію мови на певному історичному зрізі часу, можна уявити собі як сукупність ідіолектів. А мова — це те спільне, однакове, що є в ідіолектах, у мовленні окремих людей, і що єднає їх в одній мовній спільноті — українській, російській, польській, грузинській, японській та ін.

Мова для всіх її носіїв одна, але її реалізація в мовленні для кожного мовця має свої особливості. Виділяють такі *форми існування мови*:

- національна мова;
- індивідуальна мова.

*Форми існування мовлення:*

- зовнішнє (усне і писемне);
- внутрішнє.

Зовнішнє мовлення переважно розраховане на передачу інформації іншим людям з метою впливу на їхню поведінку, спілкування й діяльність.

Внутрішнє мовлення відбувається значно швидше за зовнішнє, бо воно фрагментарне, більш згорнуте (часом схематичне), в результаті чого ми думаємо швидше, ніж говоримо. Найвидатніший оратор стародавнього Риму *Марк Туллій Цицерон* радив: «Перш ніж випустити слова з нижньої частини голови, пропусти їх через верхню її частину». Зробити це можливо саме за допомогою внутрішнього мовлення, яке забезпечує людині обдумування, планування та регуляцію діяльності, її внутрішньої підготовленості до спілкування.

Мовлення завжди передбачає наявність співрозмовника (чи слухача) та у зв'язку з цим буває діалогічним і монологічним. Щодо мовних здібностей людини, то вони забезпечують їй швидкий або вільний виклад думок, а також допомагають оволодівати новим матеріалом, успішно користуватися ним у своїй діяльності.

Оптимальне використання слова у мовленні забезпечується:

1. Самою мовою, бо людина відрізняється від природи, реального світу своїм інтелектом, тобто здатністю мислити, а засобом вираження і передачі її думок є мова. Вже сама наявність мови передбачає реалізацію її змісту в певному акті мовлення.

2. Ступенем володіння мовою. Залежно від того, наскільки добре людина володіє мовою, один і той самий зміст висловлення вона виражає більш або менш вдало (зрозуміло, виразно, гарно), більш або менш правильно (з помилками чи без них), у більш або менш узвичаєному режимі (тобто в характерному для заданої мови темпі мовлення).

3. Функціонально-стилістичною метою мовлення, яка передбачає добір оптимальних мовленнєвих засобів із загальнонаціонального та професійного арсеналів мови відповідно до потреб висловлювання людини. У зв'язку з цим необхідно оптимально обирати форму та стиль мовлення.

4. Соціально-психологічними умовами взаємин співрозмовників, наприклад: шанобливе ставлення, зумовлене віком, соціальним досвідом і статусом, професійним становищем, вимогами норм професійного етикету.

5. Індивідуальними відмінностями мовленнєвого досвіду конкретної людини. Чим цей досвід більший, різноманітніший, тим більша гарантія самобутності, оригінальності та цікавості змісту її мовлення.

6. Мовленнєвим контекстом, який має враховуватися й у малих, і у великих словесних масивах з метою недопущення невиправданих повторів власних одиниць або несвідомого копіювання чужого мовлення.

7. Мовленнєвою ситуацією, яка зумовлює не тільки зміст, обсяг і синтаксичну організацію мовлення, а й його форму, зокрема темп, висоту тону, паузи та ін.

8. Суспільними функціями мови, бо фактичне і рівноцінне функціонування мови в усіх сферах суспільно-виробничої, наукової, культурно-освітньої та інших видах діяльності людини різко відрізняється.



## II. Тестові завдання

*На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.*

1. Жести, міміка та пантоміміка — це засоби спілкування:

- а) оптико-кінетичні;
- б) паралінгвістичні;
- в) екстралінгвістичні;
- г) просторово-часові.

2. Вимова, тембр, висота і гучність голосу належать до засобів спілкування:

- а) оптико-кінетичних;
- б) паралінгвістичних;
- в) екстралінгвістичних;
- г) просторово-часових.

3. Неправильне ставлення у процесі спілкування партнерів по спілкуванню один до одного належить до бар'єрів спілкування:

- а) фізичних;
- б) соціально-психологічних;
- в) неправильної настанови свідомості;
- г) організаційно-психологічних.

4. Мова — це:

а) добір оптимальних мовних і мовленнєвих засобів із загально-національного та професійного арсеналу мови відповідно до потреб висловлювання конкретної людини;

б) сукупність відтворюваних мовними органами загальноприйнятих у певному суспільстві звукових знаків, явищ дійсності та відображення їх у свідомості людини;

в) процес вираження думок й обміну ними;

г) передача інформації іншим людям із метою впливу на їхню поведінку, спілкування й діяльність.

5. Мова існує у таких формах:

- а) усна і писемна;

- б) діалогічна і монологічна;
- в) зовнішня і внутрішня;
- г) національна та індивідуальна.

6. *Функціонування мови в процесах вираження й обміну думок — це:*

- а) мова;
- б) ідіолект;
- в) мовлення;
- г) мовленнєвий контекст.

7. *Який із чинників оптимального використання слова у мовленні відповідає за відсутність тавтології як власного, так і чужого мовлення?*

- а) ступінь володіння мовою;
- б) індивідуальні відмінності мовленнєвого досвіду;
- в) мовленнєвий контекст;
- г) мовленнєва ситуація.

8. *Що визначає добір оптимальних мовних і мовленнєвих засобів із загальнонаціонального та професійного арсеналу мови відповідно до потреб висловлювання?*

- а) суспільні функції мови;
- б) функціонально-стилістична мета мовлення;
- в) сама мова;
- г) ступінь володіння мовою.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** *Розрізняйте поняття «мова» і «мовлення». Доберіть замість крапок потрібні слова.*

а) ... — явище суспільне, загальнонародне, не залежить від окремої людини.

б) ... — процес передачі думок конкретною особою. Воно залежить від віку, освіти, фаху, середовища, загального розвитку людини, супроводжується мімікою й пантомімікою, реалізується в інтонації голосу.

**Завдання 2.** *Виберіть для понять «мова» і «мовлення» відповідні характеристики.*

а) індивідуальність; змінність; залежність від умов реалізації; спорядичність, спонтанність;

б) надіндивідуальність; соціальність; стабільність; панхронічність; закономірність.

**Завдання 3.** *Прочитайте, добираючи з дужок потрібні за змістом слова і ставлячи їх у потрібному відмінку. Розкажіть, як Ви розумієте залежність формування у дітей навичок і вмінь мовлення від середовища, в якому вони живуть і виховуються.*

1. Діти засвоюють (а) мова, б) мовлення), вслухаючись у (в) мова, г) мовлення) батьків, родичів, знайомих. 2. На другому році життя мовлення дитини ще бідне, бо (а) мовних, б) мовленнєвих) засобів засвоєно ще небагато. 3. Але у 5–6-річні діти використовують у (а) мова, б) мовлення) близько 3 тис. слів. 4. (а) Мова, б) мовлення) розвиває мислення дитини, сприяє формуванню її світогляду. 5. Якщо дитина виростає поза людським суспільством, вона не оволодіває (а) мова, б) мовлення) і своєю поведінкою, розумовим розвитком нагадує тварин. 6. Отже, особистість не може розвиватися без (а) мова, б) мовлення) і людського суспільства, яке користується (в) мова, г) мовлення) як засобом спілкування.

**Завдання 4.** *Слова «письмовий», «писемний» вживаються як словотвірні паралелі. Який прикметник вживається зі словом «мова» у значенні «писана»?*

**Завдання 5.** *Визначте будову сполучників, поясніть їх написання.*

1. Наша мова — найважливіша частина не лише поведінки, спілкування й діяльності, а й особистості, її душі, розуму, здатності не піддаватися впливам середовища.

2. Необов'язково бути великим знавцем, щоб відчути глибину маминої пісні.

3. Мабуть, ніхто не буде заперечувати, що в низькій культурі мови виявляються виразні ознаки бездуховності.

**Завдання 6.** *Прочитайте, виберіть зі слів, поданих у дужках, те, яке, на вашу думку, є найдоцільнішим.*



1. В умовах (а) будування, б) спорудження, в) розбудови) України, (г) розвивання, д) закріплення, е) піднесення) української мови як державної, (є) усталення, ж) встановлення, з) утвердження) Української держави на міжнародній арені (и) виникла, і) настала, й) постала) настійна вимога (к) задоволення, л) забезпечення) мові повноцінного функціонування в усіх (м) сферах, н) галузях, о) областях) громадського і державного життя. 2. У зв'язку з цим на сучасному (а) періоді, б) етапі) велика увага має приділятися вживанню української мови у діловому (в) контактуванні, г) спілкуванні), оскільки мова офіційно-ділових документів має бути (д) зразком, е) взірцем, є) прикладом) мовних норм.

**Завдання 7.** *Перепишіть текст. На місці крапок поставте, де потрібно, пропущені літери й поясніть правопис цих слів.*

Багато є таємниць у світі, й одна з найбільших з-поміж них — мова.

З ран.ього дитинства і до глибокої старості людина невід.ільно пов'язана з мовою. Це єдин.е знаряд.я, що вивичує людину над світом, робить її нездолан.ою в пошуках істин.и. Розпочинається прилучен.я дитини до краси рідної мови з милих бабусиних казок і материнської колискової пісні. Кожен день дає нам урок пізнан.я. І завжди і скрізь наш учитель — мова.

Усі діян.я наші, думи і сподіван.я закріплюються у слові. Слово — це наше найзіркіше око, наймогутніша сила. Через слово людина пізнає те, що недоступне було безпосередньому сприйма.ю. У ньому віддзеркалюються всі «айсберги» світу.

За допомогою слова ми проникаємо в думи й почут.я, які хвилювали людей за тисячоліт.я до нас. Також можемо звернутися до далеких нащадків і передати їм у слові найсокровен.іше. Слово — найвірніший посланець з минулого в сьогодні.я і сьогодні.я в прийдешнє. Завдяки його могутності не замулюється людський досвід. Це схованка мудрості й невмирущості народу.

**Завдання 8.** *Підберіть і запишіть фразеологізми, які відповідають змісту даного висловлювання.*

Я кидаю мої фрази в повітря, як кошенят, і впевнений, що вони впадуть на ноги. Це дуже просто, якщо знати закони своєї мови.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Співвіднесіть ситуації з правильними варіантами відповідей.*

1. Ви ставите проблему. Проблема спрощують, вважають незначною, а вашу увагу до неї — перебільшенням на підставі того, що «все йде своєю чергою, само собою».

2. Ви ставите проблему. У відповідь чуєте: «Це дуже важко, це не вийде».

3. Ви пропонуєте яку-небудь зміну. Від зміни відмовляються, обґрунтовуючи свою позицію словами: «Ми завжди так робили, навіщо щось змінювати?»

*Варіанти відповідей:*

а) задайте запитання: «Які нездоланні перешкоди Ви бачите?». Запропонуйте свій варіант, використавши «підсилювачі» типу: *немає нерозв'язних проблем (немає безвихідних ситуацій); невже ми такі неспроможні, що не зможемо з цим впоратися?*

б) задайте запитання: «Вас влаштовує ефективність застарілих методів?» та використайте «підсилювачі» типу: *усе тече, усе змінюється, і немає нічого, чого не можна було б змінити на краще;*

в) задайте запитання: «Чи існують перешкоди й бар'єри для вирішення даної проблеми?» Для побудови висловлювання використайте «підсилювачі» типу: *береженого Бог береже; готуй сани влітку...; за законом Мерфі, якщо щось має статися, то воно неодмінно станеться; Вам як фахівцеві видніше, але і мені хотілося б знати, як ви будете обходити можливі підводні течії; проконсультуйте мене, будь ласка;*

г) попросіть обґрунтувати (відповідно до пунктів), проаналізуйте кожне обґрунтування.

### **Ситуація 2**

*Коли вам трапляється бути як представникові адміністрації на презентації фірми або твору мистецтва, до чого Ви більше схильні:*

а) вести розмови на теми, близькі Вам (особливо за фахом), Вашим інтересам у мистецтві, літературі, спорті;

- б) з'ясовувати взаємини у спірних або принципових проблемних питаннях, щоб відстояти свою точку зору;
- в) не виділятися, підтримувати загальну тему розмови, налаштуватися на загальний невимушений настрій компанії;
- г) бути оригінальним, здатним до нестандартних вчинків.



## V. Ділова гра

### *«Мова керівника — успіх в управлінні»*

#### *Мета гри:*

- з'ясувати рівень сформованості у студентів практичних навичок і вмінь з української мови;
- розвивати у них мовне чуття, логіку, пам'ять;
- удосконалювати орфоепічну та орфографічну пильність;
- виховувати культуру мовлення.

#### *Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Визначення рівня практичних навичок і вмінь із української мови у майбутніх керівників».

#### *2. Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника.

#### Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- формує команди;
- пропонує перелік завдань;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри.

#### Учасники команди:

- самостійно визначають правильні відповіді;
- обмінюються думками, висувають варіанти правильних відповідей;
- приймають командний варіант правильних відповідей, який оголошують.

#### Експерти:

- підраховують правильні відповіді кожної команди;
- оголошують правильні відповіді;

– визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються всі присутні студенти, з яких науково-педагогічний працівник формує команди (максимум десять чоловік в одній команді) та експертну групу з найбільш підготовлених студентів.

Завдання учасникам команди – вибрати правильний варіант відповіді на кожне завдання.

Для розв'язання поставленої задачі командам надається 15–20 хв. Після того повідомляють командні рішення.

Експерти оцінюють результат роботи кожної команди, коментують його і оголошують команду-переможницю.

Після оголошення правильних відповідей оголошується персональний переможець шляхом підрахування правильних відповідей.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* за кожну правильну відповідь – 1 бал.

**Перелік завдань:**

| 1. Підберіть синоніми до слів                                                          |                 | 2. Знайдіть серед поданих слів професіоналізм                   |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                                                                                      | 2               | 3                                                               | 4                                   |
| а) утрата –                                                                            | в) збільшення – | а) запроцентувати;                                              | в) податок;                         |
| б) вжиток –                                                                            | г) прибуток –   | б) пшениця;                                                     | г) сума.                            |
| <b>3. Як називаються ці пари слів (фікс – фікс, трасант – трасат, жират – жирант):</b> |                 | <b>4. Знайдіть слово з однаковою кількістю букв і звуків:</b>   |                                     |
| а) антоніми;                                                                           | в) пароніми;    | а) нетто;                                                       | в) кооперація;                      |
| б) синоніми;                                                                           | г) омоніми.     | б) субсидія;                                                    | г) декларація.                      |
| <b>5. Знайдіть, у якому варіанті правильно зроблено наголос:</b>                       |                 | <b>6. Знайдіть слово, в якому м'які приголосні подвоюються:</b> |                                     |
| а) ма'ркетинг;                                                                         | в) марке'тинг.  | а) су(м)а;                                                      | в) ка(с)а;                          |
| б) маркети'нг;                                                                         |                 | б) ма(с)а;                                                      | г) то(н)а.                          |
| <b>7. Знайдіть слово, в якому не пишеться м'який знак:</b>                             |                 | <b>8. Напишіть українські відповідники:</b>                     |                                     |
| а) кон...юнктура;                                                                      | в) тант...єма;  | а) брокер –                                                     | в) дефект –                         |
| б) рант...є;                                                                           | г) кур...єр.    | б) конвенція –                                                  | г) пріоритет –                      |
| <b>9. Знайти слово з префіксом с-:</b>                                                 |                 | <b>10. Вкажіть групу спільнокорених слів:</b>                   |                                     |
| а) ...плата;                                                                           | в) ...года;     | а) фінанси, фінансист, фінансування;                            | в) комерція, конкурсант, комерсант. |

| 1                                                             | 2                            | 3                                                        | 4                 |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------|
| б) ...бут;                                                    | г) ...биток.                 | б) дебет; задебету-<br>вати, дебати;                     |                   |
| <b>11. Знайдіть складний прикметник, який пишеться разом:</b> |                              | <b>12. Знайдіть правильно написане ім'я по батькові:</b> |                   |
| а) промислово...<br>інвестиційний;                            | в) агро...<br>промисловий;   | а) Савович;                                              | в) Васильівна;    |
| б) фінансово...<br>економічний;                               | г) планово...<br>фінансовий. | б) Юрієвич;                                              | г) Віталівна.     |
| <b>13. Вкажіть займенник, який пишеться разом:</b>            |                              | <b>14. Вкажіть прислівник, який пишеться окремо:</b>     |                   |
| а) будь...хто;                                                | в) аби...який;               | а) на...трое;                                            | в) до...дому;     |
| б) хтозна...чий;                                              | г) що...небудь.              | б) в...перше;                                            | г) на...сьогодні. |
| <b>15. Вкажіть прийменник, який пишеться через дефіс:</b>     |                              | <b>16. Перекладіть українською мовою:</b>                |                   |
| а) з...поміж;                                                 | в) за...ради;                | а) в течение дня;                                        |                   |
| б) по...над;                                                  | г) по...під.                 | б) согласно приказу;                                     |                   |
|                                                               |                              | в) спрос и предложение.                                  |                   |



## Сторінка гумору!

### *Керівник в очах підлеглих*

Якщо керівник приходить на роботу раніше всіх, то підлеглі поза очі кажуть: «Хоче бути для нас вічним докором».

Трохи запізнюється — «Звичайно, керівництво не запізнюється, а затримується».

Запитує, як дружина, як діти — «Скрізь йому потрібно сунути носа!»

Не запитує про родину — «Ми для нього гвинтики, а не люди».

Просить внести пропозицію — «У самого ідей нема».

Сам подає ідеї — «Як керівництво скаже, так і буде».

Якщо шеф швидкий на прийняття рішень — «Не продумані кроки!»

Якщо неквапливий — «Нерішучий, некомпетентний».

Якщо керівник в інтересах справи вміє обійти закон — «Махінатор».

Чітко дотримується законів й інструкцій — «Старий бюрократ».

Якщо він любить пожартувати — «Постійні жарти уже у вухах сидять, а ми маємо сміятися!»

Не жартує — «Ти коли-небудь бачив, щоб він усміхався?!»

Робота йде добре — «Це наша заслуга».

Справи погані — «Звичайно, з таким керівником ...».

## ТЕМА 4

# НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

*Слухай, що говорять люди, але розумій, що вони почувають.*

Східна мудрість



### I. Текст для читання

Найуніверсальнішим і найефективнішим засобом інформаційного зв'язку між людьми вважають **словесне (вербальне)** мовлення. Проте спілкування відбувається не завжди і не тільки за допомогою слів, поєднаних у висловлювання. Люди використовують для комунікативного зв'язку цілу низку **невербальних** засобів. Відомо, що слова займають лише 7 % у комунікативних актах, звуки та інтонація — 38 %, а істотна частина — 55 % — припадає на властивості комунікації, не пов'язані з мовою, словами та інтонацією.

**Невербальне спілкування** — це спілкування за допомогою немовних знакових систем. Виділяють такі *основні функції невербального спілкування*:

- вираження міжособистісних відносин;
- вираження почуттів і емоцій;
- керування процесами вербального спілкування (розмовою);
- обмін ритуалами;
- регуляція самопредставлення.

Особливістю невербальної мови є те, що її поява обумовлена імпульсами людської підсвідомості, і людина, яка не володіє методикою контролювання своїх невербальних засобів вираження, не може підробити ці імпульси, що дозволяє довіряти цій мові більше, ніж звичайному, вербальному каналові спілкування. Вважається, що підробляти або копіювати невербальні знаки практично неможливо

(за винятком довгих тренувань, як, наприклад, у розвідників, шпигунів, дипломатів), оскільки протягом тривалого часу не можна контролювати всю їхню сукупність і одночасно уважно спостерігати за словами.

Знання невербальної мови дозволяє не тільки краще розуміти співрозмовника, але і (що більш важливо) передбачувати, яку реакцію викликало почуте ще до того, як він висловиться, відчуті необхідність змін для досягнення бажаного результату.

Невербальне спілкування людини пов'язане з його психічними станами та є засобом їхнього вираження. На його основі розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється налагодження міжособистісної взаємодії, процеси співчуття та емпатії, формування психічного змісту спільної діяльності. Люди швидко пристосовують своє вербальне поведіння до обставин, що змінюються, але невербальне спілкування виявляється менш пластичним.

Ученими розроблена *класифікація невербальних засобів спілкування*, до яких належать:

- *кінетичні* — це засоби руху, що виявляються в позі, жестах, міміці, ході, погляді;
- *просодичні* — це назви таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, тембр голосу, сила наголосу;
- *екстралінгвістичні* — це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, сміху, подихів тощо;
- *тактильні* — це динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування тощо.

Невербальна комунікація зазвичай представляється такими системами: *візуальна, акустична, тактильна, ольфакторна*.

*Візуальна система* спілкування містить жести, міміку, пантоміміку; реакції шкіри (почервоніння, збліднення, потовиділення); просторово-тимчасову організацію спілкування; контакт очима (візуальний контакт); допоміжні засоби спілкування, у тому числі: підкреслення або приховування особливостей статури (ознаки статі, віку, раси), використання засобів перетворення природної статури (одяг, зачіска, косметика, окуляри, борода, дрібні предмети в руках) тощо.

*Акустична система* включає такі аспекти:

- *паралінгвістичну* систему (система вокалізації: тембр голосу, його діапазон і тональність);

— *екстралінгвістичну* систему (включення в мову пауз, а також інших засобів, як-от: кахикання, сміх, плач, темп мови тощо).

*Тактильна система* — дотик, потиск рук, обійми, поцілунки тощо.

*Ольфакторна система* — приємні і неприємні запахи навколишнього середовища, природні і штучні запахи людини.

Більш докладно охарактеризуємо основні невербальні засоби міжособистісного спілкування, які можна з успіхом використовувати в управлінському спілкуванні керівника.

*Оптико-кінетична система знаків* включає жести, міміку, пантоміму. Цю систему можна уявити як сприймання властивостей загальної моторики різних частин тіла (рук — жестикуляція, обличчя — міміка, пози — пантоміма). Ця загальна моторика відображає емоційні реакції людини, оскільки включення оптико-кінетичної системи знаків до ситуації комунікації надає спілкуванню певних нюансів, що неоднозначно сприймаються за умов використання тих самих жестів у різних національних культурах.

Вирішальне значення у невербальній комунікації мають *вираз обличчя, погляд*. Вираз обличчя найбільше підкреслюють куточки губ, нахмурювання або піднімання брів і зморщування чола. Ці елементи міміки дають змогу передати всю гаму емоцій і почуттів — від приємного здивування до розчарування.

*Погляд* — ключовий елемент невербальної комунікації. Як правило, саме ним партнер висловлює інтерес до розмови. Блукливий погляд найчастіше говорить про нудьгу або про бажання самому взяти слово (якщо тільки він не виражає страх чи почуття провини). Пильний погляд, спрямований прямо в очі співбесіднику, часто сприймається як ознака певної агресивності.

*Жести* також видають достатньо інформації про партнера по спілкуванню. Палець, що вказує на іншу людину, сприймається більше як агресивний жест, ніж розкриті й повернені до неї долони. Похитування головою, нахил її до плеча або в бік партнера завжди вважаються ознаками інтересу.

Свої почуття та стани людина може висловлювати також за допомогою *пантоміміки*. Наприклад, людина виявляє до партнера відкритість, якщо стоїть до нього обличчям, а не боком. Неприязнь у людини, що сидить, виявляється у напруженості тіла і, навпаки, розкритість тіла, нахил вперед є виразом симпатії.



*Паралінгвістична система* — це система вокалізації мовлення, що характеризується якістю голосу, його діапазоном, тональністю і виражає почуття та стани людини. Так, спокійний і солідний голос знімає напруження, збуджує інтерес, а роздратований — сприймається як ознака агресивності.

*Екстралінгвістична знакова система* — це включення в мову пауз, інших нелінгвістичних компонентів (покашлювання, сміх), темп мовлення.

*Простір і час організації комунікативного процесу* виступають теж особливою знаковою системою, які мають певне смислове навантаження як компоненти комунікативних ситуацій. Так, розміщення партнерів обличчям один до одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того, хто говорить, натомість окрик у спину може мати негативне значення. Наука, яка вивчає норми просторової і часової організації спілкування, називається «просторовою психологією».

Дослідження в цій галузі пов'язані з вивченням специфічних наборів просторових і часових констант комунікативної ситуації. Останні називаються *хронотопами*. У літературі описано, зокрема, хронотоп «вагонного супутника». Суть його полягає в тому, що специфічна ситуація спілкування інколи створює несподівані ефекти впливу. Наприклад, не завжди можна пояснити відвертість до першого зустрічного, яким є «вагонний супутник».

Ще однією специфічною знаковою системою є *контакт «очі в очі»*, який має місце у візуальному спілкуванні. У дослідженнях контакту «очі в очі» інтерес був зосереджений перш за все на вивченні інтимного спілкування. У розмові люди то дивляться одне на одного, то відводять очі. Постійний погляд заважає зосередитися. Найчастіше дивляться в очі не більше 10 сек. Це буває перед початком розмови або після перших кількох слів. Потім зустрічаються очима час від часу. Візуальний контакт відбувається здебільшого, коли обговорюється приємна тема. При обговоренні неприємної теми від такого контакту часто утримуються. Охочіше дивляться на тих, ким захоплюються, або з ким перебувають у близьких стосунках. Більш схильні до візуального контакту жінки.

Контакт очей обов'язково доповнює вербальну комунікацію. За відсутності такого контакту можна говорити про те, що проблема, яка обговорюється, не цікавить співрозмовників. Навпаки, коли один із партнерів постійно намагається підтримати зоровий контроль з

співрозмовником, є ознакою того, що він, по-перше, намагається будь-яким чином подобатися цьому партнерові; по-друге, його практично не цікавить зміст інформації, яка обговорюється.

У представників деяких культур засобом невербальної комунікації є *дотик*. Це невід'ємний елемент комунікації в Африці, на Середньому Сході, в більшості країн Латинської Америки. Один спостерігач підрахував, що пара, яка сидить за столиком ресторану в Парижі, за одну годину здійснює в середньому 110 взаємних дотиків, у Лондоні — жодного, у Джексонвілі (США) — близько восьми.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Кінетичні засоби спілкування — це:*

- а) висота, тембр голосу, сила наголосу;
- б) поза, жести, міміка, хода, погляд;
- в) плач, кашель, сміх, подихи тощо;
- г) рукостискання, поплескування.

2. *Ольфакторна система невербального спілкування — це:*

- а) жести, міміка, поза, потовиділення;
- б) просторово-тимчасова організація спілкування;
- в) приємні і неприємні запахи навколишнього середовища, природні і штучні запахи людини;
- г) візуальний контакт.

3. *Паралінгвістична система невербального спілкування — це:*

- а) тембр голосу, його діапазон, тональність;
- б) хахикання, сміх, плач, темп мови;
- в) дотик, потиск рук, обійми, поцілунки;
- г) одяг, зачіска, косметика, окуляри, дрібні предмети в руках.

4. *Просодичні засоби спілкування — це:*

- а) висота, тембр голосу, сила наголосу;
- б) плач, кашель, сміх, подихи тощо;
- в) природні і штучні запахи людини;
- г) контакт очима.

5. *Екстралінгвістичні засоби спілкування* — це:
- а) темп голосу, його діапазон, тональність;
  - б) включення в мову пауз;
  - в) зачіска, косметика, окуляри, дрібні предмети в руках;
  - г) рукожестування, поплескування.



### III. Мовні завдання та управлінські вправи

**Завдання 1.** Який із поданих паронімів (а) комунікабельний, б) - комунікаційний, в) комунікативний) використовується для характеристики людини? Аргументуйте свою думку.

Слово *комунікабельний* функціонує у засобах масової інформації та художній літературі. Служить для характеристики людини, з якою легко спілкуватися, мати ділові стосунки, яка легко встановлює контакти, зв'язки: комунікабельна людина.

Прикметник *комунікаційний* має значення «який стосується комунікації — шляхів сполучення, транспорту, ліній зв'язку тощо»: комунікаційні труби.

Прикметник *комунікативний* — «який стосується комунікації як спілкування, інформації»: комунікативна функція мовлення.

**Управлінська вправа 1.** Ви заходите в кабінет до керівника на його вимогу і бачите вираз обличчя.

*Що означають такі його мімічні вияви емоційних реакцій?*

1. Брови опущені, чоло та ніс зморщені, ніздрі розширені, верхня губа ледь піднята, нижня — висить або піднята й зімкнута. Чоло звичайно спокійне, чіткі зморшки в куточках очей, губи притиснуті до зубів, рот може бути закритий або відкритий, іноді на щоках утворюються ямочки.

2. Легкі зморшки в куточках очей, очі спокійні, злегка примружені, ніздрі розширені, верхня губа ледь піднята, куточки губ підняті, нижня щелепа розслаблена, рот може бути відкритий.

3. Підняті брови, широко відкриті очі, опущені вниз кінчики губ, відкритий рот.

4. Спокійне чоло, прищулене одне око, нижня губа притиснута до верхньої, куточки рота опущені.

5. Горизонтальні складки на чолі, брови зведені, вертикальні складки на переніссі, звужені очі, куточки рота злегка опущені.

6. Спокійне чоло, «завішені очі», між бровами вертикальна зморшка, губи стиснуті.

7. Горизонтальні складки на чолі, брови злегка нахмурені, очі ледь-ледь звужені, м'язи носа напружені, куточки губ опущені.

8. Брови зведені, очі сумні, часто куточки губ злегка опущені, розслаблено звисають.

9. Спокійне чоло, зімкнуті або надуті губи, куточки губ опущені.

10. Ледь прикриті очі, ніс злегка зморщений, куточки рота опущені, горизонтальна складка під нижньою губою.

12. Щільно зсунуті брови, горизонтальні складки на переніссі, ніздрі розширені, зуби зімкнені, куточки губ різко й напружено відтягнуті вниз.

Варіанти відповідей: радість (щастя) ( ), злість ( ), іронія ( ), увага ( ), замкнутість ( ), сум ( ), досада (розчарування) ( ), зосередженість ( ), презирство ( ), посмішка ( ), відраза ( ), подив ( ).

**Управлінська вправа 2.** Співвіднесіть рукоштовпання зі ставленням до людини.

| Рукоштовпання |                                                                                                      | Ставлення |                                                                                                                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.            | Рука подається вперед прямо, кисть слугує продовженням лінії всієї руки                              | а         | Зневага, презирство                                                                                                                      |
| 2.            | Кисть відхиляється вниз від лінії прямої руки                                                        | б         | Пропозиція опори, упевненість у своїх силах, готовність допомогти                                                                        |
| 3.            | Кисть відхиляється вгору від лінії прямої руки, начебто подається знизу (нерідко при зігнутих спині) | в         | Вираження приниженості, підпорядкованості                                                                                                |
| 4.            | Рука подається твердо, упевнено, долонею нагору                                                      | г         | Ознаменування успішного результату тісного співробітництва у важливій для обох справі (як правило, має характер гри або сталої традиції) |
| 5.            | Рука подається долонею догори, але невпевнено                                                        | д         | Бажання прийняти положення підлеглого                                                                                                    |

|    |                                                                                                                   |   |                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------|
| 6. | Для рукостискання пропонуються тільки зімкнуті пальці, без обхвату нашої долоні                                   | е | Відношення до нас як до рівні                   |
| 7. | Пропонуються для рукостискання тільки пальці, але при цьому рука не пряма, а трохи зігнута в лікті й опущена вниз | є | М'лявість, безвільність характеру, сильна втома |
| 8. | Швидкий зустрічний взаємний удар по кінчиках пальців                                                              | ж | Зверхнє ставлення до нас                        |

**Управлінська вправа 3.** Співвіднесіть ознаки голосу та емоційного стану

| Ознаки голосу            |                                                                | Емоційний стан |                                                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1                        |                                                                | 2              |                                                                             |
| <i>Відтінки звучання</i> |                                                                |                |                                                                             |
| 1.                       | Металеве звучання                                              | а              | Скритність, скутість, боязкість                                             |
| 2.                       | Слейний, масляний, жирно-м'який голос                          | б              | Тверезе, цілеспрямоване, прагматичне мислення, іноді нервозність            |
| 3.                       | Монотонний голос                                               | в              | Внутрішня дисципліна, потреба в ясному поданні іншим своєї життєвої позиції |
| 4.                       | Висота, мелодійність голосу змінюються в широких межах         | г              | Слабка воля, м'якість                                                       |
| 5.                       | Падіння тону до кінця фрази                                    | д              | Зображувана дружність, фальшивий пафос                                      |
| 6.                       | Ритмічні коливання висоти тону                                 | е              | Відкритість, різноманіття інтересів, внутрішня воля                         |
| 7.                       | Неритмічні коливання: є нерівномірне підвищення й падіння тону | є              | Глибоке, повне емоційне життя                                               |

| Ознаки голосу                      |                                                                          | Емоційний стан |                                                                                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                  |                                                                          | 2              |                                                                                                                                               |
| <i>Відтінки звучання</i>           |                                                                          |                |                                                                                                                                               |
| 8.                                 | Опукло-текуча манера говорити з м'якими переходами окремих звуків і слів | ж              | Прояв внутрішньо неповажної позиції стосовно будь-якого співрозмовника: людина навіть не піклується про те, щоб іншим було легко його розчути |
| 9.                                 | Кутасто-уривчаста мова з раптовими змінами гучності                      | з              | Енергійність і твердість                                                                                                                      |
| <i>Швидкість, чіткість, висота</i> |                                                                          |                |                                                                                                                                               |
| 10.                                | Прискорюваний темп мови                                                  | и              | Спокій, достоїнство                                                                                                                           |
| 11.                                | Помітні коливання швидкості мови                                         | і              | Страх, хвилювання                                                                                                                             |
| 12.                                | Ясне й чітке проголошення слів                                           | ї              | Пожвавлення при внутрішній урівноваженості, здатності до творчості                                                                            |
| 13.                                | Нечітка, розпливчаста вимова (нижня щелепа рухається мало)               | й              | Неврівноваженість, відсутність стабільності                                                                                                   |
| 14.                                | Високий пронизливий голос                                                | к              | Легко збудлива людина, недостатньо врівноважена                                                                                               |
| 15.                                | Низький тон голосу                                                       | л              | Співрозмовник усе більше надихається, поринає в те, про що говорить                                                                           |



## V. Ділова гра

### «Маски»

*Мета гри:*

- формувати навички розуміння невербальної поведінки співрозмовника;
- відпрацювати оптимальні навички та прийоми власного невербального спілкування;

- тренувати оптимальне емоційне реагування та самоконтроль на різні нестандартні ситуації.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Розуміння тонкощів невербального спілкування».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри – науково-педагогічного працівника

*Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- пропонує ситуації та перелік типів емоційних станів;
- формує команди;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

*Учасники команди:*

- розподіляють між собою спілкувальні ролі з різними типами емоційних станів;
- відпрацьовують вербальні і невербальні навички та вміння спілкування;
- виступ учасників команди.

*Експерти:*

- оцінюють виступи учасників команд: оригінальність, дотримання мовленнєвих норм, оптимальне використання навичок і вмінь невербальної комунікації;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди (максимум – десять чоловік в одній команді).

*Завдання учасникам команди* – кожному учаснику підготувати відповідь на задану ситуацію відповідно до отриманої спілкувальної ролі та продемонструвати її під час виступу команди.

Науково-педагогічний працівник пропонує ситуації та перелік типів емоційних станів. Ситуації:

- 1) співрозмовник займає вас розмовою, а вам треба йти;
- 2) ви зауважуєте підлеглому за його запізнення на роботу;
- 3) люди, що сидять поруч з вами на зборах колективу, заважають вам голосною розмовою.

Перелік типів емоційних станів: радість, запитальне здивування, спокійна впевненість, ледь прихована іронія, байдужість, розгубленість,

роздратованість, агресивність, гнів, невпевненість, обурення, презирство.

Час виступу кожного з учасників — 2–3 хв.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють виступи.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв. Після того пропонується командний виступ.

Експерти оцінюють виступи команди в цілому та кожного учасника зокрема, коментують схвалене рішення та оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: оригінальність побудови виступу — 1–3 бали; дотримання мовленнєвих норм — 1–5 балів; оптимальне використання навичок і вмінь невербальної комунікації — 1–3 бали.

Загальний бал виступу команди складається з оцінки оригінальності виступу команди та оцінки виступу кожного учасника команди.



### Цікаво знати!

З метою досягнення кращого іміджу стражів порядку токійським поліцейським було наказано зранку привітно усміхатися і життєрадісно вітати перехожих. Результат перевершив усі сподівання: у перший же день експерименту було затримано 63 злочинці-бідолахи: почувши привітання поліцейського, вони кидалися з усіх ніг куди очі бачать.



## ТЕМА 5

# КУЛЬТУРА Й ЕТИКЕТ В УПРАВЛІННІ

*Підступна річ — культура спілкування: її присутність непомітна, зате відсутність помітно одразу.*

С. Муратов



### I. Текст для читання

У наш час велика увага приділяється таким поняттям, як «культура мови», «культура мовлення», «культура спілкування», «культура управління», які є синонімами.

**Культура мови** — розділ мовознавчої науки, що вивчає нормативність мови, її відповідність вимогам, які ставить перед нею суспільство; вміння правильно добирати мовно-виражальні засоби мовлення відповідно до мети, змісту й обставин спілкування.

#### **Норми культури мови:**

- *лексичні* (розрізнення значень і семантичних відтінків слів, закономірності лексичної сполучуваності);
- *граматичні* (використання правильної граматичної форми);
- *стилістичні* (доцільність використання мовно-виражальних засобів у певному мовному оточенні);
- *орфоепічні* (правильна вимова);
- *орфографічні* (правильне написання).

Отже, культура мовлення — досконале володіння мовою, ефективне дотримання її норм у процесі спілкування.

**Основні ознаки культури мовлення:** змістовність, точність, до речність, логічність, послідовність, правильність, виразність, нормативність.

**Культура спілкування** — сукупність загально визнаних норм і правил спілкування людей, стиль використання мовних засобів людьми відповідно до ситуації спілкування.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Проте особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в службовій ієрархії.

**Культура управління** — це сукупність вимог, що виникають перед зовнішньою стороною процесу управління, — вимог, зумовлених нормами і принципами загальнолюдської та професійної моралі й естетики, принципами ефективної організації і методик управління.

Вона являє собою складний і багатогранний комплекс проблем, що стоять перед адміністративно-управлінським апаратом. Зокрема, вона органічно включає в себе і уважне, зацікавлене, дбайливе ставлення до потреб і проблем працівників, оперативний розгляд їх звернень і прохань. Саме спрямованість на іншу людину надає спілкуванню гуманного забарвлення, тобто є свідомим наявності певного етикету, тобто у нашому випадку — професійного.

Слово *«етикет»* прийшло до нас із французької мови через посередництво російської та польської — *etiquette* — ярлик, етикетка з написом, а у XVIII ст. — церемоніал. На початку XX ст. це слово на слов'янському ґрунті знову набуває первісного значення «ярлик», «наклейка».

Доцільно розрізняти три близькі, але не однакові за обсягом і змістом поняття «мовний етикет», «мовленнєвий етикет», «спілкувальний етикет».

**Мовний етикет** — загальномовне явище, яке характерне для усіх стилевих різновидів будь-якої мови.

**Мовленнєвий етикет** — це національно специфічні правила мовної поведінки, що реалізуються в системі стійких правил і висловів, рекомендованих для використання в різних ситуаціях ввічливого спілкування зі співрозмовником (зокрема, під час вітання, висловлення подяки, звертання, знайомства, прощання тощо).

Отже, якщо *мовний етикет* — це набір засобів вираження, то *мовленнєвий етикет* — це вибір цих засобів, використання засобів у процесі спілкування. Відмінність між мовним і мовленнєвим етикетом можна зрозуміти за допомогою порівняння, відомого ще з часів *Фердинанда де Соссюра*: одна річ ноти музичного твору, інша — його виконання. У другому випадку важливим є і вибір самого твору, і манера його виконання, і майстерність виконавця.

Взагалі поняття «мовленнєвий етикет» ширше за поняття «мовний етикет», бо мовлення може бути етикетним (або неетикетним) і тоді, коли воно стосується ситуацій, які не потребують уживання формул мовного етикету.

Мовний і мовленнєвий етикети можна розглядати як єдиний феномен — *лінгвоетикет* лише в тому випадку, якщо немає потреби протиставляти ці явища. Етикетне ж використання мовних і позамовних засобів спілкування можна назвати спілкувальним етикетом. Отже, спілкувальний етикет вбирає в себе лінгвоетикет (мовний і мовленнєвий).

Правила етикету залежать від змісту моральної культури особистості. Вони значною мірою відбивають її суть, тобто мотиви, потреби, цілі, цінності, настанови тощо. Щоб уникати непорозумінь, прикрих випадків, для користування повагою серед колег потрібно не забувати (і навчитися ними користатися) про такі формальні, але обов'язкові для всіх моральні основи, як *ввічливість*, *тактовність*, *коректність (делікатність)*, *вихованість*, *толерантність*. Ці основи, вироблені історією людського спілкування, не втрачають своєї актуальності і мають під собою мудрі підстави.

*Ввічливість* — форма культури поведінки особи, для якої повага до людей стала звичною нормою спілкування.

*Брутальність* — зневажливе ставлення до оточуючих у процесі взаємодії.

*Тактовність* — це здатність людини знаходити оптимальну і толерантну форму спілкування з іншими людьми залежно від конкретних обставин, ситуації.

Особливий відтінок тактовної поведінки — *делікатність*. Це вміння витончено відчувати і реагувати на емоційний стан людини, коли вона (знайома чи близька людина) виявилася в скрутному (як говорять, «делікатному») становищі.

*Інтелектуальність* — це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою мислення, поведінки та діяльності.

Звичайно, критерії поведінки, спілкування та діяльності 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 суспільства. Водночас будь-яка професійна діяльність передбачає обов'язкове дотримання кожним працівником правил і норм поведінки і діяльності, які зумовлені особливостями цієї діяльності.



5. Наука, що вивчає нормативність мови, її відповідність вимогам, які висувуються перед мовою суспільством, уміння правильно добирати мовно-виражальні засоби відповідно до обставин спілкування — це:

- а) культура мовлення;
- б) культура спілкування;
- в) культура мови;
- г) мовний етикет.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** На основі поданого тексту поясніть, у чому полягає особливість культури мовлення та культури спілкування.

Перша ознака культурної людини — високий рівень культури її мовлення, який у неї запас слів, наскільки правильно вона їх добирає і використовує, чи відповідає сучасним нормам наголос, граматична форма, чи доречно використані фразеологізми й крилаті слова? Все це береться до уваги.

У спадок від сотень поколінь дано нам чудовий дар — прекрасну, багату, милозвучну мову. Користуймося нею, зберігаймо і розвиваймо її, щоб із чистим сумлінням передати нашу могутню й ніжну мову прийдешнім поколінням.

**Завдання 2.** Який із поданих нижче синонімів використовується у спілкувальному етикеті?

**Тактовний** — людина, яка володіє почуттям міри, такту: бути тактовним; тактовна людина, допомога; тактовне зауваження.

**Тактичний** — що стосується тактики як сукупності прийомів і способів, використовуваних для досягнення мети або здійснення певної бойової операції: тактичний план, удар, успіх; тактичні заходи, міркування, принципи.

**Завдання 3.** Виберіть зі слів, поданих у дужках, найдоцільніше.

1. Низький (а) *обсяг*, (б) *рівень*) культури поведінки (в) *ділова*, (г) *діловита*) людини, (р) *викликаний*, (д) *спричинений*, (е) *зумовлений*) багатьма (є) *факторами*, (ж) *чинниками*) як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

2. Уміння (а) користування, б) послуговування) правилами поведінки відповідно до ситуації (в) спілкування, г) комунікація) є обов'язковою умовою для (г) перемога, д) досягнення) високих (е) етапи, є) сходинки, ж) щаблі) у службовій кар'єрі.

**Завдання 4.** Підберіть висловлювання до форми звертання.

| Форми звертання |                   | Висловлювання |                                                                                    |
|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.              | Побажання         | а             | «Вам терміново необхідно виконати цю роботу...»                                    |
| 2.              | Порада            | б             | «Я Вам рекомендую...»                                                              |
| 3.              | Прохання          | в             | «Я б хотів підкреслити, що Ви повинні... зробити завдання до наступного понеділка» |
| 4.              | Рекомендація      | г             | «По-перше... по-друге...»                                                          |
| 5.              | Повідомлення      | д             | «Я б порадив Вам...»                                                               |
| 6.              | Роз'яснення       | е             | «Я Вас дуже прошу...»                                                              |
| 7.              | Вказівка          | є             | «Я б хотів...»                                                                     |
| 8.              | Пояснення завдань | ж             | «Ситуація склалася важка...»                                                       |

**Завдання 5.** Визначте і наведіть приклади ситуації спілкування, у яких можливе використання даних звертань. Хто й до кого може так звертатися?

Вельмишановний Володимире Святославовичу! Люба Надійко! Добродійко Ірино! Пане Григоренку! Пані Семенко! Брате Михайле! Сестро Іванно! Дорога бабусенько! Тітко Олено! Дядю Степане! Громадянку Івашкевич!

**Завдання 6.** Попрацюйте зі словником іншомовних слів і визначте, які з поданих слів характеризують поведінку людини.

Тактовний, коректний, галантний, імпазантний, рафінований.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Співробітник фірми, який пропрацював понад рік і справив враження відповідального та грамотного фахівця, приємної й урівноваженої людини, здатної легко знайти спільну мову з колегами, одержав запрошення від конкуруючої фірми. Фірма, що запросила його на роботу, запропонувала вдвічі більшу зарплату й, у зв'язку з організацією нової філії, більш високу посаду. Прямо й відверто співробітник повідомив про цю ситуацію своєму керівникові й запевнив, що залишиться на роботі, якщо йому підвищать оклад лише на 50% суми, запропонованої фірмою-конкурентом:*

а) керівник непохитний, вимагає, щоб співробітник залишився, нагадує, що лише завдяки досвіду, отриманому в цій фірмі, він є цінним для конкурента; наголошує, що це — принципова ситуація;

б) керівник пропонує співробітникові обговорити всі позитивні й негативні моменти його переходу в нову фірму; запевняє, що йому буде жаль втрачати свого співробітника, людські й ділові якості якого він високо цінує; і, обіцяє з'ясувати питання можливого підвищення окладу;

в) керівник обіцяє зв'язатися з керівництвом, яке може вирішувати питання підвищення окладу співробітників;

г) насамперед керівник пропонує працівникові протягом тижня обміркувати пропозицію; у цей час отримує інформацію про запропоновану посаду у фірмі-конкуренті; врешті-решт йде на те, що пропонує співробітникові взяти відпустку без збереження заробітної плати й спробувати попрацювати в конкурента, про що буде відомо лише керівникові й самому працівникові.

### **Ситуація 2**

*Ви перемогли на виборах голови КСП, але відомо, що члени правління були проти Вашої кандидатури. Ваш план дій на новій посаді?*

а) відразу ж наберете нову команду;

б) намагатиметеся бути об'єктивним в оцінюванні діяльності працівників, не реагуючи привселюдно на відомий факт;

- в) створите враження, що Вашому обранню сприяла підтримка членів правління КСП;
- г) проведете індивідуальні співбесіди з кожним співробітником.

### **Ситуація 3**

*Ваш підлеглий, обминувши Вас, виходить на керівника, який обіймає вищу посаду, з пропозиціями щодо оптимізації управління виробничим процесом. Ви про це дізнаєтеся від свого керівництва. Ваші дії:*

- а) викликати підлеглого і серйозно поговорити про неприпустимість такого підходу до вирішення питань, попередивши його про застосування адміністративних стягнень аж до звільнення з роботи;
- б) поговорити з керівником щодо пропозицій, не загострюючи увагу на співробітників, який висунув пропозиції;
- в) не реагувати на ситуацію, відхилити рішення;
- г) з'ясувати причину і мету такого вчинку; намагатися налагодити конструктивну морально-психологічну атмосферу в колективі.



## **V. Ділова гра**

### **«Виступ у телевізійній передачі «Сільський час»**

*Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння публічного виступу;
- удосконалювати культуру мовлення та стиль невербальної поведінки у процесі спілкування;
- активізувати креативне мислення майбутніх фахівців.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Основні вимоги до спілкувального етикету в управлінні».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- ставить проблемну ситуацію;
- формує команди;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.



## 2.2. Модель учасників гри

### Учасники команди:

- готують матеріал до усного виступу;
- обговорюють сценарій і послідовність виступу учасників команди;
- беруть участь у загальнокомандному виступі в умовній ТВ-передачі.

### Експерти:

- оцінюють виступи учасників команд: оригінальність побудови виступу, дотримання мовних норм, навичок невербальної комунікації;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* науково-педагогічний працівник заздалегідь повідомляє тему, до якої студенти мають підготуватися. До участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди (максимум десять чоловік в одній команді).

Завдання *до гри* учасникам команди — заздалегідь підготувати свій варіант виступу на умовній ТВ-передачі.

Завдання *під час* гри учасникам команди — підготувати спільний виступ команди, використовуючи вдалі ідеї власних проєктів учасників та виступити перед умовними глядачами ТВ-передачі.

Термін виступу кожного з учасників — 2–3 хв.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв.

Експерти оцінюють виступи команди в цілому та кожного учасника зокрема, коментують схвалене рішення і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* оригінальність побудови виступу — 1–3 бали; дотримання мовленнєвих норм — 1–5 балів; розвиненість навичок невербальної комунікації — 1–3 бали.

Загальний бал виступу команди складається з оцінки оригінальності виступу команди та оцінки виступу кожного учасника команди.



## Для роздумів!

### *Чи треба вставати?*

Колись, коли жінки рідко з'являлися в громадських місцях, їм не було обов'язково вставати зі свого місця. Сьогодні ж чоловіки й жінки рівні у світі професійного бізнесу, і жінки мають поводитися відповідно.

Якось я була з моїм другом на вечірці. Були присутні його клієнти. Я не знала нікого з них. У міру того як мій друг представляв мене кожному з них, я помітила таке.

Якщо я залишалася сидіти під час знайомства, мене вітали потиском руки і словами: «Приємно з вами познайомитися».

Однак, коли ж я робила спробу встати, мене вітали потиском руки зі словами: «Приємно з Вами познайомитися» і через кілька хвилин питанням: «Чим Ви займаєтеся?»

Це підтверджує думку: «Те, що Ви встаєте з місця, коли вітаєтесь за руку, свідчить, що Ви не новачок у ділових колах».

Тому, коли Ви сидите й хтось підходить до Вас, щоб привітати — встаньте, чоловік Ви чи жінка. Так Ви демонструєте людині, яку вітаєте, що приділяєте йому (їй) повну увагу.

## ТЕМА 6

# ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА

*Той, хто вважає, що може обійтись без інших людей, дуже помиляється; але той, хто вважає, що без нього не можуть обійтись інші люди, помиляються ще більше!*

Ларошфуко



### I. Текст для читання

Мова є основним засобом спілкування. Усе те, що пов'язане з використанням мови людиною, називається *мовленням*. Його поділяють на **активне** і **пасивне**. Залежно від матеріальної форми реалізації активне мовлення, у свою чергу, поділяється на *говоріння* і *писання*, а пасивне — на *слухання* й *читання*.

Сучасна цивілізована людина, за статистикою, на писання й читання витрачає 20%, а на слухання й говоріння — 80% спілкувального часу.

У спілкуванні мовлення спрямоване на інших людей. Розрізняється спілкування *вербальне* — *невербальне*, *контактне* — *дистантне*, *безпосереднє* — *опосередковане*, *міжособистісне* — *масове*, *монологічне* — *діалогічне* — *полілогічне*, *приватне* — *ділове*, *інформативне* — *неінформативне*, *нормативне* — *ненормативне*, *етикетне* — *неетикетне* та ін. Значення цих дефініцій зрозумілі й без роз'яснення; втім детальніше ми зупинимося на діловому спілкуванні.

Змістом такого спілкування є «діло», з приводу якого виникає та розвивається взаємодія. У ньому легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять «однією мовою» й прагнуть до міжособистісного взаєморозуміння та ефективного співробітництва.

**Ділове спілкування** — це процес встановлення та розвитку контактів між людьми, який зумовлений потребами спільної діяльності і включає сприйняття, пізнання й розуміння партнерів спілкування, обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії.

Сучасна наука визначає такі **функції ділового спілкування**:

1. **Комуникативна** — це різні форми та засоби обміну і передавання професійної інформації, завдяки яким стає можливим збагачення досвіду професійної діяльності, накопичення спеціальних знань, опанування секретами фахової діяльності, узгодження дій та взаєморозуміння працівників. Ця функція є необхідною умовою організації професійної, у тому числі й управлінської, діяльності.

2. **Інтерактивна** — передбачає налагодження контактів між працівниками в процесі спільної діяльності та організацію їхньої взаємодії, коли кожний із учасників впливає своїми вчинками на інших і, в свою чергу, змінює особисті дії під їх впливом.

3. **Перцептивна** — дає можливість скласти більш або менш об'єктивне враження про те, що являє собою партнер по діловому спілкуванню, проникнути в його внутрішній світ, зрозуміти мотиви професійної діяльності, ставлення до фактів дійсності.

4. **Організаційно-узгоджувальна** — спрямована на узгодження дій працівників виробничих підрозділів, на кооперацію виробничої та інших видів діяльності в установі.

5. **Мотиваційно-контрольна** — спрямована на стимулювання професійної діяльності працівників та на своєчасне її коригування.

Ділове спілкування розгортається у конкретних обставинах, що мають назву комунікативної, або мовленнєвої ситуації. Параметри ситуації визначаються в основному такими її складовими: ХТО — КОМУ — ПРО ЩО — ДЛЯ ЧОГО — ДЕ — КОЛИ. Учасники комунікативних актів у науковій літературі мають різні термінологічні найменування. Наприклад, той, хто говорить (пише) — «адресант», «відправник», «надавач»; той, до кого говорять (пишуть) — «адресат», «отримувач», «реципієнт», «сприймач».

Комуниканти відрізняються своїми *постійними* (стать, вік, соціальний стан, рівень і характер освіти, національність, віросповідання, професія і професійне оточення та ін.) і *змінними* ознаками. Постійними ознаками визначається комунікативний **статус** (лат. *status* — «становище») мовця.

Інакше виглядають у цьому плані **змінні**, або **ситуативні**, ознаки мовця. Кожна зі соціальних ролей мовця вимагає особливого типу мовної поведінки. Наприклад, соціальні ролі, в яких виявляються управлінці, визначаються видами їхніх контактів із іншими людьми: «виробник» — «споживач», «продавець» — «покупець», «керівник» — «підлеглий».

Від того, який у мовця статус і яку він відіграє роль, залежить його мовлення. Комунікативні статуси і ролі бувають *симетричними* (напр., студент — студент, пацієнт — пацієнт) і *несиметричними* (студент — науково-педагогічний працівник, пацієнт — лікар). Симетричність, статусно-рольова однаковість комунікативних партнерів дає більшу свободу у виборі засобів спілкування, проте не звільняє комунікантів від вимог дотримання етикету мовлення.

Комунікативна поведінка мовців залежить, окрім їхнього соціально-мовленнєвого статусу і ролей, також від їхніх індивідуально-психічних особливостей. У різних аспектах цієї поведінки виявляє себе *темперамент* (холеричний, сангвінічний, меланхолічний, флегматичний чи їх комбінація), інтровертність (від лат. *intro* — «всередину» і *vetro* — «повертати, звертати») — зосередженість на своїх думках, почуттях, переживаннях, життя «в собі», й екстравертність (лат. *extra* — «зсередини») орієнтованість на зовнішній світ, на інших людей, орієнтованість на активну поведінку.

Дефіцит знань про психіку людей, з якими доводиться спілкуватися, не дає співрозмовникам можливості відразу визначитись у тому, як найкраще підтримувати і розвивати з ними контакти. Інтерпретація дій і вчинків здійснюється або на підставі ідентифікації, тобто через приписування іншому тих мотивів і почуттів, які, на думку суб'єкта, він сам виявив би в аналогічній ситуації, або шляхом віднесення партнера по спілкуванню до певної категорії осіб, стосовно яких існують певні стереотипні уявлення.

*Стереотипізація* — це класифікація форм поведінки людини та інтерпретація їхніх причин через співвіднесення із зразками, що відповідають соціальним стереотипам. Стереотип — це сформований за конкретних соціальних умов образ людини, яким користуються, мов штампом. Стереотипізація може формуватися як результат узагальнення власного досвіду суб'єктом міжособистісного сприймання, до якого додаються відомості, отримані з книг та інших джерел. Вона є свідченням проникнення в сутність особистості та виявлення найхарактерніших її рис.



## II. Тестові завдання

**На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.**

1. Вплив своїми вчинками на учасників спільної діяльності та зміна своєї поведінки під їх впливом є функцією ділового спілкування:

- а) комунікативною;
- б) перцептивною;
- в) інтерактивною;
- г) організаційно-узгоджувальною;
- д) мотиваційно-контрольною.

2. Різні форми та засоби обміну і передавання професійної інформації, завдяки яким стає можливим збагачення досвіду професійної діяльності, накопичення спеціальних знань, опанування секретами фахової діяльності, узгодження дій та взаєморозуміння працівників. Це сутність функції:

- а) комунікативної;
- б) перцептивної;
- в) інтерактивної;
- г) організаційно-узгоджувальної;
- д) мотиваційно-контрольної.

3. Комунікативні статуси і ролі бувають:

- а) симетричні і несиметричні;
- б) екстравертні і інтровертні;
- в) змінні і ситуативні;
- г) активні і пасивні.

4. Інтерпретація дій і вчинків здійснюється на підставі:

- а) інтровертності та екстравертності;
- б) інтерпретації та стереотипізації;
- в) комунікативності та перцептивності;
- г) говоріння та слухання.

5. Людину зі стійкими прагненнями та настроєм, із постійністю й глибиною почуттів, із рівномірністю дій та мови, з слабким зовнішнім вираженням душевних станів називають:

- а) меланхоліком;
- б) флегматиком;
- в) холериком;
- г) сангвініком.

6. Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки — це:

- а) здібності;
- б) характер;
- в) темперамент;
- г) почуття.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Прочитайте і запам'ятайте.

*Положення — становище — стан*

*Положення* означає розташування у просторі (горизонтальне положення), певне теоретичне твердження чи думку (основні положення статуту), зведення законів, правил (закони України «Про освіту», «Про вищу освіту»).

*Становище* — це події, обставини, ситуації (становище на Балканах).

Слово *стан* має вужче значення, ніж *положення* і *становище*. Це найчастіше — сукупність певних явищ, процесів (фізичний стан рідни, стан здоров'я, психічний стан людини, стан справ).

**Завдання 2.** Підберіть синоніми до слів.

Комунікація, статус, співрозмовник, інтерпретація, дефіцит, джерело, риса, стереотип, зразок, ідентифікація.

**Завдання 3.** Від поданих слів утворіть іменники і поясніть їх прописом. Із кількома з них складіть речення.

Попередити, підтверджувати, нагороджувати, повідомляти, запитати, запрошувати, нагадувати, відкривати, відокремлювати, виокремлювати.

**Завдання 4.** Утворіть форму родового відмінка однини.

Престиж, стан, засіб, обмін, контакт, досвід, процес, розвиток, вчинок, партнер, виробник, замовник, покупець, статус, зразок.

**Завдання 5.** Проаналізуйте особистісні якості керівника, які сприяють його ефективному управлінському спілкуванню:

- інтерес до людей і до роботи з ними;
- наявність культури комунікативної взаємодії;
- наявність і розвиненість емпатії;
- гнучкість, творчість і оперативність мислення;
- уміння швидко орієнтуватися у обстановці, яка змінюється;
- уміння відчувати та розшифровувати настрій працівників і підтримувати з ними активний діалог;
- уміння управляти своїм внутрішнім психічним станом; мімікою та пантомімікою;
- уміння прогнозувати та цілеспрямовано проектувати певні комунікативні виробничі ситуації;
- наявність та розвиненість культури мовлення;
- уміння демонструвати свій внутрішній стан, коли це викликано виробничою необхідністю;
- здатність до імпровізації;
- здатність до доцільних спонтанних дій та ін.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

Ваш безпосередній начальник, обминаючи Вас, дає завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви й Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними. Виберіть найбільш оптимальний варіант рішення:

а) суворо дотримуватися субординації, не заперечуючи рішення начальника, запропонувати підлеглому відкласти виконання поточної роботи;

б) все залежить від того, наскільки авторитетний у ваших очах начальник;



в) виразити свою незгоду з рішенням начальника, попередити його про те, що надалі в таких випадках будете скасовувати його завдання, доручені вашому підлеглому без вашої згоди;

г) в інтересах справи скасувати завдання начальника й наказати підлеглому продовжувати почату роботу.

### ***Ситуація 2***

*Ви недавно призначені керівником великого відділу. Ще не всі знають Вас в обличчя. Йдучи по коридору, ви бачите трьох працівників, які дуже жваво про щось розмовляють і не звернули на вас ніякої уваги. Через 20 хвилин Ви повертаєтеся і застаєте їх у тому ж положенні. Як Ви на це зреагуєте?*

а) зупинитися, скажете, що ви їхній новий керівник, і мимохідь зауважите, що бачите їх тут давно: «Якщо немає роботи, зайдіть до мене в кабінет»;

б) запитаете, хто їхній безпосередній начальник; запросите його до себе;

в) поцікавитесь, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає претензій до адміністрації; після цього нагадаєте, що настав час працювати;

г) насамперед поцікавитесь, як справи в їхньому відділі, які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.



## **V. Ділова гра**

### ***«Діалоговий дискурс»***

*Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння ділового спілкування;
- удосконалювати у них культуру мовлення шляхом оцінювання різних поглядів на управлінську проблему;
- розвивати інноваційно-управлінське мислення майбутніх фахівців.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Виявити індивідуально-психічні якостей підлеглих з метою ефективного використання їх на виробництві».

2. *Учасники гри та їх функції:*

## 2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

### Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність і зміст гри, її правила;
- повідомляє проблему;
- призначає консультантів й експертну групу;
- визначає лідерів команд;
- пропонує експертній групі також вирішувати ситуації, щоб у майбутньому їм було легше коментувати рішення команд;
- підбиває підсумки.

## 2.2. Модель учасників гри

### Лідер:

- набирає робочу групу — команду;
- повідомляє рішення щодо обговорюваного питання.

### Учасники команди:

- обмінюються думками;
- висувують варіанти рішення проблеми, шукають додаткову інформацію.

### Експерти:

- оцінюють роботу команд на чолі з лідером.

3. *Порядок проведення ділової гри:* науково-педагогічний працівник заздалегідь повідомляє тему, до якої студенти мають підготуватися. До участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них формуються команди (максимум 10 осіб в одній команді) на чолі з лідером. Лідера призначає науково-педагогічний працівник. Набирає команду.

*Завдання команди* — висувати ідеї для вирішення поставленої проблеми. Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв. Після цього лідери пропонують командний варіант вирішення проблеми. Доповідачам можуть ставитися запитання членами інших команд.

Експерти визначають глибину обґрунтування заданої проблеми, коментують схвалене рішення, оцінюють оптимальні варіанти рішень команд і оголошують переможця.

Науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* обґрунтування рішення — 3 бали; наукова достовірність рішення — 5 балів; правильне прогнозування результатів ухваленого рішення — 3 бали.



## Цікаво знати!

### *Чи готові Ви до спілкування?*

Виконавши вправу, Ви зможете визначити, наскільки Ви впевнені у власних силах; вирішити, чи треба Вам працювати над собою; продумати, як налагоджувати стійкі взаємини з іншими людьми.

Прочитайте висловлювання парами й обведіть число, яке найбільш Вам підходить, за шкалою від 1 до 10. Підрахуйте загальну кількість набраних балів.

| 1                                                                                                           | 2                    | 3                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Я почуваюся цілком вільно, коли висловлююсь у колективі                                                     | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я ніколи сам не починаю говорити в колективі                                            |
| Коли в мене є факти, я без вагань висловлюю свою думку                                                      | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я ніколи не висловлюю свої думки, навіть якщо впевнений у власній правоті               |
| Мені подобається починати розмову з незнайомими, якщо це не загрожує небезпекою                             | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Навіть за безпечних умов я ніколи не почну розмову з незнайомими                        |
| Я не замислюючись приєднуюся до неофіційного обговорення питання у групі                                    | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Моя скрутість ніколи не дозволить мені приєднатися до неофіційної бесіди без запрошення |
| Якщо у мене виник особистий конфлікт із співробітником, я перший організую обговорення суперечностей        | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Якщо у мене виник конфлікт із співробітником, я залишу йому вирішення проблеми          |
| У мене досить впевненості у собі, аби звернутися із проблемним питанням, обговорення якого важливе для мене | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я в жодному разі не підую до керівництва з важливими для мене проблемним питаннями      |

| 1                                                                                | 2                    | 3                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Я добровільно готовий обговорювати з трибуни питання, запропоновані на засіданні | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | За будь-яких умов не зможу обговорювати з трибуни питання, запропоновані на засіданні |
| Мені подобається відвідувати такі зустрічі, де я нікого не знаю                  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я не піду туди, де нікого не знаю                                                     |
| Під час бесіди завжди дивлюся людям у вічі                                       | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я ніколи нікому не дивлюся у вічі, коли говорю                                        |
| Я достатньо впевнений в собі, аби самостійно познайомитися з кимось              | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Я зовсім невпевнений в собі і не можу сам познайомитися                               |

Якщо набрали 50 або більше балів, Ви — ініціатор стосунків.

Якщо набрали менш ніж 50 балів — Вам потрібно у подальшому проявляти більше ініціативи у спілкуванні.

## ТЕМА 7

# СТИЛІ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

*Управління є не що інше, як налаштування людей на працю.*

Лі Якока, американський менеджер



### I. Текст для читання

Стилем давні греки називали дерев'яну загострену паличку для писання. Вміння користуватися паличкою-стилем було одним із показників мовної культури. Поступово поняття «стиль» асоціювалося з манерою письма та мовлення, стало предметом наук — античної теорії стилю, риторики, поезики.

У сучасному мовленні поняття «стиль» стало засобом наповнення понять різних сфер людських знань, діяльності, реалій, про що свідчить надзвичайно широка сполучуваність його з іншими, що мають атрибутивно-субстантивну семантику, наприклад: *стиль мови, стиль мовлення, стиль письменника, стиль газети, стиль підручника, стиль літературного напрямку, епістолярний стиль, академічний стиль, романтичний стиль, класичний стиль, стиль бароко, стиль модерн, піднесений стиль, стиль управління, стиль діяльності* тощо.

Досі в лінгвістичній стилістиці немає єдиного усталеного і загальноприйнятого визначення стилю, хоча спроб визначити його багато і в існуючих дефініціях переважно відображені основні ознаки стилю. Цей факт зумовлений тим, що поняття «стиль» багатопланове і може визначатися за кількома критеріями різного порядку.

У пошуках визначення стилю можна вивести ряд таких його *загальних ознак*: своєрідний, особливий, характерний, специфічний, оригінальний, індивідуальний: тип, різновид, спосіб, характер, форма, склад, які є смисловим ядром поняття.

Отже, **стиль** — це *особлива, символічно значуща властивість людської діяльності, що виникає в результаті вибору суб'єктом певного*

*способу та манери діяльності (манери поведінки) у межах загальноприйнятих норм і несе інформацію про суб'єкт (належність до певної соціальної групи, соціальну роль, орієнтацію на певні цінності і морально-етичні норми, особисті якості і психічний стан).*

Це найзагальніше визначення стилю, його можна застосовувати до всіх сфер людської діяльності і життя (мова, література, мистецтво, виробництво, побут), де проявляється стильова організація. Під нею розуміємо таку, яка ґрунтується на цільовому доборі елементів, виборі, можливостях комбінацій і трансформування. Вибравши певний спосіб — стиль — діяльності, позицію і соціальну роль, людина бере на себе, свідомо чи автоматично, обов'язок носія цього способу, уже визначеного ставлення до себе і партнерів. Одночасно вона поклала обов'язок на інших сприймати її у цій соціальній ролі і має діяти так, щоб сприймання було адекватним.

Стосовно мовного спілкування стиль означає, що воно завжди починається з орієнтування і вибору позиції комунікантів: хто ця людина для мене, а я — для неї (соціальна роль, ранг); в якому вона настрої (психологічна ситуація); чого я хочу від неї чи вона від мене (цільова настанова); як мені з нею говорити — на рівні позиції чи на рівні особистості, на рівні винятковості, унікальності (мовне чуття, колорит, стиль).

Серед особливостей спілкування традиційно виокремлюють не лише певні способи впливу на людей, а й сталі як інтегровані характеристики. Під стилем розуміють зазвичай систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль проявляється в діловому та професійному спілкуванні, у взаємовідносинах між керівником і підлеглими, в управлінні.

Отже, кожна людина володіє притаманними тільки їй способами встановлення і розвитку контактів з іншими людьми. Цю відмінність визначають як **стиль спілкування**, у якому знаходять вираження:

- особливості комунікативних можливостей людини;
- характер взаємин, які склалися на даний момент, з конкретними людьми;
- психічна і соціальна індивідуальність людини;
- особливості партнера по спілкуванню.

*Підвалину стилю спілкування складають морально-етичні настанови особистості, знання і дотримання нею соціально-етичних цінностей суспільства. Традиційно розрізняють три **стили управління** —*

*авторитарний, демократичний і ліберальний*, які характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки управлінця щодо підлеглих, тип його управлінської поведінки, ставлення до роботи та підлеглих тощо. Відповідно до зазначених стилів управління можна описати й стилі спілкування.

Виділяють такі **стили спілкування**:

*демократичний*: будується на мовних і немовних засобах, які викликають у співрозмовника позитивне ставлення до змісту повідомлення. Він ґрунтується на гуманному ставленні до особистості, супроводжується високою оцінкою партнера, орієнтацією на його сильні сторони. Ця складна тактика спілкування не завжди дає швидкий позитивний результат. Це мистецтво переходу від ділового до духовного рівня спілкування. Для оволодіння цим мистецтвом потрібне виховання, а то й психологічна допомога;

*авторитарний*: поширений у недемократичному суспільстві. Йому притаманне вибіркове і здебільшого негативне ставлення до партнера, до людини взагалі. Він базується на усереднюванні її індивідуально-психічних особливостей, урахуванні вразливих місць, застосуванні засобів, що нав'язують певну точку зору. Це спілкування за типом *суб'єкт-об'єктних стосунків*, коли партнера розглядають лише як засіб досягнення власної мети. Зміст, характер і особливості екстремальних видів діяльності, в основному, передбачають такий стиль спілкування. Але він абсолютно не сприйнятний для демократичного стилю управління;

*суперечливий*: нестійка тактика спілкування, яка припускає елементи різних стилів. Це залежить не стільки від мети і змісту спілкування, стільки від стану суб'єкта;

*комбінований*: характеризується гнучким використанням авторитарного, демократичного і суперечливого стилів управлінського спілкування залежно від обставин.

Стиль спілкування впливає на емоційну атмосферу спілкування і визначає вибір його лінгвістичних (мовних), оптико-кінетичних (міміка і пантоміміка), паралінгвістичних (якість голосу, його діапазон і тональність), екстралінгвістичних (паузи, сміх, плач, темп мови) та просторово-часових (дистанція, час, місце, ситуація спілкування) засобів.

Так, при *авторитарному стилі управлінського спілкування* керівник віддає накази, дає вказівки, жорсткі інструкції. Він не любить,

коли інші проявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення.

*Демократичний стиль*, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання та способи їх виконання обговорюються. Якщо для першого стилю спілкування характерним є виокремлення свого «Я», то для другого типовим займенником є «Ми».

Спрямованість у стилі управлінського спілкування може бути різною — на іншого або на себе. Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що в неї *піддатливий стиль*. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні та діяльності, контролюючи інших, його *стиль* називають *агресивним*. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають *відчуженим*. Крім того, розрізняють такі стилі: *альтруїстичний* (допомога іншим), *маніпулятивний* (досягнення власної мети через маніпуляцію іншими), *місіонерський* (обережний вплив).

Вивчення стилів управлінського спілкування, як і стилів діяльності загалом, за останні 11–15 років стало важливим напрямком пошуку шляхів оптимізації професійної діяльності людей та налагодження їхніх взаємин. Один із таких шляхів — цілісне вивчення процесуальних характеристик управлінського спілкування та його культури.



## II. Тестові завдання

**На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.**

1. *Психологія управління визначає такі основні стилі управління:*

- а) альтруїстичний, демократичний, авторитарний;
- б) демократичний, авторитарний, маніпулятивний;
- в) альтруїстичний, маніпулятивний, ліберальний;
- г) демократичний, авторитарний, ліберальний.

2. *Стиль керівника, що передбачає активність учасників спілкування та підтримку їхньої ініціативи, є:*

- а) ліберальний;
- б) авторитарний;



- в) демократичний;
- г) місіонерський.

3. *Стиль керівника, при якому проблеми обговорюються формально, відповідає:*

- а) ліберальному;
- б) авторитарному;
- в) демократичному;
- г) маніпулятивному.

4. *Стиль керівника, при якому практично відсутнє колективне обговорення рішень і дискусування, характерний для:*

- а) ліберального;
- б) авторитарного;
- в) альтруїстичного;
- г) маніпулятивного.

5. *Стиль керівника, при якому він прагне досягти успіху у спілкуванні та діяльності, контролюючи інших, називають:*

- а) ліберальним;
- б) агресивним;
- в) авторитарним;
- г) маніпулятивним.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** *Який із поданих синонімів (авторитет — престиж) використовується для характеристики стилю управління керівника? Аргументуйте свою думку.*

*Довідкова інформація.* Авторитет (від лат. *au(c)toritas* — влада) вживається у сучасній українській мові у двох значеннях:

1) загальновизнане значення, вплив, поважність (особистості, організації, колективу): авторитет керівника, авторитет установи;

2) той, хто має загальне визнання, вплив (уживається для характеристики людини): Ви наш найбільший авторитет.

*Престиж* (фр. *prestige* буквально означає «авторитет, повага») вживається тільки в одному значенні — авторитет, вплив, який має хто-, що-небудь: престиж установи, втрачати свій престиж, підтримувати чийсь престиж.

**Завдання 2.** *Виберіть із перерахованих нижче найменувань ті, які характеризують бізнесмена.*

Сміливість, чесність, спритність, страх ризику, ініціативність, товарицькість, замкнутість, критичність, динамізм, розкутість, цілеспрямованість, консерватизм, кмітливість, ощадливість, правдивість, розум, гнучкість.

**Завдання 3.** *З'ясуйте значення, вимову і правопис префіксів у поданих словах.*

Предобрий — придобрити, претихий — притихлий, прехороший — прихорошений, премалий — применшений.

**Завдання 4.** *Затишіть подані прикметники разом або через дефіс.*

Високо/авторитетний, важко/доступний, всесвітньо/відомий, військово/зобов'язаний, сильно/схвильований, емоційно/образний, морально/правовий, морально/стійкий, чисто/український.

**Завдання 5.** *До поданих характеристик про людину підберіть стійкі словосполучення.*

Характеристика людини: 1) пихата; 2) дуже худа; 3) хитра; 4) активна, жвава.

Стіїкі словосполучення: а) сухий, як гілляка; б) гордий як гусак; в) верткий, як в'юн; г) спритний, як в'юн; г) швидкий, як в'юн; д) як вчора народився.

**Завдання 6.** *Знайдіть і виписіть прислів'я, які б характеризували вади людини, її працю і лінощі, досвід та знання.*



## **IV. Управлінські ситуації**

### ***Ситуація 1***

*Співробітник вашого підрозділу допустив недбалість: вніс застарілі дані в квартальний звіт про управління сільським господарством. Дії керівника:*

- а) поспівчувати працівникові, пустивши вирішення ситуації на самоплив;
- б) вимагаючи письмового пояснення, провести рішучу розмову, нагадавши колишні помилки підлеглого;
- в) винести факт на обговорення колективу, пропонуючи прийняти колективне рішення;
- г) прикласти до пояснювальної записки доповідну на ім'я керівника підприємства з пропозиціями про покарання.

### ***Ситуація 2***

*В управлінні сільського господарства звільняється посада заступника начальника управління. Є декілька реальних претендентів на вакантну посаду. Кого вибере керівник?*

- а) керівник приймає рішення самостійно, без обговорення з колективом; у виборі кандидатури керується такими критеріями: ретельний, слухняний, безініціативний, ним можна легко управляти, не створює йому конкуренції;
- б) керівнику прийняти рішення самому дуже важко, тому він буде відтягувати справу й, можливо, чекати допомоги зі сторони (думка колективу або вказівка вищого керівництва);
- в) керівник діє відповідно до демократичного стилю:
  - з'ясовує у колишнього колеги: кого він хотів би бачити на своїй посаді й чому;
  - проводить особисту бесіду з кожним членом колективу щодо кандидатури на вакантну посаду;
  - виявляє тих претендентів, які мають більше рекомендацій колег;
  - проводить серед претендентів письмове опитування: що, на їхню думку, варто змінити в майбутній діяльності;

- аналізує, хто більш ініціативний і творчо підходить до виконання завдань, тому й делегує повноваження;
- офіційно представляє цю людину в колективі й пояснює, чому саме його кандидатура була обрана;
- як бути з іншими претендентами? Поговорити з кожним окремо й дати зрозуміти, що керівник цінує їх як фахівців і що ніхто інший не в змозі впоратися з роботою краще за них.

### ***Ситуація 3***

*До директора агрофірми звернувся працівник зі скаргою на зоотехніка, котрий відмовився розглядати його питання, пославшись на керівника вищого за посадою. Ваші дії:*

- а) залишити скаргу без уваги;
- б) на нараді провідних фахівців зробити зауваження, вказуючи на неправильні дії зоотехніка;
- в) запросити зоотехніка для з'ясування причини відмови й у присутності відвідувача прийняти відповідне рішення;
- г) попросити вибачення за неправильні дії підлеглого, прийняти рішення; при нагоді обговорити ситуацію з головним зоотехніком.

### ***Ситуація 4***

*На час відпустки начальника відділу земельних ресурсів Ви призначені виконувати обов'язки начальника цього відділу, в якому панує тип керування, близький до ліберального. Якою буде ваша поведінка у даній ситуації і як використати тимчасово владу?*

а) відчувши дану вам владу, ви будете намагатися, наскільки це можливо, скористатися авторитарним стилем, звертаючи особливу увагу на якість і своєчасність виконання роботи, залишите незмінними функціональні обов'язки співробітників, методи та форми роботи;

б) оголосивши на зборах колективу свою установку на інновацію, ви прислухаєтеся до думки колективу, з'ясуєте коло своїх однодумців, а потім, узявши на себе всю повноту відповідальності, будете намагатися планомірно, не виходячи за межі відпущеного часу, змінити на краще ситуацію в колективі з позиції підвищення уваги до виробництва і до людей;

в) Ви вважаєте, що найкращий вибір — залишити все, як було, не наживаючи собі ворогів як у своєму колективі, так і з боку керівниц-

тва. В цій ситуації причина виправдання самого себе є: «За місяць нічого не встигнеш»;

г) усвідомивши свої далеко не безмежні можливості, обмаль часу, Ви спробуєте провести кілька нововведень для зміцнення Вашого авторитету, які б оцінив колектив.



## V. Ділова гра

### *«Демократ?... Авторитарист?... Ліберал?...»*

#### *Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння ділового стилю спілкування;
- удосконалювати у них культуру ведення конструктивного діалогу;
- розвивати логічне мислення майбутніх фахівців.

#### *Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Визначення ефективного стилю управління».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

#### *Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- ставить проблему;
- формує команди;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

#### *Учасники команди:*

- підбирають матеріали для вирішення поставленої проблеми;
- учасники команди обґрунтовують своє бачення запропонованої проблеми;
- обмінюються думками, приймають командний проект вирішення проблеми, який оголошують.

#### *Експерти:*

- оцінюють ідеї та дії учасників команд під час обговорення проблеми;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри*: науково-педагогічний працівник заздалегідь повідомляє тему, до якої студенти мають підготуватися. До участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них він формує команди (максимум — десять чоловік в одній команді).

Завдання *до гри* учасникам команди — заздалегідь підготувати власну аргументацію щодо поставленої проблеми.

Завдання *під час* гри учасникам команди — у процесі конструктивного діалогу виробити єдиний підхід до розв'язання проблеми, котрий оголошується одним із членів команди.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють роботу учасників під час дискусії. Експерти оцінюють аргументацію команди за критеріями: види професійної діяльності керівника, в яких проявляється його управлінський стиль; збитки (виробничі, матеріальні, соціальні), пов'язані зі стилем управління; переваги й недоліки висунутих доказів, аналізують їх і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: аргументація рішення — 1–5 балів; вміння ведення конструктивного діалогу — 1–5 балів.



## Для роздумів!

У Чарльза Швеба був начальник цеху, робітники якого не виконували виробничих норм.

— Як це виходить, — запитав Швеб, — що така здатна людина, як ви, не може домогтися, щоб цех працював нормально?

— Не знаю, — відповів начальник цеху, — я переконував робітників, лаявся і проклинав, погрожував звільненням. Але ніщо не діє. Вони не можуть впоратися із завданням.

Розмова відбувалася наприкінці дня, саме перед тим, коли повинна була приступити до роботи нічна зміна.

— Дайте мені шматок крейди, — сказав Швеб. Потім, звернувшись до найближчого робітника, запитав:

— Скільки плавок видала ваша зміна сьогодні?

— Шість.

Не говорячи ні слова, Швєб вивів крейдою на підлозі велику цифру шість і вийшов. Коли прийшли робітники нічної зміни, вони побачили «6» і запитали, що це значить.

— Тут був сьогодні головний бос, — відповів робочий першої зміни. — Він запитав, скільки плавок ми видали, і ми сказали: шість. Він записав це на підлозі.

Наступного ранку Швєб знову зайшов у цех. Нічна зміна стерла «6» і замінила на велику «7». Коли робітники денної зміни з'явилися, вони побачили на підлозі «7». Виходить, нічна зміна вважає себе кращою за денну? Ну, добре ж, ми покажемо їй, чи не так?

Вони з ентузіазмом взялися до роботи, і коли ввечері пішли, то залишили на підлозі величезну хвалькувату цифру «10». Справа пішла на лад.

Незабаром цех, що відставав, працював краще за будь-який інший на заводі.

«Щоб домогтися виконання важкої роботи, — говорить Чарльз Швєб, — потрібно розбудити дух суперництва. Я маю на увазі суперництво не з корисливою метою — заробляти побільше грошей, а пов'язане з бажанням довести свою перевагу».

Бажання переваги! Виклик! Кинута рукавичка!

(Дейл Карнеги. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наукова думка, 1989. — С. 158).

### **Об'єктивні (зовнішні) фактори, які впливають на стиль управлінського спілкування керівника**

| № з/п | Назва фактора | Зміст фактора                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2             | 3                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1     | Соціальні     | 1.1. Особливості розвитку суспільства, в якому функціонує певна установа.<br>1.2. Характер стилю керівництва та спілкування представників вищих органів.<br>1.3. Особливості стилю керівництва в однотипних професійних установах. |

| № з/п | Назва фактора                                                                                            | Зміст фактора                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2     | Фактори, зумовлені змістом та умовами виконання професійної діяльності                                   | 2.1. Тип організації.<br>2.2. Характер професійної діяльності трудового колективу.<br>2.3. Специфіка завдань, які стоять перед трудовим колективом.<br>2.4. Умови виконання професійних завдань.                                                      |
| 3     | Фактори, зумовлені соціально-психологічними особливостями трудового колективу, з яким взаємодіє керівник | 3.1. Рівень розвитку трудового колективу.<br>3.2. Рівень професійної трудової підготовки колективу.<br>3.3. Особливості соціально-психологічного клімату трудового колективу.<br>3.4. Характер очікувань та ціннісних орієнтацій трудового колективу. |



## ТЕМА 8

# БАР'ЄРИ СПІЛКУВАННЯ

*Перебудуй ставлення до речей, які хвилюють тебе, і ти будеш від них у безпеці.*

Марк Аврелій



### I. Текст для читання

У процесі передання й приймання інформації між партнерами по спілкуванню відбуваються, на жаль, її суттєві втрати. Часто, передаючи інформацію, ми думаємо, що слухачі засвоюють її майже на 100 відсотків. Насправді це не так. Багато інформації втрачається з різних причин. Причиною цих втрат є різні бар'єри.

Виділяють три **види бар'єрів спілкування**:

- 1) бар'єри нерозуміння: фонетичний, стилістичний, семантичний і логічний;
- 2) соціально-культурні бар'єри: соціальні, політичні, релігійні, професійні;
- 3) бар'єри ставлень.

Усі ці бар'єри проілюструємо на прикладах. Уявимо, наприклад, що керівник задумав передати певну інформацію, яка має набути словесних форм (внутрішня мова), про певний об'єкт працівникам. Бар'єром на цьому шляху стає *межа уяви керівника* про цей об'єкт (перекодування думки в слова). При цьому втрачається приблизно до 30% інформації.

Інший бар'єр — активний мовний фільтр, *словниковий запас цього керівника*. Набуває мовних форм тільки 80% тієї інформації, яка стосується цього об'єкта, тобто перекодована на внутрішню мову.

Третій бар'єр — *словниковий запас реципієнта* (працівника). Безперечно, з огляду на різні обставини, у тому числі й освітні і життєві, збіг словникового запасу комунікатора (керівника) і реципієнта

(працівника) різний. Залежно від словникового запасу реципієнт сприймає майже 70% висловленої інформації. Обсяг цих втрат залежить від уміння слухати і концентрувати увагу, не дозволяючи собі відволікатися на сторонні подразники.

Інші втрати інформації виникають через необхідність перекладу того, що почуто, в образи уяви, тобто від *здатності реципієнта розуміти значення слів*. При цьому втрачається майже 60% інформації, почутої реципієнтом. Подальші втрати відбуваються за рахунок *обмеженості обсягу пам'яті*. Не все зрозуміле залишається в пам'яті. Отже, у процесі монологічного спілкування у слухачів залишається в пам'яті близько 20% інформації.

За умов людської комунікації можуть виникати *специфічні комунікативні бар'єри*, пов'язані з вразливими місцями в будь-якому каналі комунікації або з помилками у кодуванні чи декодуванні.

Вони мають соціальний або психічний характер. З одного боку, такі бар'єри можуть виникати через відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, зумовленого не просто різною «мовою», якою говорять учасники комунікативного процесу, а відмінностями глибшого плану. Це можуть бути соціальні, політичні, релігійні, професійні відмінності, які не тільки призводять до різної інтерпретації одних і тих самих понять, а й взагалі до різного світосприймання, світорозуміння та ставлення до світу.

Такі бар'єри породжені об'єктивними соціальними причинами, належністю партнерів до різних соціальних груп. Комунікація в цьому випадку демонструє тільки те, що вона є стороною спілкування. Зазвичай процес комунікації здійснюється і за наявності таких бар'єрів. Але за цих обставин вся ситуація комунікативного акту значно ускладнюється.

З іншого боку, бар'єри під час комунікації можуть мати *виражений психічний характер*, які виникають або внаслідок різних індивідуально-психічних особливостей партнерів по спілкуванню (наприклад, скритність одного, сором'язливість іншого, наявність «некомунікабельних» рис третього тощо), або через якісь особливі соціально-психологічні взаємини, що склалися між партнерами (антипатія, недовіра один до одного). У цьому разі досить чітко простежується і той зв'язок, який існує між спілкуванням і стосунками між партнерами.

У ході комунікації відбувається не тільки передання інформації, а й соціальна орієнтація учасників. На думку *Б.Ф.Поринєва*, поши-

рення інформації в суспільстві відбувається через своєрідний «фільтр» довіри або недовіри. Цей фільтр діє так, що абсолютно істинна інформація може стати неприйнятною, а хибна — прийнятною. Психологічно важливо з'ясувати, за яких обставин той чи інший канал інформації може бути блокований цим фільтром. Адже існують різні засоби, які допомагають прийняттю інформації, послабленню чи підсиленню дії фільтрів.

Сукупність таких засобів А.А.Брудний називає *фасцинацією*, під якою розуміється спеціально організовані засоби впливу для зменшення втрат семантично значущої інформації у процесі її сприймання реципієнтами та підвищення довіри до неї. Засоби фасцинації відіграють роль підсилювача семантично значущої інформації, створюючи їй додаткове «тло», яке частково долає фільтр недовіри. Прикладом таких засобів може бути музичний супровід повідомлення, просторовий або кольоровий супровід дії тощо.

У людських культурах сформовані різні *традиції спілкування людей*. Наприклад, правила поведінки, зовнішні стосунки між людьми в українському суспільстві, манери, оформлення зовнішності, церемоніал і порядок процедур та ритуалів спілкування називається *українським етикетом*.



## II. Тестові завдання

**На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.**

1. До бар'єрів нерозуміння відносять:

- а) соціальні, політичні, релігійні, професійні;
- б) фонетичний, стилістичний, семантичний і логічний;
- в) бар'єри ставлень, словниковий запас, межа уяви реципієнта;
- г) традиції спілкування, антипатія, релігійні відмінності.

2. До соціально-культурних бар'єрів відносять:

- а) фонетичний, стилістичний, семантичний, психологічний;
- б) політичні, релігійні, професійні, семантичні;
- в) соціальні, політичні, релігійні, професійні;
- г) соціальні, психологічні, національні, професійні.

3. Скільки втрачається інформації через необхідність перекладу того, що почуто, в образи уяви?

- а) 80%; б) 60%; в) 50%; г) 20%.

4. Скільки залишається в пам'яті інформації у процесі монологічного спілкування?

- а) близько 85%; б) близько 60%; в) близько 20%; г) близько 45%.

5. Фасцинація – це:

а) словниковий запас реципієнта;  
б) спеціально організовані засоби впливу для зменшення втрат семантично значущої інформації у процесі її сприймання реципієнтами та підвищення довіри до неї;

в) виражений психічний характер, який виникає внаслідок різних індивідуально-психічних особливостей партнерів по спілкуванню;

г) особливі соціально-психологічні взаємини, що склалися між партнерами (антипатія, недовіра один до одного).



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Відредагуйте речення і запишіть їх.

1. Трагедія сталася біля восьмої години вечора в полі.
2. Свій виступ він розпочав зі спогадів, за його ж виразом, «про людей, чії імена рідко звучали на шпальтах газет», але які в конституційному процесі відігравали не останню роль.
3. Прокуратура уже закінчила розслідування цієї справи, і вона направлена до суду.
4. В програмі щоденних занять не лише фізичні тренування, вивчення секретів боротьби, але й роки історії України і Буковини, етики, права (з газети).

**Завдання 2.** Розгляньте синонімічні ряди фразеологізмів. З'ясуйте значення кожного ряду, стилістично розмежуйте (книжні, розмовні).

1. Піймати облизня, ухопити шилом патоки, зазнати фіаско, сісти в калюжу.

2. Не до речі, ні до ладу ні до прикладу, ні сіло ні впало, ні з того ні з сього, як Пилип з конопель.

**Завдання 3.** *Перекладіть подані вислови з російської мови на українську:*

- с точки зрения —
- таким образом —
- современные условия —
- результаты исследований —
- будущие специалисты —
- новые подходы —
- выше указанные —
- в соответствии —
- вспомним известное изречение —
- поэтому —
- как правило —
- сосредоточить внимание —
- факты показывают —
- общеизвестная истина —

**Завдання 4.** *Виправте помилки, які виникли при перекладі сталих сполучень з російської мови на українську:*

- задаватись метою —
- грати велику роль у розбудові держави —
- відклонити пропозицію —
- залишати в спокої —
- ставити у відомість —
- робити вклад у справу —
- досягати взаєморозуміння —
- повістка денна —
- представляти інтерес для керівництва підприємства —
- вести себе —
- обсяг інформації —
- підводити підсумки —
- приймати міри —
- приймати участь —
- набирати чинності —

**Завдання 5.** Розкрийте значення поданих слів за допомогою словника іношомовних слів.

Абзац, гриф, стандарт, кліше, штамп, резолюція, реквізит, рубрикація, бланк, індекс, копія, формуляр, діловодство.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Чи вважаєте Ви критику методом викорінювання недоліків у роботі деяких осіб чи колективів?*

а) так, я вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу;

б) критика часто ускладнює відносини в колективі. Тому я її не визнаю;

в) критика допустима, але не треба перебільшувати її роль і застосовувати часто.

### **Ситуація 2**

*На Вашу думку, що призводить до зіткнення і конфлікту з колегами найчастіше?*

а) надмірна ініціатива;

б) надмірна критичність;

в) надмірна прямолінійність.

### **Ситуація 3**

*Уявіть, що до Вас підходить колега з регіонального філіалу, а Ви забули його ім'я?*

а) зробите вигляд, що не бачите його і підете геть;

б) прямолінійно запитаєте: «Як Вас звати?»;

в) протягнете руку для рукостискання і заново представитесь з надією, що колега зробить те ж саме.



## V. Ділова гра

### «Спілкування без бар'єрів»

*Мета гри:*

- формувати вміння володіти різними формами рольових комунікацій;
- удосконалювати особистісні навички емоційного реагування і самоконтролю під час спілкування;
- розвивати навички розуміння стилю поведінки співрозмовника;
- виховувати повагу, терпимість, шанобливе ставлення до співрозмовника.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Подолання бар'єрів рольової поведінки у спілкуванні керівника і підлеглих».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника.

*Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- пропонує перелік ситуацій;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

*Учасники гри:*

- демонструють типи рольової поведінки відповідно до запропонованих ситуацій.

*Експерти:*

- оцінюють демонстрацію студентами типів рольової поведінки;
- визначають переможців.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються всі присутні студенти, з яких науково-педагогічний працівник формує експертну групу (три студенти).

Завдання учасникам команди — до кожної із заданих ситуацій необхідно підібрати три типи відповідей (впевнену, невпевнену, агресивну) і продемонструвати.

*Ситуації:*

А. Зробіть зауваження підлеглому, який запізнився на роботу.

Б. Поясніть підлеглому, що він не справляється зі своїми функціональними обов'язками.

В. Попросіть підлеглого вийти на роботу в суботу.

Г. Підлеглий займає Вас розмовою, а Вам треба працювати.

Для розв'язання поставленої задачі студентам надається 5 хв. Після того кожен зі студентів демонструє варіанти відповідей.

Експерти оцінюють виступ кожного із учасників та оголошують переможців.

Після гри науково-педагогічний працівник проводить обговорення про те, який тип відповіді і ким був краще продемонстрований; які бар'єри виникали при формуванні того чи іншого типу відповіді?

4. *Підбиття підсумків гри:* за вдалу демонстрацію типу рольової поведінки — 1–3 бали.



### **Цікаво знати!**

Цікавою є японська культура, в якій дуже поширена ввічливість. Японець намагається не допускати занадто категоричних формулювань, висловлювань. Той, хто говорить, не стверджує: «Я вважаю, що...», а говорить: «Мені здається, що...». Ті, хто обговорюють проблему, не заявляють, що попередній партнер по спілкуванню не має рації. Просто думка одного підхоплюється і розвивається у висловлюванні іншого з певними змінами. У зв'язку з цим у повсякденному житті з двох фраз «будь-ласка, встаньте» і «чи не встанете Ви» з огляду японця прийнятнішою буде друга фраза, оскільки вона не має характеру примусу, залишає свободу вибору.



## ТЕМА 9

# СПОСОБИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

*Недостатньо мати розум — головне  
вміти доцільно його використовувати.*

Р. Декарт



### I. Текст для читання

Зазвичай як **основні способи управлінського впливу** виділяють навіювання, захоплення, наслідування й переконування.

*Навіювання* — це спосіб психологічного впливу переважно емоційно-вольового характеру, що ґрунтується на некритичному сприйманні індивідом цілеспрямованого потоку інформації, котра не має потреби в доказах і логіці, що містить готові висновки.

*Захоплення* — це спосіб психологічного впливу, що ґрунтується на несвідомій, мимовільній схильності індивіда до певних емоційних станів, що передаються ззовні.

*Наслідування* — це спосіб психологічного впливу, що ґрунтується не тільки на прийнятті зовнішніх рис поведінки іншої людини або масових психічних станів, а й на відтворенні індивідом цих рис і зразків.

*Переконування* — це переважно інтелектуальний психологічний вплив, що ґрунтується на передачі логічно вибудованої інформації, метою якої є добровільне її прийняття як спонукальний мотив діяльності. Інакше кажучи, при переконанні досягається не просто прийняття інформації, а внутрішня згода з нею, причому остаточний висновок має бути зроблений слухачем самостійно.

Історично переконування як спосіб впливу стало застосовуватися в соціальній практиці значно пізніше, ніж почали діяти механізми захоплення й зараження.

Сама процедура переконування включає *такі види* переконуючих впливів: *інформування, роз'яснення, доказ і спростування*. Це

природно, оскільки необхідність критичного засвоєння, свідомого прийняття або неприйняття ззовні інформації припускає досить високий рівень інтелектуального розвитку людини.

Досвідчений керівник, звертаючись до працівників при делегуванні рішень на виконання, прагне викликати в них доброзичливе ставлення до своїх вимог, мотивуючи їхню готовність виконати завдання щонайкраще. Він передає їм необхідну інформацію так, щоб вона була сприйнята та зрозуміла.

Звертаючись до працівника в процесі делегування рішень на виконання, досвідчений керівник хоче, щоб інформація була краще сприйнята (щоб не виникло емоційного психологічного бар'єра), зрозуміла (щоб не виникло інформаційного психологічного бар'єра) та засвоєна працівником (стала мотивом його поведінки).

Якщо ж авторитет керівника зменшився, і він для підтримання авторитету використовує, насамперед, владу, то гнучкість звертання замінюється на прямолінійність, а форми звертання до працівників — на *вказівки, розпорядження, накази* у різкому, дратівливому тоні.

Можна використовувати такі *методи звертання керівника до працівників*:

- *спонукання* («Доручаю. Психологічно стимулюю. Морально підтримую»); це — поважний тон;
- *переконування* («Роз'яснюю ситуацію. Пояснюю завдання. Даю компетентні поради»); це — доброзичливий тон;
- *умовляння* («Прошу. Умовляю. Обіцяю. Висловлюю побажання»); це — дружній тон;
- *примушування* («Беззастережно вимагаю. Наказую. Розпоряджаюся»); це — різкий тон аж до погроз санкціями.

Вибір того чи іншого методу залежить від того, як поєднуються довіра і вимогливість керівника щодо працівників. Чим більше вимогливості, тим більш категоричною може бути і форма звертання керівника до працівників. І навпаки, чим більше довіри, тим менш категоричним за формою може бути і звертання.

Кожен метод має свої прийоми та способи *управлінського впливу*. Це:

- *спонукання* стимулює працівників, викликає відгук у різноманітній позитивній мотивації;
- *переконування* допомагає переборювати різноманітні психологічні бар'єри;

- *умовляння* ефективне тоді, коли працівників потрібно умовити, визнавши свої помилки;
- *примушування* буває крайнім заходом і застосовується тоді, коли необхідно жорстко змусити працівників виконати завдання.

У професійному спілкуванні керівнику надзвичайно важливо знаходити індивідуальний підхід до кожного виконавця залежно від того, які мотиви в нього домінують. Це припускає найчастіше мистецтво поєднання різних методів чи стилів управління у певній ситуації: *«Я хочу доручити вам цю роботу. На жаль, обставини складаються так, що її нікому виконати, крім вас. Ви можете, звичайно, і відмовитися, але я думаю, що цього робити не варто. Сьогодні ви комусь допомогли, завтра допоможуть вам. До того ж, цій роботі фірма надає перевагу»*.

У цьому звертанні до працівника застосовуються і переконування, і легкий вплив, що примушує, і спонукування.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Спосіб психологічного впливу переважно емоційно-вольового характеру, заснований на некритичному сприйманні індивідом цілеспрямованого потоку інформації, яка не має потреби в доказах і логіці, що містить готові висновки, називається:*

- а) наслідуванням;
- б) захопленням;
- в) переконуванням;
- г) навіюванням.

2. *Психологічний вплив, що ґрунтується на несвідомій, мимовільній схильності індивіда певним емоційним станам, що передаються ззовні, називається:*

- а) захопленням;
- б) навіюванням;
- в) переконуванням;
- г) наслідуванням.

3. *Психологічний вплив, що ґрунтується на передачі логічно вибу-  
дуваної інформації, називається:*

- а) захопленням;
- б) наслідуванням;
- в) переконуванням;
- г) навіюванням.

4. *Психологічний вплив, що ґрунтується на відтворенні індивідом  
зовнішніх рис поведінки іншої людини, називається:*

- а) навіюванням;
- б) переконуванням;
- в) наслідуванням;
- г) захопленням.

5. *Психологічний варіант управлінського впливу, який стимулює  
працівників, викликає відгук у різноманітній позитивній мотивації,  
називається:*

- а) переконанням;
- б) умовлянням;
- в) спонуканням;
- г) впливом.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** *Виберіть правильний варіант, скориставшись довід-  
ковою інформацією. Аргументуйте свою відповідь.*

- а) головне управління — основне управління;
- б) головне завдання — основне завдання;
- в) головний напрям — основний напрям;
- г) головне питання — основне питання;
- д) головна суперечність — основна суперечність.

Довідкова інформація.

Головний:

- 1. Прикметник від голова: *головний біль, головний мозок, головний убір.*
- 2. Найважливіший, найсуттєвіший; вживається зі словами: *зміст, метод, мотив, наголос, напрям, підсумок, показник, представник, приз,*

*пункт, район, удар, урок, ідея, мета, надія, перешкола, порода, причина, проблема, риса, роль, тема, тенденція, турбота, умова, джерело, завдання, питання, сили.*

3. Який рухається попереду когось, чогось; передній; вживається зі словами: *вагон, дозор, загін, танк, автомашина.*

4. Який перебуває в центрі чогось; вживається зі словами: *вхід, корпус університету, під'їзд, шлях, вулиця, дорога, пристань.*

5. Який очолює що-небудь, старший над кимось тощо; вживається зі словами: *агроном, актор, економіст, інженер, лікар, отаман, помічник, режисер, штаб, квартира, підприємство, речення, управління.*

Основний:

Те саме, що головний; вживається зі словами: *елемент, закон, капітал, колектив, мотив, наголос, обов'язок, осередок, показник, район вирощування, рід військ, тип, тягар, урок, фонд, фундамент, відмінність, група, дисципліна, олійна культура, маса, причина, риса, робота, суперечність, тема, умова, виробництво, завдання, значення, зусилля, питання, види зброї, заходи, сили.*

**Завдання 2.** Доберіть до поданих слів антоніми. З'ясуйте правила написання префіксів.

Промовчати, виправити, виправданий, виникнення, віддалення, вкінці, доводити, заперечувати, збільшувати, здалека, зменшувати, розширювати.

**Завдання 3.** Розкрийте дужки, поставте слова у потрібному відмінку.

Панові (Григорій Омельчук); із секретарем (Петро Найда); у бухгалтера (Віра Мотрич); для економіста (Олексій Музиченко); за участю (Ганна Чубач); фонд імені (Василь Симоненко).

**Завдання 4.** Утворіть дієслівні словосполучення, де подані іменники виступають залежним словом.

Участь, угода, рішення, ініціатива, наказ, розпорядження, позиція, здивування, питання.

**Завдання 5.** Перекладіть з російської мови на українську.

Принимать решение, принять к сведению, принимать участие, принять вид, принять за другого, принять за правило, принять за основу, принимать меры, принять на свой счёт.

**Завдання 6.** Доберіть до поданих слів українські відповідники. Поясніть правопис слів іншомовного походження.

Адміністрація, фактор, кон'юнктура, акциз, аспект, акція, аргумент, бізнесмен, кореспонденція, вексель, синтез, конкуренція, кредит, кар'єра, маркетинг, фермер, аудієнція, етап, інтерв'ю, нюанс.

**Завдання 7.** Випишіть із тексту слова іншомовного походження та поясніть правопис цих слів.

Найважливіше завдання японського менеджера полягає в тому, щоб встановити нормативні стосунки з працівником — виховувати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, сформувати розуміння того, що у працівників і менеджерів спільна доля.

Усі наші менеджери отримують спочатку направлення на виробництво для того, щоб вони зрозуміли як узгоджується теорія з практичною діяльністю.

Якість роботи менеджера залежить від його організаторських здібностей і вміння працювати з великою кількістю людей, досягаючи при цьому найкращих результатів.

**Завдання 8.** Складіть речення з поданими прислівниками і співзвучними з ними словами.

Навіки — на віки, напам'ять — на пам'ять, вголос — в голос, назустріч — на зустріч, по-перше — по перше, доволі — до волі, востаннє — в останнє.

**Завдання 9.** Співвіднесіть висловлювання з формами критики.

| Форми критики |                | Висловлювання |                                                             |
|---------------|----------------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| 1.            | Докір          | а             | «Маю надію, що наступного разу на Вас чекає успіх!»         |
| 2.            | Надія          | б             | «На жаль, змушений наголосити, що робота виконана неякісно» |
| 3.            | Аналогія       | в             | «Особливу стурбованість викликає стан справ у ...»          |
| 4.            | Похвала        | г             | «А ми на Вас так сподівались»                               |
| 5.            | Занепокоєність | д             | «Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки Ви...»         |

|     |                 |   |                                                                                          |
|-----|-----------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Співпереживання | е | «Я знав одну людину, яка вчинила так само, але кар'єра у неї чомусь не була успішною...» |
| 7.  | Здивування      | є | «У моїй практиці була подібна помилка...»                                                |
| 8.  | Пом'якшення     | ж | «Робота виконана добре, але тільки не для цього випадку...»                              |
| 9.  | Побоювання      | з | «На жаль, не чекав від Вас цього...»                                                     |
| 10. | Натяк           | и | «Дуже прикро, але я впевнений, що подібне може повторитися»                              |



## IV. Управлінські ситуації

### Ситуація 1

Висококваліфікований фахівець часто запізнюється на роботу, пояснюючи таку поведінку своїми психофізіологічними особливостями. Дії керівника:

- оголосити догану, вжити рішучих заходів для встановлення жорстких правил дотримання дисципліни, як крайній захід — звільнення;
- з'ясувати причини запізнень, запропонувати разом знайти оптимальний режим роботи;
- залишити все, як є;
- запропонувати колективу організувати творчу групу для створення інноваційного середовища.

### Ситуація 2

Підлеглий ігнорує вказівки керівника, робить усе по-своєму, не реагує на зауваження. Які мають бути дії керівника?

- з'ясувати мотиви упертості підлеглого і, розуміючи їхню несуттєвість, застосувати звичайні адміністративні заходи;
- в інтересах справи намагатися переконати працівника, викликати прихильність до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт для подальшої роботи;
- спробувати вплинути на співробітника через авторитетних для нього членів колективу;

г) спочатку подумати про те, що залежить від поведінки керівника, чи не робить він сам помилку, а вже потім з'ясувати, у чому правий і в чому не правий цей підлеглий.

### ***Ситуація 3***

*Один із працівників відділу обліку і звітності під час складання річного звіту раптово занедужав. Робота відсутнього має бути виконана у визначений строк. Дії керівника в даній ситуації?*

а) доручити виконання роботи відсутнього одному зі своїх підлеглих;

б) запропонувати колективу: «Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Зважимо, скільки часу необхідного для виконання своєї роботи, а потім вирішимо разом, як закінчити роботу співробітника, який занедужав»;

в) сказати колективу: «Я дуже перевантажений роботою! Розподіліть самостійно між собою роботу співробітника, який занедужав. Виручайте один одного й весь колектив. Людина видужає й відпрацює. За справу!»

г) виконати роботу самому.



## **V. Ділова гра**

### ***«Талант керівника»***

#### ***Мета гри:***

- формувати та розвивати у студентів навички та вміння управлінського впливу;
- розвивати у них уміння знаходити форму психологічного впливу відповідно до управлінської ситуації;
- навчити використовувати форми звернення керівника до підлеглих;
- навчити підбирати адекватні мовні формулювання до методів звернення керівника.

#### ***Сутність гри:***

##### ***1. Ситуації:***

1.1. Два директори агрофірм розговорилися про те, як вони дають вказівки підлеглим. Один з них стверджує: «Головне — що сказано, а



не як сказано. У мене немає часу, щоб підбирати для кожного форму вираження». Інший відповів: «Може в твоєму господарстві люди не образливі, бо мені постійно приходиться продумувати, як, де і з ким краще говорити». Якому керівнику Ви надаєте перевагу, і чому?

1.2. Йдуть збори. Один із підлеглих говорить про Ваші організаторські здібності, вміння надихати людей тощо. При цьому приводить конкретні приклади. Як би Ви реагували на його виступ у своєму заключному слові?

1.3. Одного разу Вас як керівника покритикували на зборах. Критика була різкою, але багато фактів безпосередньо Вас не стосувалися. Як би Ви відповіли на таку критику?

### 2. Учасники гри та їх функції:

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

#### Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- повідомляє проблему;
- формує команди;
- призначає експертну групу;
- пропонує експертній групі також вирішувати ситуації, щоб у майбутньому їм було легше коментувати рішення команд;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

#### Учасники команди:

- готують матеріали для вирішення поставленої проблеми;
- обмінюються думками, висувають варіанти рішення проблеми, приймають командний проект вирішення проблеми, який оголошують.

#### Експерти:

- аналізують командні пропозиції вирішення проблеми, коментують їх переваги та недоліки;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* науково-педагогічний працівник повідомляє проблемну ситуацію. До участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них він формує команди (максимум — десять чоловік в одній команді) та експертну групу з найбільш підготовлених студентів.

*Завдання гри учасникам команди* — проаналізувати управлінські ситуації та знайти раціональне їх вирішення.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють рішення команд.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв. Після того повідомляють командні рішення.

Експерти оцінюють управлінське рішення кожної команди, коментують їх і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* обґрунтування рішення — 1–3 бали, наукова достовірність рішення — 5 балів, правильне прогнозування результатів прийнятого рішення — 1–5 балів.



### Цікаво знати!

За переказами одного з африканських племен, Бог при створенні мешканців континенту створив спочатку барабанщика і тільки потім — мисливця і коваля.

Мудрий африканський Бог розумів: плем'я виживе не стільки завдяки влучному мисливцеві або спритному ковалеві, скільки при наявності вмілого барабанщика, який у хвилину небезпеки миттєво збере всіх одноплемінників: і тих, хто метушиться по хатинах, і тих, хто розбрівся по околиць заростях.

Барабан у житті африканських племен відіграє настільки значну роль, що кожному з немовлят дається два імені — одне ім'я звичайне, мовне, а друге — барабанне ім'я!

«Барабанну мову» розуміє практично кожен африканець, народжений у селищі.

На думку Л. Фробеніуса, за допомогою звуків барабана, які чути на відстані декількох верст, різні селища переговорюються одне з одним про найінтимніші речі, draжнять одне одного, оголошують одне одному війну і повідомляють про стан здоров'я та засідання суду, навіть лають одне одного.

Таку саму функцію «колективного організатора» виконував вічовий дзвін на Русі.

## ТЕМА 10

# ДІЛОВА НАРАДА

*Шляхи, які нікуди не ведуть, заводять найдалі.*

Ж. Вольфром



### I. Текст для читання

Наради стали невід'ємною частиною нашого життя, їх проводять для вирішення виробничих питань на підприємствах, в установах, управліннях, організаціях.

У розмовній мові слово «нарада» є синонімом слова «збори». Термін «нарада» доцільно вживати лише тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Не можна назвати нарадою збори, які скликає директор підприємства, щоб поінформувати підлеглих і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів.

Наради є одним із найефективніших способів обговорення актуальних питань і прийняття рішень у всіх сферах громадського та політичного життя. Залежно від мети і завдань, які потрібно вирішити, **ділові наради поділяються** на проблемні, інструктивні (інформаційні або директивні) та оперативні (диспетчерські).

*Проблемні наради* проводять у невеликому колі фахівців або компетентних осіб із тією метою, щоб знайти оптимальне управлінське вирішення проблемних питань, які обговорюються. Схема вирішення таких питань містить доповідь (може бути і співповідь), запитання до доповідача, обговорення доповіді і вироблення загального рішення.

*Інструктивні наради* організовують безпосередньо управлінці (конкретні виконавці) з метою доведення до працівників загального завдання, передачі розпоряджень, необхідної інформації по управлінській

вертикалі чи горизонталі, залежно від фахового рівня виконавців. Їх проводять за схемою доповіді (інформації про щось) з уточненням поставлених завдань, термінів їх виконання для конкретних виконавців.

*Оперативні (диспетчерські) наради* скликають для отримання інформації про поточний стан справ за схемою вертикального розподілу повідомлення. Особливістю оперативних (диспетчерських) нарад є їх проведення у точно визначені дні і години, що дає змогу учасникам планувати свою діяльність. Позапланові оперативні наради спричиняють неритмічність виконання їх учасниками прямих обов'язків і тому проводяться в надзвичайних ситуаціях.

Найбільш складними за схемою побудови, за особливостями взаємодії об'єктивних та суб'єктивних факторів є *проблемні наради*.

Нараду проводить голова — керівник установи, підрозділу або відповідальна за певний напрям роботи особа. Його завдання під час підготовки наради такі:

- спланувати коло обговорюваних питань;
- визначити час, необхідний для обговорення кожного питання (при цьому врахувати можливість виникнення дискусії, обміну думками);
- продумати послідовність обговорення питань (переважно нараду починають із кардинальних виробничих проблем, які потребують інтенсивної розумової діяльності під час обговорення та вирішення; наприкінці наради вирішуються конкретні питання, які голова може подати у вигляді оголошень і максимумно скоротити час на дискусію) та їх взаємозв'язок (наприклад, кадрове питання, яке обговорюється після виробничого, учасники можуть поставити в причинно-наслідкову залежність від першого, і голова наради має звести до мінімуму такий асоціативний зв'язок, якщо він небажаний);
- передбачити загальну мету, якої слід досягти під час розгляду кожного питання (довести до відома, скоординувати роботу різних ланок виробництва, вирішити питання, спланувати діяльність, ознайомити з проблемою для її подальшого обдумування та вирішення тощо);
- визначити коло учасників наради, врахувати при цьому їх особисту компетентність, посадові обов'язки, а також комунікабельність, уміння вести дискусію, приймати рішення, конструктивно співпрацювати;

- продумати механізми проведення дискусії з поставленою метою, оптимальної за часом та кількістю учасників: обговорення у послідовності, яку визначає голова; спонтанне обговорення, поділ на групи, мозковий штурм (спільне розв'язання творчої проблеми, яке забезпечується особливими прийомами, де, наприклад, кожний учасник вільно висуває свої пропозиції, ідеї щодо поставленої проблеми і серед них вибираються найкращі) та ін.;
- передбачати (і заздалегідь відвести на це певний час) звертання до кожного з учасників, творчі завдання, ліричні відступи тощо, які створять невимушену ділову атмосферу, нейтралізують особисті недоліки та взаємні претензії учасників;
- перед засіданням підготувати вступ, який, залежно від характеру проблеми та обставин, може бути коротшим або довшим (2–3 хвилини, іноді — 5 хв.).

Підготовка наради полягає не тільки в обміркуванні проблеми і формулюванні запитань, а й у забезпеченні організованості заходу. Запрошення на нараду має містити: *тему наради; день проведення наради; місце проведення наради* — точна адреса, поверх, а в разі потреби — номер кімнати, кабінету (якщо місце проведення наради для більшості учасників невідоме, то треба вказати номери трамваїв, тролейбусів чи автобусів, якими можна приїхати).

Найкраще надсилати запрошення на нараду приблизно за 10–14 днів до початку наради, а незадовго перед її проведенням доручити секретареві зателефонувати і нагадати учасникам, принаймні найвідповідальнішим з них.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Найбільш складні за схемою побудови наради:*
  - а) оперативні;
  - б) проблемні;
  - в) інструктивні;
  - г) диспетчерські.

2. *Наради, які проводяться у точно визначені дні і години, — це:*

- а) оперативні;
- б) директивні;
- в) інструктивні;
- г) інформаційні.

3. *Щоб знайти оптимальне управлінське вирішення обговорюваних питань, проводять наради:*

- а) диспетчерські;
- б) директивні;
- в) оперативні;
- г) проблемні.

4. *Знайти оптимальне управлінське вирішення обговорюваних проблемних питань — це мета нарад:*

- а) інструктивних;
- б) диспетчерських;
- в) директивних;
- г) проблемних.

5. *Доведення до працівників завдання, розпоряджень, уточнення поставлених завдань, термінів їх виконання для конкретних виконавців — це мета нарад:*

- а) оперативних;
- б) директивних;
- в) інструктивних;
- г) інформаційних.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** *Увага, наголос!*

Помилка, помилитися (неправильно діяти), помилюся, помилишся, помиляться, помиляться, помилковий, помилковість.

**Завдання 2.** *Який із поданих нижче синонімів використовується у ділових нарадах.*

*Відносини*, -син, *мн.* Вживається щодо людей, суспільства, колективу тощо та виступає як складова частина багатьох суспільно-економічних термінологічних сполук зі словами: *аграрні, вартісні, васальні, виробничі, господарські, громадські, дипломатичні, договірні, економічні, естетичні, земельні, кредитні, майнові, матриархальні, міждержавні, міжнародні, міжнаціональні, моральні, патріархальні, політичні, правові, промислові, ринкові, родинні, сімейні, суспільні, суспільно-виробничі, суспільно-економічні, товарні, товарно-грошові, торговельні, торгові.*

*Стосунки*, -ів, *мн.* Те саме, що й *відносини*, а також особисті зв'язки між людьми: *міждержавні стосунки, позастатутні стосунки між військовослужбовцями, стосунки з дружиною, стосунки з людьми, стосунки сина з батьком, з'ясування стосунків.*

*Взаємини*, -ин, *мн.* Взаємні стосунки між кимсь, чимсь; взаємозв'язок між предметами, явищами.

*Відношення*, -ень, *р., мн.* Взаємозв'язок між предметами, явищами. У термінологічних сполученнях уживається зі словами: *арифметичне, білкове, вартісне, геометричне, кормове, мінове, відсоткове, процентне, синтаксичне.*

**Завдання 3.** *Подані слова згрупуйте в синонімічні ряди; визначте, які синоніми одного ряду можна використати в процесі ділової наради.*

Підсумок, передмова, зв'язок, відомості, спад, результат, звіт, контакт, вісті, інформація, наслідок, переднє слово, рапорт, підстава, висновок, спілкування, повідомлення, вступ, донесення, взаємозв'язок, чутки, аргумент, обґрунтування, занепад, доказ, депресія, застій.

**Завдання 4.** *Підберіть синоніми до слів.*

Нарада, проблема, керівник, обговорення, рішення, підсумок, завідувати, засновник, заступник.

**Завдання 5.** *Виберіть правильний варіант слововживання:*

- а) загальна нарада — спільна нарада;
- б) загальна праця — спільна праця;
- в) загальна розмова — спільна розмова;
- г) загальна робота — спільна робота;
- д) загальне засідання — спільне засідання.

**Завдання 6.** *Поставте у відповідність назви синтаксичних відношень і засоби їх вираження.*

*Назви відношень:* 1) протиставлення; 2) послідовність; 3) одночасність; 4) роздільність; 5) результативність; 6) черговість; 7) причинно-наслідкові відношення; 8) відношення умови; 9) відношення мети; 10) відношення наслідку.

*Засоби зв'язку:* а) тому що; у зв'язку з тим, що; і; б) або...або; чи...чи; в) і; а також; г) щоб; тому; з цією метою; д) спочатку, потім, одночасно; е) таким чином, отже, зокрема; є) якщо; за умови; ж) проте, тим часом; з) і, спочатку...потім; и) так що.

**Завдання 7.** *Перепишіть текст. Зі слів, поданих у дужках, виберіть найдоцільніше.*

Нормативні службові (*відносини, стосунки, взаємини*) складаються з двох головних вимог: відповідальності за справу та поваги до колег! Відповідальність передбачає чесне та обов'язкове виконання даного слова. Надто часте паління, виконання особистих справ у робочий (*момент, час, проміжок*) — у нас це пересічні порушення, але вони є порушенням ділового етикету.

Ділова атмосфера значною мірою залежить і від поваги до (*товаришів, колег, друзів*) вміння на чомусь наполягати, а в чомусь поступитися, спроможності розрядити (суперечливу, конфліктну ситуацію). Повага до колег — це вміння враховувати їх інтереси, виявляти турботу, робити невеличкі, але приємні послуги.

**Завдання 8.** *Перепишіть речення. Виправте помилки, поясніть їх.*

1. Протокол засідання зборів трудового колективу був написаний згідно з повісткою денною.
2. По слідуючому питанню виступить голова комісії.
3. Необхідно додержуватись регламенту.
4. На протязі дня було проведено значку кількість міроприємств.





## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Після реорганізації Вам необхідно перекомплектувати в колективі кілька робочих груп відповідно до нового штатного розпису. Який шлях Ви оберете?*

а) візьметесь за справу самостійно, вивчите всі списки кандидатів, запропонуєте адміністрації свій проект щодо комплектування груп і їхніх керівників;

б) запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів: це його робота;

в) зберете весь колектив, запропонуєте зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, щоб уникнути конфліктів; потім обговорите це на зборах колективу;

г) спочатку будете обговорювати питання про майбутню роботу цих груп із фахівцями і керівниками.

### **Ситуація 2**

*Підприємство, де Ви виконуєте управлінські функції, запропонувало придбати нове обладнання. Ви зібрали відповідальних за виробничу сферу керівників та обговорюєте з ними питання про те, яке придбати обладнання — те, що пропонує фірма «Агросервіс», чи те, що пропонує фірма «Техносвіт». Під час дискусії виявилися дві протилежні думки: одні вважають, що краще придбати обладнання, яке виробляє фірма «Агросервіс», а інші наполягають на тому, що необхідно закупити обладнання фірми «Техносвіт». Оскільки обидві думки мають сенс, не так легко прийняти рішення. Ви знаєте, що право прийняти остаточне рішення за Вами. Яку із запропонованих нижче позицій Ви як керівник займете?*

а) оскільки практичну роботу з використання обладнання фактично виконують рядові працівники, то продовжувати обговорення цього питання необхідно з ними до прийняття ними остаточного рішення;

б) треба уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім пояснити всім, із яких причин

таке рішення прийняте. Якщо виникне потреба — переконати тих, хто з Вами незгоден;

в) детально розібратися в перевагах та недоліках двох думок, потім доповісти про це вищому керівництву та звернутися з проханням прийняти будь-яке рішення.



## V. Ділова гра

### *«Проблемна нарада»*

*Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння проведення наради;
- розвивати у них вміння слухати співрозмовника, ведення діалогу, слушно формулювати запитання, оптимально вести дискусію, конструктивно співпрацювати;
- виховувати культуру ділового спілкування.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Вибір кандидатури на посаду начальника відділу маркетингу із трьох претендентів».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

*Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- формує команди;
- пропонує перелік критеріїв відбору кандидатури на посаду;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

*Учасники команди:*

- вибирають претендентів на посаду;
- кожен учасник команди відповідно до критеріїв відбору оцінює претендентів;
- обговорюють і приймають командний варіант кандидатури на посаду;
- презентують командну кандидатуру на посаду начальника відділу маркетингу.

Експерти:

- оцінюють ведення наради в командах та представлення кожною командою кандидатури на посаду;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди та експертну групу з найбільш підготовлених студентів. Він пропонує перелік критеріїв відбору кандидатури на посаду:

*Комунікаційні навички (20):*

- пише так, що кожний може його зрозуміти — 3,9;
- підготовлені ним розпорядження чи накази інколи вимагають переробки — 3,6;
- його виступи завжди ретельно обдумані — 2,8;
- наради завжди проводить змістовно й оперативно — 2,7;
- уміє завжди виділяти основне, не потопає в подробицях — 2,5;
- результати обґрунтовує стисло, ясно, вичерпно — 2,3;
- дає вичерпні відповіді і пояснення — 2,2.

*Взаємини (20):*

- терплячий до тих, хто має менший обсяг знань, досвід — 4,5;
- контактує з усіма типами людей — 4,4;
- поважає думку інших людей — 3,9;
- готовий прийняти пораду — 3,6;
- прислухається до думок інших — 3,6.

*Мотивація (20):*

- при потребі готовий працювати понаднормово — 4,6;
- докладає всіх зусиль й здібності для вирішення поставленого завдання — 3,7;
- якщо є вільний час, активно шукає роботу — 3,1;
- часто виконує роботу понад норми — 3,1;
- роботу доводить до кінця — 2,8;
- прагне виконати завдання бездоганно — 2,7.

*Спеціальні навички (20):*

- надає перевагу спонуканню підлеглих, а не примушуванню їх — 3,6;
- уміє організувати роботу інших — 3,6;
- витрачає час на читання спеціальної літератури — 3,1;
- вимагає доказів, перш ніж погоджується із пропозицією — 2,9;
- уміє застосовувати на практиці свої теоретичні знання — 2,4;

- уміє знайти ефективний шлях для вирішення наявної проблеми – 2,4;
- уміє послідовно проаналізувати складну проблему – 2,0.

**Самостійність (20):**

- не втрачає рівноваги при несподіванках у роботі – 3,8;
- урівноважений, незважаючи на перевтому, терміновість вирішення справ тощо – 3,8;
- приймає рішення не вагаючись – 2,5;
- проявляє самостійність у вирішенні проблем – 2,2;
- легко переносить критичні зауваження і несуттєві докори – 2,2;
- без вагання ставить запитання – 2,1;
- приймаючи рішення, керується інтуїцією – 1,9;
- визнає помилки, допущені при прийнятті рішень – 1,5.

**Завдання учасникам команди** – вибрати із трьох кандидатур, обраних командою, кращого претендента на посаду начальника відділу маркетингу.

Команди визначають три кандидатури, які оцінюються за критеріями. Кожний учасник команди самостійно аналізує якості претендентів за переліком та виставляє бали.

Наступний етап – обговорення результатів, оцінювання кожної кандидатури, вибір кращого претендента від команди, його представлення.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 20–25 хв.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють презентації команд. Експерти оцінюють представлення кандидатур кожної команди, коментують його і оголошують переможця.

На завершення науково-педагогічний працівник коментує проведення нарад командами, підбиває підсумки гри.

4. **Підбиття підсумків гри:** ведення наради в командах – 2–6 балів; представлення кожною командою кандидатури на посаду – 3–5 балів.



## Цікаво знати!

### **Психологічний ефект наради**

Оптимальна тривалість оперативки 20–40 хв. (її доцільно проводити 2–3 рази на тиждень); проблемної наради з насиченим поряд-

ком денним — 1,5–2 год., а обговорення складного питання в його рамках — 40–45 хв.

Обмеження тривалості такого виду заходів, за винятком надзвичайних випадків, обумовлене тим, що в їх учасників вже через 30–40 хв. роботи зменшується концентрація уваги; через 70–80 хв. з'являється фізична втома; через 80–90 хв. розвивається «негативна активність» — сторонні розмови та справи; через 2 год. безперервної роботи учасники наради готові на все, щоб швидше розійтись.



## Для роздумів!

**Складні характери** — з такими характерами є люди на кожних зборах. Спілкуватися з ними — відповідальність кожного присутнього.

### **Бульдог**

Агресивний, «упертий». Шукає привід уплутатися в бійку. Завжди має намір домагатися свого. Готовий напасти без попередження. Дайте йому погризти кістку. Не зв'язуйте те, що він говорить, з тим, як він це говорить. Зберігайте спокій.

### **Кінь**

Сприйнятливий, але зануда. Буквоїд. Розумний, але шкутильгати може все життя. Приведіть його до води, навантажте роботою. Приборкуйте його зауваження, роблячи висновки і формулюючи ідеї.

### **Лис**

Хитрий. «Копає» під збори. Багато шепотить. Потенційний порушник установленого порядку. Примусьте його привселюдно викласти свої змовницькі наміри. Чекайте непередбачених запитань. Нацькуйте на нього бульдога.

### **Їжак**

Колючий. Ние й плачеться. Полоскочіть йому животик. Поважайте його компетентність. Нехтує всіх і все. Скептичний. Пильний: готовий згорнутися в клубок. Попросіть його допомогти. Підніміть його престиж, надавши можливість проявити відповідальність і попити теплого молока.

### ***Жаба***

Базіка. Бездумно перебиває. «Прочитайте це, прочитайте те...» Погано інформована. Потрапляє в халепу: жертва лиса. Дотримуйтеся суті. Пам'ятайте про регламент. Ігноруйте недоречні зауваження. Доручіть їй вести протокол.

### ***Бегемот***

Сидить розвалившись. Більшу частину часу дрімає. Любить болото. З усім погоджується. Може запитати: «А чому я?» Спробуйте розворушити його. Вимагайте від нього змусити себе розворушити.

### ***Жирафа***

Легко відволікається. Витає у верхівках дерев. Досить чутлива. Готова на все, тільки б не перекинутися. Допмагайте їй спуститися з небес на землю. Виявляйте повагу. Не збивайте її з пантелику.

## ТЕМА 11

# ДІЛОВА СУПЕРЕЧКА

*Докази оцінюються за вагомістю, а не за їх кількістю.*

Латинське прислів'я



### I. Текст для читання

**Суперечка** — це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, до глибинних причин виникнення й розвитку якого вчені тільки приступають. При всіх плюсах і мінусах вони неминучі, більше того, інколи й необхідні.

Основними **структурними компонентами суперечки** є:

- об'єкт суперечки;
- учасники (опоненти) суперечки;
- конфліктна ситуація;
- інцидент.

**Об'єкт суперечки** — соціально-психологічне явище (найчастіше — спірне питання, проблема), що викликало дану конфліктну ситуацію. Боротьба за право володіти (керувати, маніпулювати й т.ін.) цим явищем і приводить до конфлікту.

**Учасники (опоненти) суперечки** — це окремі особи, групи людей і навіть організації. Наявність об'єкта й учасників (опонентів) конфлікту створює **конфліктну ситуацію**. Учасники (опоненти) конфлікту пов'язані з певними відносинами, кожний із них претендує на одноосібне маніпулювання об'єктом.

Хоча конфліктна ситуація може існувати, але суперечки може не існувати до того моменту, поки не виникне **інцидент**, тобто певні дії з боку учасників (опонентів) суперечки, спрямовані на оволодіння об'єктом.

Якщо говорити про ділову суперечку, то вона може бути визначена як обговорення у формі дослідження проблеми з метою

встановлення істини. *В.Андрєєв* пропонує як робоче визначення поняття «*суперечка*» таке: характеристика процесу обговорення проблеми, спосіб її колективного дослідження, при якому кожна зі сторін, аргументуючи (відстоюючи) і спростовуючи (опонуючи) думку співрозмовника (супротивника), претендує на монопольне встановлення істини.

У процесі ведення суперечки в явному чи прихованому вигляді виявляється деяке протиріччя, що дозволяє сформулювати проблему. Під час колективного обговорення або відбувається вирішення проблеми, або опоненти залишаються при своїй думці.

Дослідники виділяють *сім підходів протікання дискусії-суперечки*:

1. *Евристичний підхід* до ведення суперечки — коли одна зі сторін, не наполягаючи на своєму підході до вирішення проблеми, використовуючи методи переконання, інтуїцію і здоровий глузд, поступово схиляє до своєї думки опонента.

2. *Логічний підхід* — для якого характерні жорсткий логічний аналіз та аргументація, завдяки чому, дотримуючись прийомів і правил формальної логіки, учасники дискусії приходять до певного остаточного висновку.

3. *Софістичний підхід* — при якому одна зі сторін прагне перемогти свого опонента будь-яким, навіть логічно неправильним шляхом, використовуючи софізми, тобто навмисно хибно зроблений умовивід, який має вигляд істинного.

4. *Авторитарний підхід* — коли одна зі сторін, спираючись на авторитети, або використовуючи свій авторитет, а нерідко і владу, нав'язує свою точку зору іншим.

5. *Критикуючий підхід* — коли одна зі сторін цілком акцентує увагу лише на недоліках, слабких місцях і позиціях своїх опонентів, не хоче і не прагне побачити позитивні елементи в протилежній точці зору і не може запропонувати своє рішення.

6. *Демагогічний підхід* — полягає в тому, що одна зі сторін веде спір не заради істини, а для того, щоб відвести дискусію убік від істини, переслідуючи при цьому свою особисту, часто невідому учасникам суперечки, мету.

7. *Прагматичний підхід* розкривається в тому, що одна чи кожна зі сторін веде суперечку не тільки заради істини, а й заради своїх



практичних, іноді меркантильних цілей, що приховані і не відомі співрозмовникам.

Цілі ведення суперечки, залежно від того, спрямовані вони на вирішення обговорюваної проблеми чи, навпаки, на те, щоб створити додаткові проблеми і бар'єри, поділяють на дві групи: конструктивні й деструктивні.

Найбільш характерні *конструктивні цілі* ведення дискусії, суперечки такі:

- обговорення всіх можливих варіантів вирішення проблеми;
- вироблення колективної думки та позиції з певної проблеми;
- привертання уваги до проблеми найбільш зацікавлених і компетентних осіб;
- спростування ненаукового, некомпетентного підходу до вирішення проблеми;
- залучення на свій бік більше осіб, готових до співпраці у процесі розв'язання проблеми;
- оцінювання можливих однодумців і супротивників.

*Деструктивні цілі* можуть бути цілями окремих груп і учасників суперечки. Їх мета:

- розколоти учасників суперечки на дві непримиримі групи;
- завести вирішення проблеми у безвихідь;
- знівелювати ідею розв'язання проблеми й її авторів;
- перетворити дискусію у схоластичну суперечку;
- використовуючи свідомо помилкову інформацію, повести суперечку помилковим шляхом.

Очевидно, цих цілей як конструктивних, так і деструктивних, значно більше. Крім того, у чистому вигляді вони, як правило, не виявляються в рамках однієї суперечки, а можуть реалізуватися синтезовано.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. Підхід до ведення суперечки, який використовує методи переконання, інтуїцію, здоровий глузд, і поступово схиляє до своєї точки зору учасника суперечки, називається:

- а) евристичним;
- б) демагогічним;
- в) софічним;
- г) логічним.

2. Підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін не прагне побачити позитивні елементи в протилежній точці зору і не може запропонувати своє рішення, називається:

- а) прагматичним;
- б) авторитарним;
- в) критикуючим;
- г) софічним.

3. Підхід до ведення суперечки, при якому одна зі сторін прагне перемогти свого опонента використовуючи навмисно хибно зроблений умовивід, називається:

- а) евристичним;
- б) софічним;
- в) прагматичним;
- г) демагогічним.

4. Підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін, спираючись на владу, нав'язує свою точку зору іншим, називається:

- а) авторитарним;
- б) прагматичним;
- в) критикуючим;
- г) логічним.

5. Підхід до ведення суперечки, коли одна чи кожна зі сторін веде суперечку не тільки заради істини, але й заради меркантильних цілей, називається:

- а) софічним;
- б) прагматичним;
- в) авторитарним;
- г) демагогічним.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Які з поданих слів (аргументування – аргументація) використовується у діловій суперечці? Складіть та запишіть з ними речення.

*Аргументування.* Наведення аргументів, доказів, обґрунтування чогось: *достатнє аргументування висунутих положень.*

*Аргументація, -ї, ор. –єю.* Те саме, що й аргументування, а також сукупність аргументів: *незаперечна аргументація, полемічна аргументація у творах.*

**Завдання 2.** Поясніть значення слів шляхом підбору синонімів.

Лексеми: 1) конфлікт; 2) інцидент; 3) компроміс; 4) дебати.

Синоніми:

- а) обговорення, дискусія, полеміка;
- б) зіткнення, колізія, суперечка;
- в) неприємний випадок, непорозуміння;
- г) угода, згода, договір.

**Завдання 3.** Підберіть до усталених російських виразів відповідники.

С этой точки зрения; мягко выражаясь; в настоящих условиях; вне сомнений; абсолютно уверен; будем надеяться; более или менее; будьте уверены; в довершение; в общем; как и следовало ожидать.

*Для довідки:* цілком певний; як і слід було сподіватися; за теперішніх умов; на довершення; загалом, взагалі; без сумнівів; м'яко кажучи; більш або менш; будьте певні; з цієї точки зору; будемо сподіватися.

**Завдання 4.** Доберіть до поданих слів антоніми. З'ясуйте правила написання префіксів.

Заперечувати, доводити, промовчати, виправляти, розширювати, зменшувати, здалека, вкінці.

**Завдання 5.** Відредагуйте речення.

1. Підвести підсумки дискусії про присвоєння вченої ступені поручили голові ВАК.

2. Цей тезис не протирічить раніше затвердженому рішенню.
3. Викладачі довго спорили про розклад чергувань на кафедрі.

**Завдання 6.** Утворіть сполучення «прийменник + іменник» за допомогою прийменників *по, на, за, від, в(у), через, після, з*. Визначте відмінок іменників.

Зразок, обставини, автор, використання, доказ, бажання, справи, список, думка, закон.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Зненацька для всього колективу Вас призначають керівником великого відділу, хоча всі очікували призначення іншої людини, що є неформальним лідером. У колективі створилася несприятлива морально-психологічна атмосфера. Ваші дії:*

а) з'ясувати, хто є найзатятішими супротивниками Вашої кандидатури. Сухо й офіційно викликати їх на розмову й тоном, що не терпить заперечень, викласти умови їхньої подальшої роботи на своєму місці. У випадку протидії застосувати жорсткі адміністративні заходи;

б) намагатися знайти спільну мову з колективом, стимулювати його позитивні емоції (наприклад, організувати поїздку за місто, де в невимушеній атмосфері обговорити ситуацію в колективі й намагатися схилити співробітників на свій бік);

в) залучати колектив до формулювання цілей і вироблення рішень, з першою нагодою просувати підлеглих по службових сходах, частіше проводити наради в колективі, делегувати підлеглим повноваження.

г) пустити ситуацію на самоплив, не брати близько до серця всі випадки й докори супротивника. Зберігати впевненість і сподіватися, що ситуація нормалізується сама по собі.

### **Ситуація 2**

*В уже сформованій організації, де є конфлікт між двома угрупованнями із приводу впровадження нововведень, з'являється новий керів-*

ник. Як, на вашу думку, він має вирішити наявний конфлікт? Виберіть одне з можливих рішень:

а) не звертаючи уваги на опір прихильників стилю роботи старого начальника, спираючись на прихильників протилежного угруповання, вести роботу із впровадження нововведень, не втягуючись у міжособистісні конфлікти, впливаючи на супротивників силою свого прикладу;

б) спробувати переконати й залучити на свій бік тих, що виступає, у першу чергу, проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому;

в) насамперед у вирішенні конфлікту спиратися на тих, хто підтримує керівника;

г) намагатися дійти згоди між прихильниками старого й нового стилів роботи через постановку нових перспективних завдань, підтримуючи кращі трудові традиції колективу й відкидаючи застарілі і шкідливі методи роботи.

### **Ситуація 3**

*Керівники добре знають, що в невеликому трудовому колективі значно легше досягти єдності, ніж у великому. Чому? Які з наведених нижче причин є більш обґрунтованими?*

а) спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої. У зв'язку з цим у малій групі легше дійти спільної думки. У великій групі досягти цього значно важче, оскільки спілкування в малій групі більш інтенсивне, ніж у великій;

б) якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння;

в) у будь-якій групі є люди, чия думка не збігається з думкою оточуючих. Якщо група нечисленна, то і менше таких людей. Відповідно, немає потреби витратити багато зусиль на їх умовляння.



## **V. Ділова гра**

### **«Мозковий штурм»**

*Мета гри:*

- формувати та розвивати у студентів навички та вміння ділового спілкування;

- навчити їх відстоювати свою позицію шляхом переконання партнера;
- удосконалювати культуру ведення дискусії;
- розвивати інноваційно-управлінське мислення у майбутніх фахівців;
- удосконалювати вміння створювати під час спілкування сприятливий морально-психологічний клімат;
- відпрацьовувати в етикетному спілкуванні форми взаємоввічливості, поваги, діловитості, доброзичливості.

*Сутність гри:*

*1. Проблеми:*

1) «Які ідеї Ви реалізуєте, якщо Вас призначать начальником відділу маркетингу агрофірми?»

2) «Чи дійсно чоловіки більш здібні за жінок в управлінській діяльності?» Обґрунтуйте свою точку зору.

*2. Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модуль керівника гри — науково-педагогічного працівника  
Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність і зміст гри, її правила;
- пропонує ситуацію;
- визначає умови колективної роботи,
- формує команди (по 5 студентів у кожній);
- видає командам правила пошуку рішення й поведінки в процесі гри;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модуль учасників гри

Учасники команди:

- генерують ідеї;
- обґрунтовують пропозиції, дискутують;
- пропонують командний пакет ідей.

Експерти:

- оцінюють дотримання правил ведення суперечки в командах;
- вибирають найкращі ідеї;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує

команди (по 5 чоловік в одній команді). Видає командам алгоритм пошуку рішення й поведінки в процесі гри.

Алгоритм пошуку рішення й поведінки в процесі гри такий:

1. Учасник гри має прагнути не до демонстрації своїх знань і кваліфікації, а до вирішення висунутої проблеми.

2. Якою б фантастичною й неймовірною не була висунута ідея, вона має бути схвалена.

3. Категорично заборонені взаємні критичні зауваження й проміжні оцінки — вони заважають побудові й формуванню нових ідей.

4. Не варто перешіптуватись, переглядатись, жестикулювати, це може бути неправильно інтерпретовано іншими учасниками гри.

5. Гра не терпить типового мислення; повне звільнення від положу стереотипів, стандартів і традицій — найважливіша умова успішного творчого пошуку.

6. Чим більше висунуто пропозицій, тим більша ймовірність появи нової й цінної ідеї.

7. У ході гри допускаються й схвалюються доповнення й оригінальність ідей, запропонованих Вами або іншими учасниками гри.

8. Дозволяється ставити запитання колегам із метою уточнення й розвитку їхніх ідей. Запитання не мають містити в собі оцінки або Вашого ставлення до ідеї.

9. Ретельно, але коректно формулюйте свої думки, не засмучуйтеся, якщо Вас не зрозуміють, зробіть спробу ще раз викласти ідею.

10. Не чекайте схвалень або осудів вашої пропозиції з боку колег, краще обміркуйте, як її можна поліпшити.

11. Не звертайтеся до керівника гри за підтримкою — до закінчення гри він не має права на публічну оцінку.

12. Пригадайте цікаві несподівані варіанти рішень схожих проблем в інших сферах діяльності.

13. Пам'ятайте: оптимізм і впевненість подвоюють розумову й психічну енергію людини.

*Завдання учасникам команди* — висувати ідеї для вирішення поставленої проблеми.

Для виконання завдання командам надається 15 хв. Після цього пропонується командний пакет ідей — не менше 5. Виступаючим можуть ставити запитання учасники конкуруючих команд.

Експерти оцінюють й вибирають найкращі ідеї команд і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: дотримання правил ведення суперечки в командах — 5 балів; інноваційність, оригінальність ідей — 3 бали.



## Для роздумів!

### *Як боротися з дискусіями на засіданнях?*

Пристрасть співробітників до «пустих» дискусій є серйозною проблемою для керівників компаній. Практика переконує, що заклики до стриманості не мають успіху. Керівництво фірми запропонувало провчити «ораторів». У залі засідань повісили лозунг: «Перед тим як розкрити рота — подумай! Тільки так можна проявити свій інтелект!» Із того часу кожен оратор за виступ став отримувати оцінку. У разі негативного результату невдаха змушений був платити штраф і залишав трибуну з ярликом «недоумок». Від пристрасті до словоблукання і сліду не стало.



## ТЕМА 12

### ДІЛОВА БЕСІДА

*Якщо у Вас є ідея і в мене є ідея, і ми обмінємося ідеями, то у кожного із нас буде по дві ідеї.*

Б. Шоу



#### I. Текст для читання

Ділова бесіда, безсумнівно, є одним з найчастіше часто використовуваних різновидів комунікативної взаємодії в управлінському спілкуванні. Існує кілька **основних типів ділових бесід**, і кожний із них має свої особливості. Це такі:

- бесіда при прийомі на роботу, бесіда при звільненні;
- бесіда з працівником (працівниками) про результати праці;
- бесіда при консультуванні (делегуванні);
- ділові переговори.

Кожний із них має власний психологічний сценарій проведення, мету і призначення. Проте, незважаючи на те, що вона може мати різні форми, її учасники, спираючись на загальний підхід до ділового спілкування, керуються спільними для таких стосунків правилами. Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками точки зору й доказів свого партнера, висловлених по суті, з відповідальною тактовою реакцією щодо отриманої інформації. Відмінність ділової бесіди від повсякденної (побутової) бесіди полягає в тому, що вона є цілеспрямованою, із заздалегідь спланованим результатом, спрямованим на вирішення певних завдань, виробничих проблем і питань, пов'язана з необхідністю робити висновки на основі аналізу отриманої інформації. Така бесіда також дозволяє виробити певні рішення і реалізувати їх.

Ділова бесіда, як форма взаємного спілкування, має такі *переваги*:

- можливість водночас як диференційованого, так і комплексного підходів співрозмовників до предмета обговорення;
- швидкість реагування на висловлювання співрозмовника за допомогою пояснень, уточнень тощо;
- розширення компетентності керівника за рахунок критичних оцінок, пропозицій і думок партнера;
- можливість системного підходу до обліку та оцінювання об'єктивних і суб'єктивних факторів під час вирішення проблеми;
- відчуття особистої значущості у вирішенні обговорюваних проблем і причетності до результатів, отриманих у результаті бесіди.

**Принципи проведення ділової бесіди:**

1. *Раціональність* (необхідно поводити себе стримано, навіть у тому випадку, якщо партнер емоційний)

2. *Розуміння* (намагання зрозуміти співрозмовника, бо він прагне пояснити Вам свою позицію, довести до Вас свою думку).

3. *Увага* (встановлено, що в процесі бесіди рівень концентрації уваги коливається. І це відбувається навіть тоді, коли відсутні відволікаючі фактори. Кращий спосіб відновити розірваний контакт — запитати: «Ви мене слухаєте?»).

4. *Вірогідність* (у бесіді не варто давати помилкову інформацію навіть тоді, коли це робить співрозмовник. Інакше тактичний вигреш (а він іноді буває) може обернутися стратегічною поразкою).

5. *Розмежування* (встановлення межі між співрозмовником і предметом розмови — дуже важливий психологічний принцип. Приємна інформація, повідомлена неприємним співрозмовником, втрачає половину своєї привабливості).

Виокремлюють такі *види ділових бесід*:

- кадрові;
- проблемні або дисциплінарні.

*Кадрові* — це співбесіди під час прийому працівника на роботу чи при його звільненні. Ефективність кадрових бесід підвищується від вміння керівника створити відверту конструктивно-критичну атмосферу спілкування і, навпаки, зменшується, якщо він поводить себе безтактно, перебиває співрозмовника, висміює його аргументи або грубо реагує на протилежну точку зору. Особливу увагу необхідно звернути на об'єктивність фактів.

*Проблемні* або *дисциплінарні* бесіди відрізняються від кадрових тим, що вони зумовлені фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленнями від встановлених норм і правил у діяльності організацій, підприємств. Проблема бесіда керівника з підлеглим спрямована, перш за все, на створення творчої атмосфери на підприємстві, на підвищення ефективності колективної співпраці. Таку бесіду можна розглядати і як різновид виробничої наради з конкретних питань трудової діяльності, коли вона є складовою частиною в нараді.

Отже, варто пам'ятати, що головне завдання проблемної бесіди — майбутня робота працівника, який у чомусь завинив. Не потрібно проводити бесіду без належної підготовки.

Бесіда про дисципліну — не вистава, а довірлива розмова. Не можна приймати рішення наперед. Якщо необхідно зробити окремі винятки з правил, то про це потрібно повідомити іншим. Важливо погодити з працівником програму його подальших дій і термін її реалізації.

Ділова бесіда включає обмін думками й інформацією і не припускає укладання договорів чи вироблення обов'язкових для виконання рішень. Вона може мати самостійний характер чи попереджати переговори або ж бути їх складовою частиною.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Що не належить до типів ділової бесіди:*

- а) ділові переговори;
- б) бесіда при прийомі на роботу, бесіда при звільненні;
- в) телефонна розмова;
- г) бесіда при консультуванні (делегуванні).

2. *Раціональність, розуміння, увага, вірогідність, розмежування — це:*

- а) типи проведення ділових бесід;
- б) види проведення ділових бесід;
- в) принципи проведення ділових бесід;
- г) форми проведення ділових бесід .

3. Співбесіди, які проводяться під час прийому на роботу чи при звільненні, називаються:

- а) кадрові;
- б) проблемні;
- в) дисциплінарні;
- г) раціональні.

4. Ділова бесіда включає:

- а) обмін думками та інформацією;
- б) укладання договорів;
- в) вироблення обов'язкових для виконання рішень;
- г) вироблення правил у діяльності організацій.

5. Який вид бесіди можна розглядати як різновид виробничої наради?

- а) проблемну;
- б) дисциплінарну;
- в) кадрову;
- г) інформативну.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Увага, наголос!

Доповідь, доповідач і доповідач, доповідачка і доповідачка, доповідач і доповідати, доповідний, доповісти, доповім, доповіси, доповість, доповімо, доповісте, доповідять.

**Завдання 2.** У якому значенні слово «оговорити» має відношення до ділової бесіди?

Оговорити — 1) задалегідь домовитися з приводу чого-небудь; 2) дати примітку, посилання; 3) опорочити кого або що-небудь; обмовити, обгудити; обговорити — обмінятися думками, обміркувати що-небудь.

**Завдання 3.** Перекладіть з російської мови на українську.

По мнению, разделять мнение, высказывать мнение, сложилось мнение, считается с мнением, обмениваться мнениями, учитывать

мнение, делиться мнением, определенное мнение, распространенное мнение.

**Завдання 4.** Підберіть синоніми до слів.

Бесіда, регламент, аргумент, співрозмовник, контакт, розмова.

**Завдання 5.** Виберіть правильний варіант слововживання.

- а) особиста думка — особова думка;
- б) особиста справа — особова справа;
- в) особистий склад — особовий склад;
- г) особисті потреби — особові потреби;
- д) особистий підпис — особовий підпис.

**Завдання 6.** Відредагуйте текст. Виберіть із синонімів у дужках правильний варіант.

Проте найсильніший (*доказ, підстава, аргумент*) не варто оприлюднювати на початку розмови, бо ж ідеться не про письмове повідомлення де найпереконливіші (*доказ, підстава, аргумент*) традиційно розміщують спочатку, щоб викликати інтерес у читача і бажання довідатися, що там далі. У (*розмова, бесіда, балачка*) віч-на-віч краще приберегти переконливі докази на кінець розмови, щоб «приголомшити» ними партнера зненацька, коли він трохи втратить пильність і буде переконаний, що нічого цікавого вже не буде.

**Завдання 7.** Перепишіть речення. Виправте помилки, поясніть їх.

Промовець, плануючи виступати, наближається до трибуни.

Виступаючі довго спорили про міри надання матеріальної допомоги дітям-сиротам.

У засіданні приймали участь представники вищестоящих організацій.

Люди ділового круга знають, наскільки важливе взаємопорозуміння в неофіційній зустрічі ділових партнерів.

Представники делегацій заключили договір про співробітництво.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Нещодавно Вас призначено керівником відділу, співробітником якого Ви були. На 8 год. 15 хв. Ви викликали підлеглого для з'ясування причини його постійних запізнень на роботу, але самі зненацька спізналися на 15 хв. Як Ви почнете бесіду при зустрічі з підлеглим?*

- а) незалежно від свого запізнення відразу зажадаєте пояснення його постійних запізнень;
- б) вибачитися перед підлеглим, а потім почнете бесіду;
- в) поясните причину свого запізнення і на цьому прикладі покажете підлеглому, чого можна було б очікувати від Вас як від керівника, якби Ви так само часто спізнавалися, як він;
- г) в інтересах справи перенесете бесіду на більш зручний момент.



## V. Ділова гра

### **«Бесіда керівника з підлеглим»**

*Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння ділового спілкування;
- удосконалювати у них культуру ведення бесіди;
- розвивати професійне мислення у майбутніх фахівців.

*Сутність гри:*

*Ситуація:* Досвідчений тракторист відмовився виконувати вантажно-розвантажувальні роботи і цим самим зірвав забезпечення силосом для худоби. Ви, як керівник, запросили його в кабінет для бесіди. В якій формі Ви зробите йому зауваження і висловіте своє незадоволення? Як примусити працівника прийняти Вашу позицію?

*2. Учасники гри та їх функції:*

*2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника*

*Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- ставить проблему;

- формує команди;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

## 2.2. Модель учасників гри

### Учасники команди:

- учасники команди знаходять варіант вирішення проблеми в парах — «керівник–підлеглий»;
- у межах команди заслуховується сценарій бесіди кожної пари «керівник–підлеглий»;
- обговорюють, вибирають найкращий сценарій бесіди або компонують командний;
- демонструють ігрову бесіду.

### Експерти:

- оцінюють навички, вміння та культуру проведення ділової бесіди;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди (кількість студентів у команді — парне число).

*Завдання учасникам команди* — виробити позиції щодо проведення ділової бесіди за заданою проблемою, скласти її сценарій і продемонструвати. Для вирішення поставленого завдання командам надається 20–30 хв.

Учасники команди розподіляють ігрові ролі — «керівник», «підлеглий» з метою розроблення сценаріїв ділової бесіди. Програють їх у межах команди та вибирають найкращий сценарій бесіди або компонують командний.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють уміння ведення ділової бесіди. Експерти оцінюють бесіду команди за критеріями.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* позиція щодо ведення ділової бесіди керівником — 1–5 балів, досягнення мети проблемної ситуації — 1–5 балів, переваги й недоліки висунутих аргументів — 1–5 балів.



## Цікаво знати!

Ділова бесіда — це «дракон із чотирма головами», де: перша голова відповідає за грамотність і правильність мовлення (мовний склад розмови); друга — відповідає за логіку і обмірковує доведення (логічний склад); третя — думає про створення сприятливого морально-психологічного клімату під час бесіди, про враження, що справляє на оточуючих (психологічний склад); четверта — керує мімікою, жестами, манерами (невербальний компонент розмови).

Тулуб дракона — це мозок людини, який контролює діяльність усіх чотирьох голів.



## ТЕМА 13

# ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

*Нетерплячі часто платять дорого за те, що терплячим дістається безкоштовно.*

Французьке прислів'я



### I. Текст для читання

Переговори проходять у формі ділової бесіди з питань, що мають інтерес для обох сторін і служать налагодженню зв'язків. Вони мають більш офіційний, конкретний характер і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т.д.). Цей процес можна охарактеризувати як ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення.

***Основними етапами підготовки до переговорів є:***

- визначення предмета (проблеми) переговорів;
- пошук партнерів для їхнього рішення;
- з'ясування своїх інтересів та інтересів партнерів;
- розроблення плану і програми переговорів;
- вирішення організаційних питань і оформлення необхідних матеріалів, документів, таблиць, діаграм, зразків пропонуваного виробу тощо.

*Першим етапом* переговорного процесу може бути попередня зустріч (бесіда), у ході якої уточнюється предмет переговорів, зважуються організаційні питання, чи зустріч експертів, що випереджає переговори за участю керівників і членів делегацій. Успіх переговорів у цілому багато в чому залежить від результатів таких попередніх контактів.

Заслужують на увагу шість основних *правил налагодження відносин між партнерами*, а отже, зберігають своє значення й у ході ведення переговорів:

1. *Раціональність*. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.

2. *Розуміння*. Неуважність до точки зору партнера обмежує можливість вироблення взаємоприйнятних рішень.

3. *Спілкування*. Якщо Ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, усе ж намагайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

4. *Вірогідність*. Помилкова, неправдива інформація послаблює силу аргументації, а також негативно впливає на репутацію.

5. *Уникайте менторського тону*. Неприпустимо повчати партнера. Основний метод — переконання.

6. *Прийняття*. Намагайтеся прийняти інший бік і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Доведено, що найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа, четвер. Успіх переговорів багато в чому визначається умінням ставити запитання й одержувати вичерпні відповіді на них. Вони служать для керування ходом переговорів і з'ясування позиції опонента. Правильне формулювання запитань сприяє прийняттю потрібного вам рішення.

За видами *запитання класифікують так*:

1. *Інформаційні* — призначені для збору інформації, щоб мати уявлення про будь-що.

2. *Контрольні* запитання важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклади контрольних запитань: «Що Ви про це думаєте!», «Чи вважаєте Ви так само, як і я?».

3. *Спрямовуючі* запитання необхідні тоді, коли Ви не хочете дозволити співрозмовнику нав'язати Вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких запитань Ви можете керувати ходом переговорів і спрямовувати їх у необхідне Вам русло.

4. *Провокаційні* запитання дозволяють встановити, чого дійсно хоче Ваш партнер і чи правильно він розуміє стан справ. Провокувати — значить кидати виклик, підбурювати. Ці запитання можна починати так: «Ви впевнені, що зможете...?», «Ви дійсно вважаєте, що...?»

5. *Альтернативні* запитання дають співрозмовнику можливість вибору. Число варіантів, однак, не має перевищувати трьох. Такі запитання припускають швидку відповідь. При цьому слово «чи» найчастіше є основним компонентом запитання: «*Який термін обговорення для Вас найбільше зручний — понеділок, середа чи четвер?*».

6. *Підтверджуючі* запитання ставлять, щоб прийти до взаєморозуміння. Якщо Ваш партнер п'ять разів погодився з Вами, то на вирішальне шосте запитання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: «*Ви дотримуєтесь тієї ж думки, що...?*», «*Напевно Ви задоволені тому, що...?*»

7. *Зустрічні* запитання спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера з переговорів до остаточного рішення. Вважається некоректним відповідати запитанням на запитання, однак зустрічне запитання є вдалим психологічним прийомом, вміле використання якого може дати значні переваги.

8. *Ознайомлювальні* запитання призначені для виявлення думки співрозмовника, розглянутого питання. Це відкриті запитання, що вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад: «*На який ефект Ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?*»

9. Запитання для *орієнтації* ставляться, щоб встановити, чи продовжує Ваш партнер дотримуватися висловленої раніше думки. Наприклад: «*Яка Ваша думка з цієї проблеми?*», «*До яких висновків Ви з цієї проблеми дійшли?*»

10. *Однополюсні* запитання — мають на увазі повторення співрозмовником Вашого запитання на підтвердження того, що він зрозумів, про що йде мова. При цьому Ви переконуєтеся, що запитання правильно сприйнято, а той, хто відповідає — одержує час для обмірковування відповіді.

Підсумки проведення переговорів мають бути обговорені незалежно від того, як вони пройшли — успішно чи безрезультатно.



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Які запитання важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє Вас партнер?*

- а) провокаційні;
- б) підтверджувальні;
- в) ознайомлювальні;
- г) контрольні.

2. Які запитання спрямовані на виявлення думки співрозмовника?

- а) інформаційні;
- б) ознайомлювальні;
- в) підтверджувальні;
- г) однополюсні.

3. Які запитання ставляться, щоб встановити, чи продовжує Ваш партнер дотримуватись висловленої раніше думки?

- а) зустрічні;
- б) провокаційні;
- в) питання для орієнтації;
- г) підтверджувальні.

4. Які запитання спрямовані на поступове звуження розмови та підводять партнера з переговорів до остаточного рішення?

- а) зустрічні;
- б) альтернативні;
- в) провокаційні;
- г) підтверджувальні.

5. За допомогою яких запитань Ви можете взяти у свої руки хід переговорів і спрямовувати їх у необхідне Вам русло?

- а) провокаційні;
- б) направляючі;
- в) зустрічні;
- г) однополюсні.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Увага, наголос!

Вирішення, вирішений, вирішальний, вирішальність, вирішити, вирішний, вирішування, вирішувати.

**Завдання 2.** Який із поданих нижче синонімів використовується у ділових переговорах?

*Взаємний* — 1) який виявляється відносно один до одного. *Взаємна довіра*. *Взаємна допомога*; 2) відповідний. *Ні, я не знав любові взаємної*.

*Обопільний* — 1) однаковий з обох боків, двосторонній. *Обопільний меч*; 2) загальний для обох сторін, взаємний. *Обопільна любов*. *Обопільне задоволення*.

*Двосторонній* — 1) який має дві сторони. *Двостороннє запалення легень*; 2) обов'язковий для обох сторін. *Двостороння угода*.

**Завдання 3.** Вкажіть, які пари спільнокореневих слів утворюють пароніми.

- 1) складений — укладений;
- 2) звільнений — вивільнений;
- 3) усунений — відсунений;
- 4) здача — здавання;
- 5) визначено — зазначено;
- 6) виявити — уявити;
- 7) наповнити — заповнити;
- 8) охоплена — захоплена;
- 9) обрахунок — розрахунок;
- 10) облік — перелік;
- 11) поданий — наданий;
- 12) ревізія — ревізування;
- 13) контроль — контролювання;
- 14) інспекція — інспектування.

**Завдання 4.** Перекладіть з російської мови на українську:

а) подавать предложение, б) получают предложение, в) отвергать предложение, г) отклоняют предложение, д) принимают предложение.

**Завдання 5.** Підберіть синоніми до слів.

Паритет, компаньйон, опозиція, обопільний, контакт, конкуренція, згода.

**Завдання 6.** *Перепишіть текст зі слів, поданих у дужках, виберіть найдоцільніше.*

Згідно з...(*домовленістю, умовою, змовою, угодою, злагодою, установкою*) з канадськими колегами 18 липня цього року в переговорній залі фірми «Ріда» (м. Київ, вул. Артема, 10) (*відбудеться, трапиться, здійсниться, буде проходити, діяти, чинитися, вершившись*) міжнародні переговори з ...(*піднесення, розвитку, прогресу*) канадсько-українського співробітництва.

На них будуть розглянуті ... (*пропозиції, пропонування*) канадської сторони, інноваційні ... (*задуми, проекти*) української сторони, а також рекомендації з ... (*вдосконалення, поліпшення, покращення, підтягування*) правового поля України для ... (*забезпечення, захисту, постачання, убезпечення*) інвестицій. Відповідні рекомендації будуть ... (*доведені, приведені припроваджені*) до Верховної Ради України та Президента України.

**Завдання 7.** *Підберіть до підмета відповідний дієслівний присудок, який використовується в офіційних переговорах. Складіть і запишіть речення.*

Домовленість (досягається, установлюється, здобувається).

**Завдання 8.** *Відредагуйте речення.*

1. У текучому році співробітники Національного аграрного університету будуть відпочивати в санаторіях м. Трускавець, бо адміністрація університету заключила договір.

2. Позика може видаватися під фіксований процент на вказаний у договорі строк позичання.

3. Після укладення відповідних паперів угода вважається укладеною.

**Завдання 9.** *Утворіть дієслівні словосполучення, де подані іменники виступають залежним словом.*

Участь, угода, ініціатива, рішення, роль, позиція, здивування, питання, значення.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*Під час переговорів у Вас виникає потреба покритикувати ваших партнерів за певні недогляди. Що треба зробити перед цим?*

- а) запитати: «Що ще залишилося нез'ясованим?»;
- б) погодитися обговорювати деякі питання пізніше;
- в) скласти письмову копію угоди, щоб кожна сторона мала свій примірник;
- г) знайти за що похвалити.

### **Ситуація 2**

*Щоб припинити переговори, не ображаючи співрозмовника необхідно:*

- а) застосовувати аргументацію «так, і...»;
- б) подякувати, коротко пояснити, як збираєтеся діяти;
- в) подати свої письмові пропозиції;
- г) попросити свого співрозмовника зазначити всі ті пункти Вашої пропозиції, з якими він погоджується.

### **Ситуація 3**

*Вам необхідний додатковий час для обдумування відповіді. Ви:*

- а) фіксуєте отриману інформацію;
- б) поставите зустрічне запитання;
- в) намагатиметься, щоб говорив здебільшого Ваш співрозмовник;
- г) погодитесь з тим, що пропонує партнер, докладніше зупиняючись на тих питаннях, які його непокоять.



## V. Ділова гра

**«І вовки ситі, і вівці цілі»**

*Мета гри:*

- формувати у студентів навички та вміння проведення переговорів;

- навчити їх висловлювати думки, давати власну оцінку предмету переговорів;
- розвивати вміння слухати співрозмовника, ведення діалогу, формулювати запитання, конструктивно співпрацювати;
- виховувати стислість, логічність, лаконізм викладу власних думок.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Досягнення консенсусу під час переговорів».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри – науково-педагогічного працівника

Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- формує команди;
- пропонує проблемну ситуацію;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

Учасники команди:

- учасники команди знаходять варіант вирішення проблеми в парах «начальник відділу маркетингу – заступник директора з економічних питань»;
- у межах команди заслуховуються стратегії переговорів кожної пари;
- обговорюють, вибирають найкращу стратегію;
- демонструють ігрові переговори.

Експерти:

- оцінюють уміння ведення переговорів;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди (кількість студентів у команді – парне число) та пропонує ігрову ситуацію:

*Ситуація:* С.М.Кваша – заступник директора агрофірми з економічних питань. О.П.Луцій і С.М.Кваша вчилися в одній групі в університеті й працюють разом уже понад 6 років. Крім того, С.М.Кваша уже 2 роки офіційний начальник О.П.Луція.

Гойчук Катерина керує підрозділом маркетингових досліджень, професійні якості якої справили неабияке враження на начальника



відділу маркетингу О.П.Луція. Вона прийшла в агрофірму 11 місяців тому. Катерина закінчила університет за фахом маркетинголог-аналітик. Її початкова платня становила 2 тис. грн. Перегляд підвищення зарплати в цій галузі передбачався відповідно до стратегії фірми через півроку за першими результатами її праці, а наступний перегляд умов контракту через рік.

О.П.Луцій оцінив її професіоналізм та особистий внесок у маркетингові проекти відділу. Він вважає її кращою з новачків у команді, бо за результатами роботи вона (після року роботи) посіла третє місце з 11 можливих. Зарплата у відділі варіює в межах 1,5–5 тис. грн.

Завдання О.П.Луція: підвищити Катерині Гойчук зарплату настільки, наскільки дозволить С.М.Кваша. Влаштувати Катерині Гойчук значне підвищення платні, оскільки у відділі інші співробітники отримують більше за неї. За час роботи на посаді керівника підрозділу маркетингових досліджень вона проявила себе компетентним фахівцем. Зазвичай у компанії практикується збільшення зарплати на 5% у рік, але можливо й 10% збільшення, а іноді бували випадки, коли підвищення досягало 20% або навіть 30%.

Завдання С.М. Кваші: Максимально заощаджувати фінанси.

Всі начальники підлеглих йому відділів намагаються одержати якнайбільше грошей. Керівництво агрофірми рекомендує, щоб підвищення було не більше 8% на рік, але воно також зацікавлено у збереженні кваліфікованих працівників.

Після завершення переговорів проаналізуйте результати й тактику ведення переговорів, обговоріть вдалі ходи й шляхи виправлення допущених помилок.

*Завдання учасникам команди* — виробити стратегію щодо ведення переговорів за заданою проблемою, скласти їх сценарій і продемонструвати.

Для вирішення поставленого завдання командам дається 30 хв. Учасники команди розподіляють ігрові ролі — «заступник директора з економічних питань», «начальник відділу маркетингу» з метою розробки стратегії переговорів. Відпрацьовують її в межах команди та вибирають найкращу.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють уміння ведення переговорів.

На завершення він висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: позиція щодо ведення ділових переговорів керівником — 1–5 балів, досягнення мети проблемної ситуації — 2–5 балів, переваги й недоліки висунутих аргументів — 1–5 балів.



### **Цікаво знати!**

Якщо під час переговорів у Вашого співрозмовника з'явиться жест, пов'язаний з наближенням рук до обличчя, це має насторожити: можливо у вашого співрозмовника на думці щось негарне, наприклад, сумнів, непевність, похмуре передчуття.

Але найчастіше це деяке перебільшення дійсного факту або явна неправда.

Жест, пов'язаний з потиранням повік, викликаний тим, що з'являється бажання уникнути обману або підозри.

Чоловіки зазвичай потирають повіки дуже енергійно, а якщо неправда дуже серйозна, то відводять погляд убік або ще частіше — в підлогу.

На думку деяких психологів, проблема з неправдою полягає в тім, що наша підсвідомість працює автоматично й незалежно від нас.

Під час обману наша підсвідомість викидає пучок нервової енергії, що проявляється в жестах, які суперечать тому, що говориться.

## ТЕМА 14

# КУЛЬТУРА ТЕЛЕФОННОГО СПІЛКУВАННЯ

*Культура спілкування — це все ж спілкування культур.*

Французьке прислів'я



### I. Текст для читання

**Телефонна розмова** — це надзвичайно поширений вид усного невізуального спілкування. Співрозмовники не бачать один одного (відеотелефон ще не набув значного поширення), і тому з усіх невербальних засобів спілкування тут у розпорядженні мовця є лише неканонічні фонетичні знаки, паузи і мовчання. З огляду на відсутність підтримки мовлення жестами, поглядами, мімікою тощо воно істотно відрізняється від контактного усного спілкування.

У телефонній розмові фрази належить вимовляти виразніше, у дещо повільнішому темпі (стиль мовлення — середній між повним, монологічним і розмовним, діалогічним). Непотрібно будувати синтаксично надто великі і складні висловлювання. Час від часу (у паузах між фразами) доречно підтверджувати своє сприйняття і розуміння того, що говорить партнер, короткими репліками: Так!; Розумію!; Зрозуміло!; Ясно! та ін. Розмовляти бажано стисло, щоб не забирати багато телефонного часу.

В українській мові слово «дзвонити» багатозначне, і тому на означення розмови по телефону краще вживати однозначне, семантичне прозоре дієслово телефонувати та його похідні, наприклад: Як тобі (Вам) телефонувати?; Зателефонуйте мені завтра; Мені вдалося по телефонувати до ... і т.д.

У сучасному службовому спілкуванні значною є роль телефонних розмов, що прискорюють у деяких випадках спілкування. Під час телефонної розмови реалізуються такі *підпроцеси ділового спілкування*, як:

- сприймання та оцінювання партнерами один одного;
- обмін інформацією;
- організація взаємодії.

За змістом інформації службові телефонні розмови поділяються на розмови:

- а) до прийняття рішення;
- б) після прийняття рішення.

У телефонній розмові беруть участь ініціатор розмови та його абонент. Репліки їхнього діалогу містять повідомлення, запитання, спонування.

Існує кілька **спеціальних правил**, що дозволяють інтенсифікувати процес телефонного спілкування, не знижуючи його якості:

- одне з основних правил телефонного спілкування — розмову з партнером потрібно вести у позитивному емоційному тоні. Оскільки часто доводиться розмовляти по телефону з незнайомими людьми, треба, щоб перше враження від організації, яку ми представляємо, було позитивним;
- загальним правилом будь-якої телефонної розмови є максимальна її насиченість інформацією. Дотримання цього принципу дещо суперечить змістові першого, але треба знаходити розумний компроміс між ними;
- треба завжди пам'ятати, що телефонна розмова має вестись у формі діалогу, а тому, якщо партнер довго пояснює, не слід мовчати. Своє ставлення до сказаного треба виявляти принагідними репліками, інакше може скластися враження, що зв'язок перерваний;
- якщо сталося роз'єднання з технічних причин, відновлює зв'язок той, хто телефонував;
- закінчує розмову той, хто її почав. Іноді партнери — чоловіки віддають у цьому перевагу жінці, якщо вона — їхній співрозмовник.

*Структура телефонної розмови:*

- взаємне представлення —  $20 \pm 5$  с.;
- ознайомлення партнера з проблемою —  $40 \pm 5$  с.;
- обговорення ситуації —  $100 \pm 15$  с.;
- прикінцеве слово —  $20 \pm 5$  с.

У телефонному спілкуванні виділяють «вихідні» та «вхідні» розмови.

Телефон надає принаймні шість переваг порівняно з письмовими засобами комунікації (телеграма, телекс, поштова кореспонденція):

- швидкість передачі інформації (виграш у часі);
- зв'язок із абонентом устанавлюється негайно (виграш у часі);
- безпосередній обмін інформацією (перевага діалогу);
- персональний зв'язок (перевага контакту);
- скорочення документообігу (менші витрати праці);
- економія грошей (зниження вартісних витрат).



## II. Тестові завдання

***На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.***

1. *Телефонуючи комусь на роботу, Ви вичікуєте:*

- а) поки хтось не візьме слухавку;
- б) вичікуєте не більше ніж чотири гудки;
- в) чекаєте шостого гудка;
- г) після другого кидаєте слухавку.

2. *Під час ділової розмови потрібно питатися про здоров'я рідних та близьких:*

- а) обов'язково;
- б) залежно від настрою співрозмовника;
- в) не потрібно;
- г) залежно від особистості співрозмовника.

3. *За правилами етикету першим кладе слухавку у розмові:*

- а) старший за віком;
- б) жінка у розмові з чоловіком;
- в) старший за службовим становищем;
- г) чоловік у розмові з жінкою.

4. *Оптимальна тривалість ділової телефонної бесіди:*

- а) 7 хвилин;
- б) поки не вирішити проблему;
- в) 10 хвилин;
- г) 3–5 хвилин.

5. Якщо телефон механічно раптово відключився, передзвонює:

- а) той, до кого телефонували;
- б) той, хто телефонував;
- в) ніхто;
- г) у кого більше часу.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Якими частинами мови виражений номер вашого домашнього, мобільного телефону?

**Завдання 2.** Укажіть за допомогою синонімів, у якому значенні слово «час» використовується у телефонній розмові.

Довідкова інформація:

*Час* — 1) те, що вимірюють секундами, хвилинами, годинами. *Час йде швидко*; 2) певний момент. *Час обіду*; 3) проміжок, у який відбувається, здійснюється що-небудь. *Добре провести час*; 4) пора, доба. *Денний час*; 5) період, епоха. *Мирний час*; 6) період, момент, що не зайнятий чим-небудь, вільний. *Знайти час для прогулянки*; 7) у граматиці — форма дієслова. *Минулий час*.

*Момент* — короткий проміжок часу, у який відбувається що-небудь (пор.: *мить, миттєвість*). *Використовувати відповідний момент*.

*Проміжок* — простір між чим-небудь. *Проміжок між вікнами. Великий проміжок часу*.

*Термін* — 1) певний проміжок часу. *Термін служби в армії*; 2) час, момент, до якого треба зробити що-небудь. *Зробити роботу в термін*.

**Завдання 3.** Запам'ятайте!

- О котрій годині?
- О пів на ...у(ю)
- О пів на четверту
- О ...їй (годині)
- О шістнадцятій годині
- Котра година?
- Хвилин на ...у(ю)
- Десять хвилин на другу

Пів на ...у(ю)  
Пів на дванадцяту  
За... хвилин ...а(я)  
За чверть (за десять хвилин) восьма  
...а(я) година  
Сьома година.

**Завдання 4.** *Перекладіть з російської мови на українську і запишіть.*

Каждый час, без четверти час, без пятнадцати девять, три пятнадцать, со временем, использовать время, время летит, мало времени, терять время, время вышло.

**Завдання 5.** *До поданих слів підберіть синонімічний ряд:*

1) сьогоднішній; 2) тимчасовий; 3) хвилинний; 4) часом;  
а) нетривалий, несталий, непостійний; б) нинішній, теперішній, сучасний; в) іноді, інколи, деколи, зрідка, вряди-годи, коли-не-коли, подеколи; г) короткочасний, скороминучий, тимчасовий, недовготривалий.

**Завдання 6.** *Слово «рахунок» має значення: 1) абстрактна дія; 2) результат дії; 3) предмет.*

У якому значенні слово «рахунок» вживається в телефонній розмові?

**Завдання 7.** *Відредагуйте текст телефонної розмови, використавши слова в дужках.*

Добрый день. Зачекайте будь ласка хвилиночку, я зараз передам йому слухавку; На жаль (шкода, вибачте) Іван Петрович вийшов, повернеться о 14 годині. Можливо, ви хотіли б йому щось (віддати, повідомити, передати). Є його заступник, можливо він зміг би допомогти вам.

**Завдання 8.** *Усно змоделюйте телефонну ситуацію:*

а) знайомства; б) представлення.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*До Вас зателефонували у справі, не назвавши себе. Що Ви маєте відповісти на цей дзвінок?*

### **Ситуація 2**

*До телефону підійшов не той, хто Вам потрібен. Умотивуйте Ваші подальші дії.*

### **Ситуація 3**

*Вам зателефонували, помилившись номером. Якою буде Ваша відповідь?*

### **Ситуація 4**

*Ви зателефонували і помились номером. Що потрібно відповісти співрозмовникові?*



## V. Ділова гра

### **«Телефонна розмова»**

*Мета гри:*

- формувати у студентів культуру ведення телефонної розмови з дотриманням її специфічних ознак і правил етикету усного мовлення;
- навчити створювати сприятливий психологічний клімат під час розмови по телефону;
- виховувати стриманість, терпіння, увагу до співрозмовника під час спілкування.

*Сутність гри:*

1. Проблема: «Вміння спілкуватися по телефону?»

2. Учасники гри та їх функції:

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника



Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- формує команди;
- пропонує перелік телефонних фраз командам;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

Учасники команди:

- самостійно визначають правильні телефонні фрази;
- обмінюються думками, висувають варіанти правильних відповідей;
- приймають командний варіант відповідей, який оголошують.

Експерти:

- підраховують правильні відповіді кожної команди;
- оголошують правильні відповіді;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує команди та експертну групу з найбільш підготовлених студентів.

Він пропонує перелік телефонних фраз для редагування:

1. «Добрий ранок. Це комерційний банк «Русь». У телефону Никітін Олексій Петрович. Чим я можу допомогти вам?»

2. «Вибачите, це не в моїй компетенції. Вам потрібно подзвонити у відділ кредитів».

3. «Добрий ранок, банк «Русь».

4. «Завідувачка вийшла. Їй що-небудь передати?»

5. «Спасибі за дзвінок. Дзвоните частіше!»

6. «Вибачите, я не працюю в цьому відділі, тому нічим вам допомогти не можу».

7. «Добрий ранок, відділ постачання».

8. «Мені важко сказати, чому наш співробітник не подзвонив вам. Ви не пробували подзвонити йому ще раз?»

9. «Вибачите, що я змусив вас чекати. Чим я можу допомогти вам?»

10. «Я розумію вас. Мені здається, що хтось зі співробітників зробив помилку. Я постараюся все перевірити. Чим я ще можу допомогти вам?»

11. «Так, кого Ви чекаєте?»

12. «Михайло Івановичу, вибачите, будь ласка, за затримку документів. Постараюся їх вислати з okazjiєю».

13. «Спасибі. При нагоді я подзвоню вам».

14. «Ви сумніваєтеся в наших можливостях? Я розумію. Чекаю вашого дзвінка. Спасибі за дзвінок».

15. «Розповідайте, як це трапилося».

16. «Радий вашому дзвінку. Як у вас справи?»

17. «Так, це я. Хочу вам повідомити неприємну інформацію».

18. «Вибачите, будь ласка. Я приймаю заміську телефонограму. Можна, я передзвоню вам через 10 хвилин?»

19. «На жаль, Юрій Михайлович ще обідає».

20. «Спасибі за дзвінок. Такої людини, як Ви, ми готові вислухати завжди».

21. «Вибачите за затримку. У нас усі зайняті, тому ніхто не бере трубку».

22. «Юрій Михайлович пішов до лікаря. Має повернутися до кінця дня».

23. «Здрастуйте, банк «Русь», у телефону черговий експедитор Сергєєв. Слухаю Вас».

24. «Вибачите. На жаль, я маю іти по виклику. Давайте зв'яжемося завтра в 10 ранки. Я вам подзвоню. Спасибі за дзвінок».

*Завдання учасникам команди* — відредагувати телефонні фрази і визначити, які з них справляють на співрозмовника позитивне враження, а які — негативне.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють рішення команд.

Для вирішення поставленого завдання командам надається 15–20 хв. Після того повідомляють командні рішення.

Експерти оцінюють управлінське рішення кожної команди, коментують їх і оголошують команду-переможницю.

Після оголошення правильних відповідей провести в команді особисту першість: підрахувати, у якого учасника найбільше правильних відповідей.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: за кожен правильний варіант відповіді — 1 бал.

Підрахуйте бали, які набрали команди:

- 24 бали — ви достатньо володієте культурою телефонної розмови;
- 20–24 балів — в цілому володієте культурою телефонної розмови, але є ще резерви для вдосконалення;
- менше 20 балів — необхідно ще раз вивчити правила телефонної розмови.



### **Цікаво знати!**

3 (три) хвилини — європейський стандарт телефонної розмови.

Проаналізувавши магнітофонні записи розмов, дослідники дійшли кількох цікавих висновків. Представники однієї статі під час бесіди перебивають один одного приблизно однаково. А коли розмовляють чоловік і жінка, то він перебиває її майже вдвічі частіше.



### **Для роздумів!**

Вчені Падерборнського інституту кібернетики дослідили, що половина дорослих людей не вловлюють змісту фраз, які містять більше ніж 13 слів. Пам'ятайте це і не будуйте надто довгих речень. Дослідники також виявили, що якщо людина вимовляє більше ніж 2,5 слова за секунду, то співрозмовники зазвичай перестають її розуміти.

## ТЕМА 15

# КАДРОВА СПІВБЕСІДА

*Найбільш тривожним симптомом виробництва є наявність дилетантів.*

Конрад Лоренц



### I. Текст для читання

*Кадрова співбесіда* (інтерв'ю) є одним із найбільш універсальних і популярних методів оцінювання персоналу.

Співбесіди можуть відбуватися віч-на-віч або відразу з групою претендентів; претендента або групу можуть інтерв'ювати одночасно кілька людей (лінійний керівник, що пройшов спеціальну підготовку в галузі добору претендентів і методам співбесід; психолог; менеджер персоналу; представник колективу).

Необхідними вміннями інтерв'юєрів є:

- уміння формулювати запитання відповідно до мети бесіди і правильно їх ставити;
- уміння контролювати за допомогою запитань, знаків схвалення, зміни напряму розмови, її хід, пристосовувати свій стиль до особистості претендента і конкретних обставин, виявляти й обговорювати його складні проблеми з урахуванням того, що претендент має в бесіді свої цілі і прагне їх реалізувати;
- уміння доброзичливо слухати, надавати можливість демонструвати себе, резюмувати, виносити судження, приймати правильні рішення.

Кадрова співбесіда вимагає ретельної підготовки, бо необхідно створити комфортні умови для бесіди (м'яке приглушене світло, «тепле» фарбування стін, зручні меблі), що сприяє зняттю цілком природної напруги претендента і дозволять йому бути більш відвертим; інтерв'юєр має добре знати організацію, умови і характер про-

понованої роботи, вмінні вичерпно відповісти на запитання претендента; необхідно попередньо ретельно ознайомитися з документами та біографією кандидата; визначити, зважаючи на потреби організації, запитання, які треба поставити (не слід ставити запитання, відповіді на які очевидні, і починати відразу зі складних і «важких», особливо не ставити їх поспіль), продумати способи повторної перевірки відповідей. Необхідно також визначити загальний (формальний або неформальний) характер бесіди.

Бесіда починається з представлення співробітника кадрової служби й інших інтерв'юєрів (якщо вони є), розповіді про організацію, ситуації в ній і про відповідну посаду.

**Види кадрових бесід:**

- *за біографічними даними* кандидата, яка дозволить оцінити колишні успіхи, але не характеризує нинішню ситуацію і мотивацію до майбутньої роботи. Іноді при з'ясуванні життєвого шляху краще досліджувати конкретний період або яскравий епізод;
- *за ситуацією*. Претендентові пропонується для рішення одна або кілька проблем, що дозволяє оцінити його загальні й аналітичні здібності, методи роботи, вміння виходити зі складних становищ;
- *за професійними і особистими якостями*, яким при проведенні інтерв'ю рекомендується відводити 30% часу. Для цього в ході співбесіди ставлять запитання про поведінку в тих чи інших умовах, пов'язаних із професійною діяльністю, а відповіді оцінюють за заздалегідь розробленими критеріями.

На співбесіді можуть ставитися запитання різного типу:

- *обмежені* (коли? який?);
- *навідні*, відповідь на які вже передбачається (вони покликані у завуальованій формі продемонструвати вимоги організації);
- *вузькоспеціальні*, пов'язані з тонкощами професії;
- *гіпотетичні*, спрямовані для передбачення цінностей і установок претендента під час поведінки його в тій чи іншій ситуації;
- *зондувальні* (про можливі способи рішення тієї або іншої проблеми).

Запитання рекомендується ставити приблизно в такій *послідовності*: про особисті особливості, специфіку освіти, кваліфікацію, професійну підготовку, досвід роботи, плани і прагнення, причини

бажання одержати дану посаду, можливість поєднання роботи й особистого життя, сильні і слабкі сторони, розмір заробітної плати, цілі кар'єри на 5–10 років, причини звільнення з колишньої роботи, плани дій у випадку заняття посади. Варто також запропонувати претендентові самому ставити запитання, які його цікавлять, на основі яких можна багато чого довідатися про людину.

У цілому запитання мають бути такими, на які не можна дати стандартну відповідь, але іноді вони можуть бути і «лобовими»: «Чи є Ви генератором ідей?», «Чи хороший Ви організатор?», «Чи можете Ви багато працювати?», «Чи добре у Вас здоров'я?» тощо.

Крім питань, важливе значення мають зовнішні фактори: походження, поведінка, відповідність зовнішнього вигляду і стилю одягу посаді, на яку дана особа претендує; охайність, дрібні, але виразні деталі поведінки і розмови, наприклад, присутність почуття власної гідності й у той же час помірної самокритики, відсутність поспіху у відповідях.

Після того, як необхідна інформація зібрана, кандидатові потрібно дати можливість сказати те, що, на його думку, не було домовлено, розкрити щось більш докладніше, поставити запитання про роботу тощо. Потім йому повідомляється хід подальших подій: терміни вирішення його питання і способи повідомлення про результати бесіди.

Після співбесіди потрібно негайно приступити до осмислення й обговорення її результату (якщо інтерв'ювала комісія), оскільки отримана інформація швидко забувається чи перекручується й упорядкувати її згодом буде дуже важко. І тільки після цього можна починати роботу з іншим кандидатом. Остаточні рішення приймаються після ознайомлення з усіма претендентами шляхом систематичного виключення зі списку тих, хто найменш відповідає вимогам. Не слід квапитися, а тим більше приймати рішення в перші хвилини бесіди і відразу ж пропонувати роботу.

Тим, хто пройшов відбіркову бесіду дають заповнити спеціальну анкету, скласти більш докладну автобіографію тощо; тим, хто не пройшов співбесіду направляється офіційне письмове повідомлення про відмову з вираженням поваги, надією на збереження добрих відносин надалі. Причини відмови при цьому не повідомляються.



## II. Тестові завдання

*На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.*

1. *Запитання, які дозволяють з'ясувати цінності й установки претендента, називаються:*

- а) навідні;
- б) гіпотетичні;
- в) зондувальні;
- г) вузькоспеціальні.

2. *Запитання, які дозволяють з'ясувати можливі способи рішення тієї або іншої проблеми, називаються:*

- а) навідні;
- б) гіпотетичні;
- в) зондувальні;
- г) вузькоспеціальні.

3. *Запитання, які у завуальованій формі дають можливість продемонструвати вимоги організації, називаються:*

- а) навідні;
- б) гіпотетичні;
- в) зондувальні;
- г) вузькоспеціальні.

4. *Кадрова співбесіда починається з:*

- а) розповіді про організацію;
- б) заповнення спеціальної анкети;
- в) представлення співробітника кадрової служби й інших інтер'юерів;
- г) розповіді про відповідну посаду.

5. *Запитання про терміни, характеристики називаються:*

- а) навідні;
- б) обмежені;
- в) зондувальні;
- г) вузькоспеціальні.



### III. Мовні завдання

#### **Завдання 1.** Прочитайте і запам'ятайте.

Посада — положення й обов'язки кого-небудь в установі. *Важлива відповідальна посада.*

Місце — 1) простір, що зайнятий чи може бути зайнятий чим-небудь, на якому знаходиться хто-, що-небудь, відбувається що-небудь; 2) простір, де можна розташувати (крісло, стілець у театрі, кіно-театрі і т.ін.). *Місця для пасажирів з дітьми й інвалідів;*

3) місцевість. *Красиві місця;*

4) ділянка якого-небудь предмета. *Ранити руку в декількох місцях;*

5) яка-небудь частина книги, фільму, музичного твору. *Найцікавіше місце розповіді;*

6) положення, яке займає хто-небудь у чому-небудь. *Посісти місце менеджера.*

Пост — 1) особа чи група осіб, які з одного місця спостерігають за ким-, чим-небудь, охороняють кого-, що-небудь, а також місце, звідки ведуть спостереження. *Контрольний пост;* 2) відповідальний пост. *Зайняти пост директора.*

#### **Завдання 2.** Підберіть синоніми до слів.

Свідоцтво, дозвіл, посада, професія, керівник, допомога, платня.

**Завдання 3.** Провідмінійте за відмінками подані прізвища, імена, по батькові:

Волошин Сергій Іванович, Короткова Софія Василівна.

**Завдання 4.** Перекладіть словосполучення з російської мови на українську.

Назначить на должность, занимать должность, вступить в должность, восстановить в должности, освободить от занимаемой должности, освободить от обязанностей, уволить по собственному желанию, предоставит отпуск, продлит отпуск.

**Завдання 5.** Висловлюючи у заяві прохання про прийняття на роботу чи призначення на відповідну посаду, часто плутають поняття «посада» і «професія».



Як Ви розрізняєте їх? Розподіліть подані слова залежно від значення: директор, учитель, начальник, доцент, диспетчер, лікар, токар, слюсар, завідувач кафедри, асистент, лаборант, професор, економіст, бухгалтер, головний бухгалтер, заступник директора.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

*В якій послідовності Ви будете проводити бесіду з прийнятим співробітником:*

- познайомите з організацією й ситуацією в ній;
- ознайомите з труднощами в роботі;
- привітаєте з початком роботи;
- чітко ставте вимоги до працівника?

*Чи має значення послідовність питань? Про що ще може йти мова в першій бесіді?*

### **Ситуація 2**

*Які з наведених причин є основними в розчаруванні молодого менеджера своєю роботою:*

- очікував швидких результатів, а їх немає;
- шеф не помічає успіхів, та й недоліків теж;
- мої наукові (навчальні) знання виявилися не за жаданими;
- у колективі немає людських відносин, лайка, брутальність;
- шеф не ставить чітких цілей, пасивний, не дає «блиснути»?

*Які, крім наведених, Ви назвете причини невдоволення молодих працівників своїм положенням (матеріальні, моральні тощо)?*

### **Ситуація 3**

*Як адаптувати на посаді нового співробітника:*

- призначити досвідченого шефа;
- призначити стажистом;
- познайомити з колегами;
- надати можливість діяти самостійно.

*Якому розряду працівників це відповідає, що це дає?*



## V. Ділова гра

### *«Кадрова співбесіда»*

#### *Мета гри:*

- формувати культуру ведення кадрової співбесіди з дотриманням її специфічних ознак і правил етикету усного мовлення;
- навчити ретельно продумувати та формулювати відповіді на запитання під час кадрової співбесіди;
- створювати сприятливий морально-психологічний клімат під час співбесіди;
- виховувати стриманість, терпіння, увагу до співрозмовника.

#### *Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Вибір найкращого з претендентів на вакантну посаду».

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

#### *Науково-педагогічний працівник:*

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- формує команди;
- пропонує перелік «важких» питань, які ставляться претендентам на посаду в межах кадрових співбесід;
- призначає експертну групу;
- підбиває підсумки.

2.2. Модель учасників гри

#### *Учасники команди:*

- кожен учасник команди пропонує свій варіант відповіді на «важке» запитання;
- радяться і приймають командний варіант відповіді на кожне запитання;
- пропонують командний варіант відповідей на «важкі» запитання кадрової співбесіди.

#### *Експерти:*

- оцінюють наведені кожною командою відповіді на «важкі» запитання кадрової співбесіди;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. З них науково-педагогічний працівник формує

команди та експертну групу з найбільш підготовлених студентів. Він пропонує перелік «важких» запитань кадрової співбесіди:

За що Вас критикували в останні три роки?

Чи погоджуєтеся Ви з критикою, чи сперечаєтеся і чому?

Яким Ви уявляєте себе через кілька років і як цього домогтися?

Що варто змінити у Вашій роботі, щоб вона стала ідеальною?

Які посадові обов'язки Ви виконуєте з найбільшим задоволенням?

Як би Ви або Ваші підлеглі оцінили Вас за допомогою трьох прикметників?

Чи вважаєте Ви, що досить хвалите інших?

Що б Ви зробили, якби фірма, де Ви почали працювати, надала Вам на витрати дуже велику суму?

Назвіть три ситуації, де Ви домоглися успіху.

Якби Вам надали вибір: складати плани або здійснювати їх, чому б Ви надали перевагу?

Яку причину Ви виставили б людині як основу звільнення?

Яку мету Ви мали, йдучи на посаду?

Чи можете Ви збрехати? Наведіть три приклади.

Чи можна змусити людей працювати краще?

Яких труднощів Ви чекаєте на новій роботі?

Що Ви боїтеся знайти на новій роботі? Наведіть три приклади.

Назвіть три риси, що їх Ви хотіли б у себе виправити.

Як Ви мотивуєте підлеглих?

Коли Ви вважаєте себе таким, що досяг мети?

*Завдання учасникам команди* — запропонувати власний варіант відповіді на запропоновані питання. Команди визначають кращий варіант відповіді на запропоновані запитання. Для вирішення поставленого завдання командам надається 20–25 хв.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють варіанти відповідей команд. Експерти оцінюють відповіді кожної команди на запитання, коментують їх і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник коментує проведення навчальної кадрової співбесіди, аналізує вдалі відповіді команд, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: оригінальність ідей у відповідях на запитання співбесіди — 2–6 балів.



## **Цікаво знати!**

Видатний російський актор Михайло Щепкін писав, що «манери спілкування» змінюють людей настільки, що вони стають відомими».

Американський психолог Х.Міллер довів, що привабливі люди одержують значно вищу оцінку своїх можливостей.

## ТЕМА 16

# УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

*Сперечатися значно легше, ніж розуміти.*

Г. Флобер



## I. Текст для читання

### 1. Загальна характеристика міжособистісного конфлікту

Там, де є людина, завжди є конфлікти, тому що вони — постійний супутник буття і суспільного розвитку. Поняття «конфлікт» (від лат. *conflictus*) у перекладі означає «зіткнення».

**Конфлікт** — зіткнення різнонаправлених сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів — сторін конфліктної взаємодії. *Міжособистісний конфлікт*, який і є предметом нашого аналізу, це ситуація, де дійові особи переслідують несумісні цілі та реалізують протилежні цінності або одночасно прагнуть досягнення такої мети, якої може досягнути тільки одна із сторін. Тут, виходячи зі складу учасників конфлікту, відокремлюють такі *типи конфліктів*: особистість — особистість, особистість — група, група — група. Отже, у соціально-психологічному плані учасники конфлікту характеризуються передусім протилежними мотивами, цінностями, настановами.

При цьому таке протистояння усвідомлюється учасниками конфлікту. Воно виникає у зв'язку з розв'язанням працівниками певних завдань у різних сферах професійної діяльності. Але не всяка суперечність може викликати конфлікт. Тільки ті суперечності, які торкаються соціального статусу особистості або групи, їх матеріальних і духовних потреб, престижу, моральної гідності, можуть спровокувати конфліктні ситуації. У зв'язку з цим конфлікт

між людьми являє собою таку суперечність, яка характеризується протиборством. Людина вступає у конфліктну ситуацію тільки тоді, коли, на її думку, порушено справедливість, щось робиться не так, як вона вважає правильним. Причин для конфліктів може бути багато. Але у всіх випадках є одна особливість — людина вступає у конфлікт за ситуації, для неї значущої, коли вона не вбачає іншої можливості змінити її. Керівнику доводиться розв'язувати міжособистісні конфлікти, які стосуються двох або кількох осіб. Конфлікти між індивідом та колективом, між начальником та підлеглим тощо.

Отже, керівнику необхідно добре знати *класифікацію міжособистісних конфліктів та їхніх причин*. Ці знання допомагають своєчасно попереджати їх виникнення, ставити їм правильний діагноз, оптимально розв'язувати конфліктні ситуації тощо.

У соціальній психології існують різноманітні підходи до класифікації конфліктів. Наприклад, *А.Єршов* пропонує класифікувати конфлікти за такими ознаками: за джерелом, за змістом, за значущістю, за типом вирішення, за формами вияву, за типом структури взаємин, за соціальною формалізацією, за соціально-психологічним ефектом, за соціальними результатами.

*М.Дойч* здійснює класифікацію конфліктів на основі співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін.

Він виділяє такі види конфліктів:

1. «Реальний конфлікт» — це такий, що об'єктивно існує і адекватно сприймається.

2. «Випадковий, або умовний, конфлікт» — залежність від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.

3. «Зміщений конфлікт» — реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфліктної ситуації.

4. «Помилково дописаний конфлікт» — такий, що помилково тлумачиться.

5. «Латентний конфлікт» — це такий, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

6. «Хибний конфлікт» — це конфлікт, для виникнення якого об'єктивних основ немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприйняття та розуміння ситуації.

*Н.Гришина* здійснила класифікацію конфліктів на основі виділення причинно-мотиваційних зв'язків, тобто вона виділяє види конфліктів залежно від стосунків, які визначені спільною діяльністю, потреб у спілкуванні та належності до певної виробничої структури. По-перше, це конфлікти, що є реакцією на перепони щодо досягнення цілей соціально корисної виробничої діяльності. По-друге, конфлікти, що виникають як реакція на перепони в досягненні особистих цілей. По-третє, це конфлікти протидії окремих людей соціальним нормам. По-четверте, особистісні конфлікти. У цій класифікації враховується спрямованість комунікацій, що здійснюється під час конфлікту (вертикальні та горизонтальні).

Більш докладно охарактеризуємо ті різновиди, які мають прояв у професійному середовищі. В основному всі міжособистісні конфлікти розподіляються на *ділові та емоційні*.

*Діловий конфлікт* має місце у процесі виконання професійних обов'язків, коли деякі працівники неякісно виконують свої посадові обов'язки, покладають їх виконання на інших тощо.

*Емоційні конфлікти* характеризуються тим, що вони виникають у сфері міжособистісних відносин через слабке виховання окремих працівників, їхню психологічну несумісність. У зв'язку з тим, що причини таких конфліктів криються в особистісних якостях учасників цих конфліктів, їх складно контролювати та виявляти причини. Такі конфлікти керівники мають швидко локалізувати і вживати заходів до примирення сторін. У протилежному разі вони можуть призвести до тяжких наслідків.

*Міжособистісні конфлікти можна класифікувати за ознаками* — за результатом «корисності». Тобто на основі принципу доцільності — недоцільності конфлікту можна виділити конструктивні (позитивні) та деструктивні (негативні) конфлікти. Дослідження *Л.Козера і М.Дойча* засвідчили, що конструктивний (стабілізуючий) конфлікт виконує інтегративну функцію в оптимізації організаційної структури персоналу.

*Основні вияви конструктивного конфлікту* у міжособистісних конфліктах — запобігання стагнації життєдіяльності трудового колективу; сприяння його розвитку та формування позитивного морально-психологічного клімату; утвердження нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій, прийомів, способів і форм колективної діяльності; звільнення від руйнуючих життєдіяльність колективу факторів;

згуртування перед зовнішньою небезпекою. Отже, конструктивний конфлікт у житті колективу виконує такі позитивні функції: пізнавальну, розвивальну, коригувальну, стабілізаційну і основну — інтегративну.

Відповідно до цих різноманітностей конфліктів виділяють *два види мотивації конфліктів*: позитивний і негативний.

*За обсягом* конфлікти вирізняють широкі, які стосуються інтересів великих груп людей, та локальні, що не виходять за межі інтересів конфліктуючих сторін.

*За керівництвом*: керовані (регульовані) та некеровані (нерегульовані).

*Орієнтуючись на часовий фактор*, конфлікти розділяють на короткострокові (вони можуть мати вибуховий характер), довгострокові, разові та повторні.

*За кількістю учасників* виділяють певні різновиди конфліктів: особистість — особистість, особистість — група; дві або більше груп одного колективу.

*За джерелом виникнення* конфлікти бувають: об'єктивні та суб'єктивні, істинні та хибні.

*За формою вираження*: вербальні та невербальні аспекти конфліктної взаємодії, внутрішні й зовнішні, організаційні та неорганізаційні, навмисні й спонтанні тощо.

*За типом структурних взаємовідносин*: конфлікти по вертикалі (між начальником та підлеглим) і по «горизонталі», коли в конфлікт втягнені працівники на рівнозначних посадах. Небезпека горизонтальних конфліктів полягає в тому, що вони можуть перерости у вертикальні. І це тривожний симптом.

*За силою емоційного впливу на учасників конфлікту*: сильні, які стосуються соціального статусу особистості, її гідності, престижу, і слабкі, які не стосуються основних принципів існування особистості.

*Заключною, узагальнюючою основою класифікації конфлікту є його результативність*: позитивний та негативний.

Конфлікт оцінюється позитивно, якщо він сприяє усуненню причин самого конфлікту, залагоджується об'єктивно, затверджується істина й усуваються недоліки в житті трудового колективу. Тому керівникові деколи потрібно спричинити такий конфлікт, щоб змінити стиль діяльності колективу, усунути наявні недоліки і вчас-



но вирішити назріваючий у ньому конфлікт. На жаль, у житті колективу через різні об'єктивні та суб'єктивні причини не всі конфлікти вчасно вирішуються. У таких випадках вони вносять розлад у систему взаємовідносин між працівниками, порушується здорова морально-психологічна атмосфера колективу.

Загалом до таких самих негативних наслідків призводить і часткове вирішення конфлікту. Негативними наслідками також можна вважати порушення вимог професійної діяльності, конформізм, різноманітні психічні розлади окремих працівників тощо.

## **2. Діяльність керівників щодо попередження та подолання конфліктних ситуацій у трудовому колективі**

*В.В.Бойко і О.Г.Ковальов* пропонують *методику розв'язання конфлікту*.

1. *Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту*. Спочатку керівнику слід реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками. Потім слід визначити зону поширення конфлікту та проблеми, які він зачіпає, виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання його можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний і мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Проте особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей*. Буває так, що протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавальної сфери, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Цілі у конфлікті можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку слід відмежувати цілі, що пов'язані міжособистісною взаємодією, від цілей професійної взаємодії. У першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, у другому — як до виконавця певних професійних функцій. А це, у свою чергу, визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. *Розв'язання конфлікту функцій з урахуванням його функцій*. Учасників конфлікту слід переконати в тому, що взаємини між ними

можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій, з'ясування причин тощо.

4. *Розв'язання конфлікту функцій з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників.* Сутність цієї методики полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан переважно негативно впливає на учасників конфлікту, на їх взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння.

5. *Розв'язання конфлікту функцій з урахуванням властивостей його учасників.* Конфлікти часто виникають унаслідок невмілих дій керівників, неадекватного стилю їх діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфлікту можуть бути також негативні особистісні якості окремих працівників.

6. *Розв'язання конфлікту функцій з урахуванням його можливих наслідків.* Чітке уявлення про евентуальні варіанти та наслідки розв'язання конфліктів допомагають керівникам вибрати найкращі прийоми, способи, форми та засоби впливу на конфліктуючих.

Можливі наслідки залежно від їхнього змісту:

- зникнення конфронтації, коли один із учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої інтереси;
- послаблення конфлікту взаємними поступками;
- трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- поступове згасання конфлікту;
- механічне знищення конфлікту (ліквідація, реорганізація трудового колективу, звільнення учасника з певної посади або організації).

7. *Розв'язання конфлікту функцій з урахуванням етики взаємин конфліктуючих.* Зрозуміло, будь-який конфлікт має розв'язуватися з урахуванням етичних норм. Тут мається на увазі педагогічний такт керівника, культура розв'язання «гострих» проблем, уміння слухати, адекватно сприймати інформацію, співчувати опоненту, готовність йти на розумний компроміс.

Отже, робота керівників із попередження та подолання конфліктних ситуацій має носити систематичний і комплексний характер. Ця система роботи складається з чотирьох тісно пов'язаних

*послідовних дій*: профілактики конфліктів; попередження конфліктних ситуацій; припинення конфліктів; ліквідації наслідків конфліктів.

Проаналізуємо докладніше *зміст діяльності керівника щодо попередження і розв'язання конфліктів у трудовому колективі*.

Поняття «*профілактика*» охоплює широке коло психолого-педагогічних, дисциплінарних і організаційних заходів. Тут у першу чергу маються на увазі ефективний виробничий процес, широкий спектр різноманітних виховних заходів, спеціальні заходи із попередження типових для даного колективу порушень тощо. Ці заходи зазвичай усувають джерела, причини та умови виникнення конфліктів, створюють здорову морально-психологічну атмосферу в колективі.

Безумовно, така робота в основному виключає умови виникнення міжособистісного конфлікту. Але не завжди через різні обставини вдається їх уникнути. При цьому виникненню конфлікту передує *конфліктна ситуація*. У зв'язку з цим керівник має добре уявляти ознаки конфліктної ситуації у колективі, сферу можливих міжособистісних суперечностей, а також потенційних джерел конфліктів. Попереджувальна робота ведеться у більш вузькому напрямі та з конкретною категорією працівників. Особливо необхідна планова попереджувальна робота: по-перше, з працівниками, які схильні до порушення трудової дисципліни; по-друге, у певний час; по-третє, з конкретною категорією керівників.

До загальних превентивних заходів конфліктних ситуацій відносять:

- з'ясування обставин та змісту розбіжностей, що виникли, їхніх причин, джерел тощо;
- опитування осіб, які мають інформацію про міжособистісну суперечність, яка виникла;
- проведення індивідуальних бесід з працівниками, між якими виникли розбіжності, з метою їх оцінювання та визначення стратегії подальшої поведінки;
- використання рекомендацій із класифікації міжособистісних конфліктів, аналіз реальних відносин між цими працівниками та визначення можливих наслідків розбіжностей;
- усунення психічних бар'єрів у взаємовідносинах працівників, надання їм допомоги у з'ясуванні об'єктивних причин виникнення розбіжностей;

- створення умов для визнання помилок;
- внесення змін у зміст своєї діяльності, а також діяльність усіх осіб, які були учасниками розбіжностей, протиборства;
- усунення причин, умов, які створили конфліктну ситуацію, з використанням різних засобів впливу тощо.

Залежно від змісту даної ситуації та ефективності управління її наслідки можуть бути стабілізуючими (функціональними) або деструктивними (дисфункціональними) з відповідними передумовами формування майбутніх відносин. Стабілізуючі наслідки сприяють усуненню та згладжуванню причин конфліктної ситуації. Деструктивні – сприяють загостренню причин, які призвели до конфліктної ситуації.

Дослідники міжособистісних конфліктів *Р.Блейк* і *Д.Мутон* виділили ***п'ять стилів вирішень міжособистісних конфліктних ситуацій***:

- відхилення (Я намагаюсь уникнути участі в конфлікті);
- згладжування (Я намагаюсь знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони);
- примус (Я активно відстоюю власну позицію);
- компроміс (Я шукаю рішення, яке ґрунтується на взаємних діях і поступках);
- розв'язання проблеми (Я шукаю шляхи спільного вирішення проблеми, яке задовольняє обидві сторони).

Знаючи класифікацію, основні причини виникнення конфлікту й етапи його перебігу, керівнику доцільно для більш ефективного управління колективом сформулювати модель процесу розгортання конфліктної взаємодії з конкретним указуванням своїх дій на кожному етапі. Як уже зазначалося, конфлікт спричиняють суперечності, які закладено у службових або міжособистісних відносинах опонентів. Вони призводять до конфліктної ситуації, яка супроводжується психічною напруженістю. За наявності детонуючого прецеденту виникає конфлікт із конструктивними (позитивними) або деструктивними (негативними) наслідками. Така система роботи допомагає попередити конфлікт.

Проте як через об'єктивні, так і суб'єктивні причини не завжди вдається визначити початок конфлікту. *У випадку, коли міжособистісний конфлікт уже виник, керівнику слід:*

- здійснити роботу для попередження конфліктної ситуації;

- вжити заходів, які виключають нанесення моральних або матеріальних збитків, можливих антисупільних дій з боку як однієї, так і обох протидіючих сторін;
- провести розбір (особистий, службовий, загальний) щодо змісту міжособистісного конфлікту;
- досягти фактичного усунення гострих суперечностей, застосовуючи передусім психолого-педагогічні, а якщо необхідно, то й адміністративні засоби.

На даному етапі керівник успішно може застосовувати перевірені практикою методи, за допомогою яких вдається успішно вирішити конфлікт. Наприклад, американський психолог Г.Скотт викладає п'ять стилів розв'язання міжособистісного конфлікту, розроблених Кеннетом У.Томасом і Ральфом К.Кільменом. Дана система дає змогу керівнику розробити оптимальний стиль вирішення міжособистісного конфлікту. Стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій опоненти прагнуть вдовольнити власні інтереси (дія активна чи пасивна) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально). Якщо зобразити це графічно, отримаємо сітку Томаса–Кільмена, яка дозволяє визначити місце та назву кожного з п'яти стилів для розв'язання конфлікту (рис. 16.1).

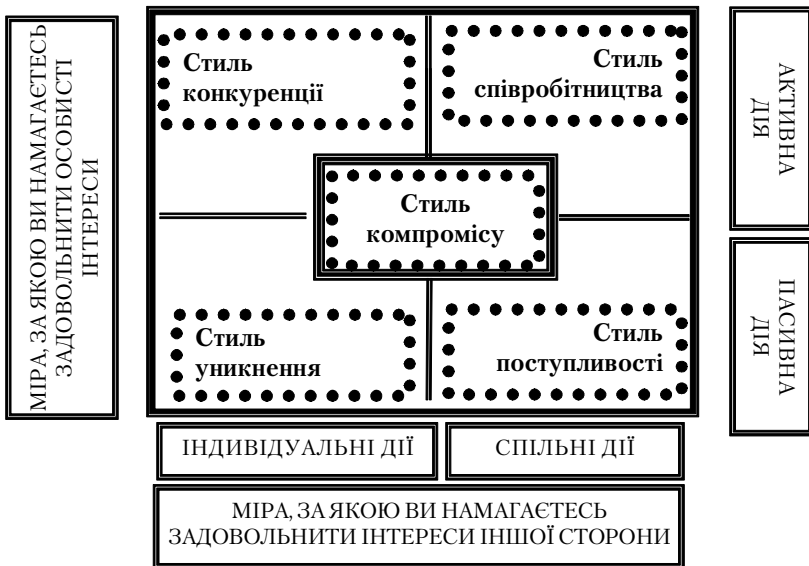


Рис. 16.1. Стилі розв'язання конфлікту (сітка Томаса–Кільмена)

Тут ми бачимо такі *стилі розв'язання конфліктів*:

- *стиль конкуренції* (опонент намагається в першу чергу задовольнити свої інтереси всупереч інтересам інших, примушуючи їх приймати корисні для нього рішення);
- *стиль ухилення* (опонент не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми або просто ухиляється від розв'язання конфлікту);
- *стиль пристосування* від попереднього стилю відрізняється тим, що опоненти діють разом, при цьому один із них пасивний у розв'язанні ситуації та згодний робити те, чого прагне інший опонент: він не відстоює своїх інтересів, поступається перед ним;
- *стиль співпраці* найтяжчий, проте він дає змогу виробити рішення, яке цілком задовольняє обидві сторони, бо обидва опоненти активно беруть активну участь у розв'язанні конфлікту та відстоюють свої інтереси; проте при цьому вони намагаються співпрацювати один з одним;
- *стиль компромісу* від стилю співпраці відрізняється тим, що компроміс досягається на більш поверхневому рівні. Опоненти не шукають приховані потреби, як у випадку застосування стилю співпраці. Тут обидві сторони роблять невеликі поступки своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково.

У процесі спілкування виникають також конфлікти з «важкими» людьми. Роберт М.Бремсон у книзі «Спілкування з «важкими» людьми» виокремлює декілька їх типів: агресивні, скаржники, мовчуни, довічні песимісти, всезнайки, нерішучі, «стопори».

Під час спілкування з такими людьми можна дотримуватися таких рекомендацій.

1. Усвідомлення факту, що вони «важкі» люди та віднесення їх до відповідної категорії таких людей.

2. Старатися не підпадати під вплив цієї людини, зберігати спокій і нейтралітет; якщо це не вдається, то намагайтеся виявити причини її «важкості».

3. Намагатися знайти спосіб задоволення інтересів та потреб «важкої» людини, використання спільного підходу до розв'язання конфліктів.

Таким чином, об'єктивне розв'язання конфлікту сприяє знаходженню істини, усуненню причин, за яких виник цей конфлікт. Тому

керівник повинен вжити заходів як педагогічного, так і організаційного характеру для ліквідації наслідків конфлікту, тобто в будь-якому випадку він має намагатися покласти край конфлікту, тому що припинення конфлікту в разі відмови опонентів від своїх претензій не завжди є його закінченням.

**Основні тактики поведінки в міжособистісному конфлікті:**

- *раціональне переконання* — використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції і переконання протилежної сторони в конфлікті;
- *тиск* — вимога, наказ, погрози;
- *апеляція до влади, санкції* — використання стягнень і винагород;
- *дружнє звертання, запобігання* — створення в протилежній сторони уявлення про наявність у неї привабливих якостей, про те, що її позиція, погляди, пропозиції заслуговують на увагу і мають інтерес;
- *коаліційна* — прохання про підтримку, союз;
- *укладання угод* — взаємний обмін благами, обіцянки;
- *маніпулятивна* — використання прийомів введення учасників конфлікту в стан хвилювання, деякої заплутаності, створення ефекту несподіванки тощо;
- *зобов'язання, що не скасовуються* — одна зі сторін здійснює визначену дію доти, поки її умови не будуть прийняті;
- *погроза* — деструктивна і недоброзичлива тактика, що може бути використана у випадку неготовності або нездатності однієї зі сторін поступатися далі визначеної межі.



## II. Тестові завдання

**На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.**

1. Як називається стратегія поведінки в конфліктах, коли є пошук рішення, що задовольняло б обидві сторони?

- а) проблемно-вирішальна;
- б) поступлення;
- в) уникання;
- г) бездіяльність.

2. Як називається тактика поведінки, коли використовуються стягнення і винагороди?

- а) коаліційна;
- б) дружнє звертання;
- в) раціональне переконання;
- г) апеляція до влади.

3. Як називається тактика поведінки, коли створюється ефект несподіванки?

- а) погроза;
- б) маніпулятивна;
- в) тиск;
- г) апеляція до влади.

4. Як називається тактика поведінки, коли використовується прохання про підтримку?

- а) дружнє звертання;
- б) раціональне переконання;
- в) коаліційна;
- г) укладання угод.

5. Як називається тактика поведінки, коли використовується наказ?

- а) апеляція до влади;
- б) тиск;
- в) зобов'язання, що не скасовуються;
- г) погроза.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Зіставте пари антонімів і зробіть висновок про можливість об'єднати слова правої частини в синонімічний ряд.

- а) підтверджувати — заперечувати;
- б) підтверджувати — спростовувати.



**Завдання 2.** Вставте замість крапок відповідне слово, вибравши його із синонімічного ряду:

а) спір, б) обговорення, в) сперечання, г) суперечка, ґ) полеміка, д) дискусія, е) диспут;

1. ... документів викликала шок у працівників фірми. 2. Почалося ... кандидатур. 3. У середовищі письменників Франції гаряче розпалюється ... з питання про те, як потрібно писати. 4. Ми втрачали в ... місяць за місяцем. 5. Мої американські рецензенти, як правило, не схильні вести ... щодо ступеня правдивості книги. 6. Літературні ... доведеться відкласти. 7. Вступити в ... із суддею він вважав для дійсного боксера недостойним.

**Завдання 3.** Поставте займенники, що у дужках, у потрібному відмінку та вишийте їх у дві колонки.

Згадувати про (він), захоплюватися (він), жити без (вона), налагодити зв'язок з (вони), прийти до (вона), йти за усіма (вони), передати (вона) книгу, прийти разом з (вона), назустріч (вони), керувати (він), завдяки (вона), посміхнутись до (він), перед (вони), мати проблему з (вони), бути вище за (він), отримати допомогу від (вона), сміятися з (вони), працювати з (вони), звільнити (він) з посади, радіти з (вони), думки про (вона), покликати (він).

**Завдання 4.** виправте помилки.

Недивлячись на перешкоди, дякуючи підтримці, заставити піти на компроміс, корінне протиріччя, слідує прикладу, надіятися на краще, винести подяку, співставити дані, змінювати своїм поглядам, розв'язати проблему, робота продовжується, відклонити пропозицію, рахуватися з думкою людей, ратувати за справедливість.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1.**

Співвіднесіть конфліктоген із варіантом його формулювання.

| Конфліктоген |                                                                |   | Формулювання                                                                                                                                                     |
|--------------|----------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                              | 3 | 4                                                                                                                                                                |
| 1.           | Погрози (викликають страх, підпорядкування, образу, ворожість) | а | «Скільки часу у Вас пішло на це?»; «У скільки це обійшлося?»; «Чому ти так пізно?»; «Чим ти займаєшся?»                                                          |
| 2.           | Накази (влада над іншими)                                      | б | «Нічого обговорювати. Я не бачу тут проблеми»                                                                                                                    |
| 3.           | Критика (негативна)                                            | в | «Таке може сказати тільки ідіот»; «Ну ти просто дурень»; «Що ще можна чекати від бюрократа?»                                                                     |
| 4.           | Образливі прізвиська                                           | г | «Дуже цікаво... Я дивився вчора смішний фільм...»                                                                                                                |
| 5.           | Слова – «боржники»                                             | д | «Нічого тут засмучуватися. Все це досить логічно»                                                                                                                |
| 6            | Приховування важливої інформації (репліка-пастка)              | е | «Якби ти навів порядок на своєму письмовому столі, у тебе не було б причин для паніки»; «Чому ти не зробив це у такий спосіб?»; «Просто не звертай на них уваги» |
| 7.           | Допит                                                          | є | «Терміново зайдіть до мене в кабінет»; «Не питайте чому, робіть так, як Вам сказано»                                                                             |
| 8.           | Похвала з підступом                                            | ж | «Вам цей проект буде до душі» (не пояснюючи, що з цим пов'язано)                                                                                                 |
| 9.           | Переконання логікою                                            | з | «Ви недостатньо старанно працюєте»; «Ви постійно скаржитесь»                                                                                                     |
| 10.          | Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче бути вислуханою)   | и | «— Я потрапив на минулому тижні в жахливу аварію...<br>— Це що, ти б подивився на мою...»                                                                        |
| 11.          | Відмова від обговорення питання                                | і | «Якщо Ви не можете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про можливості Вашого звільнення»; «Робіть, як сказано, або...»                           |

| 1   | 2                        | 3      | 4                                                                                                                 |
|-----|--------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. | Зміна теми               | ї      | «У вас так добре виходять звіти. Ви не напишете ще один?»                                                         |
| 13. | Змагання                 | й      | «Не нервуй»; «Не хвилюйся. Все владнається»<br>«Все мине»; «Ти маєш гарний вигляд».                               |
| 14. | Заспокоєння запереченням | к<br>— | «Ви маєте поводитися більш відповідально»;<br>«Ви повинні брати до уваги факти»;<br>«Ви не повинні так гніватися» |

*Проаналізуйте: які конфліктогени домінують у Вашому спілкуванні?*

### **Ситуація 2.**

*Знайдіть варіант можливого перетворення конфліктогену*

| <b>Конфліктоген</b> |                                 | <b>Перетворююче запитання</b> |                                                              |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1.                  | Дурень! (і інші образи)         | а                             | Як зробити це успішним? Як можна це поліпшити?               |
| 2.                  | Я правий, а ти (вони) не правий | б                             | Що в їхній поведінці Вам не подобається?                     |
| 3.                  | Я не буду...                    | в                             | Якого результату Ви хотіли б?                                |
| 4.                  | Усе пропало                     | г                             | Чи можете Ви (вони) обрати таку дію?                         |
| 5.                  | Він (вона) безнадійний!         | д                             | Ви не зможете? Чи, можливо, просто не знаєте, як це зробити? |
| 6.                  | Я (вони) повинен / змушений...  | е                             | За яких обставин вони не роблять цього?                      |
| 7.                  | Занадто багато/мало...          | є                             | Що Ви хотіли б? Як це можна виправити?                       |
| 8.                  | Вони завжди...                  | ж                             | Що могло б допомогти Вам зробити це?                         |
| 9.                  | Я не хочу...                    | з                             | Що відбудеться, якщо Ви побачите таку можливість?            |
| 10.                 | Я не можу...                    | и                             | Якби це було можливим, що потрібно було б тоді?              |
| 11.                 | Він (вона) ніколи не...         | і                             | Чим Ваша точка зору відрізняється від їхньої точки зору?     |
| 12.                 | Це неможливо...                 | ї                             | Порівняно з чим?                                             |

### **Ситуація 3**

У книзі Н.Власової «...І прокинешся босом» наведені 12 правил і 11 табу в конфліктній ситуації:

- дай партнерові «випустити пару»;
- вимагай обґрунтування його претензій;
- використовуй несподівані прийоми для зменшення його агресії;
- свою негативну оцінку подавай у вигляді відображення своїх почуттів;
- пропонуй партнерові сформулювати бажаний результат;
- розглядай проблему конфлікту, як задачу з підручника, вирішуй її;
- дай партнерові зберегти своє обличчя;
- відбивай, як луну, його аргументи;
- «зберігай і своє обличчя», тримайся «на рівних»;
- не бійся компромісу і не ухиляйся від вибачень;
- оформляй прийняту домовленість;
- не руйнуй відносин.

*З якими правилами і чому Ви не згодні?*

*Чому в конфліктній ситуації не можна критично оцінювати партнера, приписувати йому низинні і погані наміри, демонструвати знаки переваги, обвинувачувати і приписувати клієнтові тільки відповідальність, ігнорувати його інтереси, бачити все тільки зі своєї позиції, зменшувати заслуги партнера і його внесок, перебільшувати свої заслуги, дратуватися, кричати, нападати, зачіпати вразливі зони партнера, звалювати на партнера безліч претензій?*



## **V. Ділова гра**

### **«Кроки до взаєморозуміння»**

*Мета гри:*

- формувати уміння налагоджувати міжособистісні контакти у спілкуванні;
- відпрацювати оптимальні навички особистого спілкування;
- удосконалювати культуру мовлення.

1. *Проблема:* «Знаходження шляхів взаєморозуміння у міжособистісних стосунках при вирішенні виробничих проблем».

## 2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. *Модель керівника гри* — науково-педагогічного працівника

### Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- підбиває підсумки.

## 2.2. *Модель учасників гри*

### Учасники команди:

- готують перелік «а», в якому описують, що є причиною напруженості та нерозуміння між двома командами (своє ставлення, почуття, бачення поведінки, дій команди-конкурента);
- готують перелік «б», в якому передбачають те, що напише про них команда-конкурент в переліку «а»;
- готують перелік «в», в якому описують проблеми, що потребують першочергового вирішення для уникнення напруженості та непорозуміння між двома командами;
- команди разом готують перелік «г», в якому вказують план дій для розв'язання непорозумінь між двома командами.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. Науково-педагогічний працівник формує дві команди. Особливістю розподілу учасників гри у різні команди є деякі протиріччя у поглядах на вирішення професійних задач.

*Завдання учасникам команди* — виявити причину конфліктної ситуації та відпрацювати механізм співпраці.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють рішення команд.

Етап 1. Підготовка командами переліків «а» та «б».

Етап 2. Оголошення змісту (без обговорення між командами) переліків «а» та «б» команді-конкуренту.

Етап 3. Обговорення в команді оголошених командою-конкурентом переліків «а» та «б».

Етап 4. Підготовка в командах переліку «в».

Етап 5. Спільне обговорення командами переліків «в» з метою визначення основних проблем, які спричиняють непорозуміння.

Етап 6. Обопільна робота команд над переліком «г».

Експерти оцінюють уміння встановити причину конфліктної ситуації та виробити механізм для налагодження співпраці; коментують дії команд і оголошують команду-переможницю.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри*: оцінюється кожен перелік.

«а» – точність у встановленні причин напруженості та нерозуміння між командами;

«б» – уміння бачити себе очима суперників (оцінюються лише ті передбачення, які збіглись у переліку двох команд);

«в» – уміння визначати основні проблеми, що створюють перешкоди для співпраці;

«г» – оригінальність дій у розв'язанні конфліктних проблем.



### **Цікаво знати!**

У найважчі хвилини люди радять: «Не стримуй сліз, поплач...» На думку відомого сучасного психотерапевта Карла Роджерса, негативні емоції при безперешкодному вираженні поступово нейтралізуються і змінюються на позитивні. Відкрите вираження емоцій є не лише атрибутом конфлікту, а й потужним каталізатором конфліктогенів, без якого полум'я конфлікту швидко згасає. Даючи «вихід почуттям» і знижуючи цим емоційну напругу, ми побічно сприяємо ліквідації конфлікту.

## ТЕМА 17

# БІЗНЕС ЯК ОДНА ЗІ СФЕР ЗАЙНЯТОСТІ

*Коли прибуток вилучається з покупця чи з робітника, це є свідченням поганого ведення справи.*

*Прибуток має дати вмiле керівництво справою: побiльше мозку у роботi — мозку i ще раз мозку.*

Г. Форд



### I. Текст для читання

В Україні існують тільки три сфери можливої зайнятості: **державна робота** (або так звана бюджетна сфера), **бізнес** (легальний чи нелегальний) і **громадські організації**. У кожній із цих сфер є свої переваги і недоліки.

Звичайно, непоганий варіант — працювати на хорошій посаді в **державній установі** з 9 до 18 години, мати щороку профспілкову путівку на відпочинок у санаторій, стабільну заробітну платню, садочок для дітей, а перейматися тільки через невеликі проблеми з керівництвом. На жаль, усіма цими перевагами можна скористатися лише за умови стабільної економічної ситуації в країні. А коли всюди відбуваються скорочення і заробітну платню затримують навіть податківцям, треба розглядати інші варіанти.

Один з них — **бізнес**. Насправді тут йдеться не про один варіант, а про декілька. Адже приватне підприємництво як таке є дуже неоднорідною сферою, від якої, власне, і залежить характер діяльності. По-перше, бізнес буває *легальний* і *нелегальний*. По-друге, можна заснувати свій власний бізнес, але можна й працювати на когось — на приватному підприємстві.

Як відомо, **легальний бізнес** — це офіційно зареєстрована підприємницька діяльність, яка не суперечить нормам чинного в

Україні законодавства. Зрозуміло, що з огляду на загальну економічну ситуацію, неврегульоване законодавство, недосконалу податкову систему, неформальні силові структури (рекет) тощо, у сфері підприємництва доводиться долати чимало труднощів. Але й тут, добре вивчивши умови та правила гри, можна працювати з користю: ми це бачимо на прикладі діяльності багатьох успішних фірм. Малий бізнес, створюючи нові робочі місця, робить вагомий внесок у розв'язання проблеми зайнятості. Невеликі підприємства працюють досить динамічно, тут панує дух ініціативи та підприємливості, формуються особливі людські взаємини, складаються умови для самостійної праці фахівців та реалізації їхнього творчого потенціалу, набагато рідшими є прояви бюрократизму.

Індивідуальне підприємництво дає можливість забезпечити собі та своїй родині повну або часткову зайнятість.

**Нелегальний бізнес** (або так званий неформальний сектор) не обов'язково пов'язаний із наркотиками, зброєю та проституцією, як здається на перший погляд. Ми читаємо оголошення в газетах, де йдеться про послуги репетиторів чи прання білизни. Ми купуємо домашні торти, цигарки і горілку, що їх продають жінки біля ринків. Нас перепиняють на вулицях, пропонуючи позбутися зайвої ваги та проблем зі здоров'ям. Усе це — неформальний сектор, в якому люди організовують незареєстровану підприємницьку діяльність, за яку ніхто не сплачує державі податки. Звичайно, в цій сфері можна отримати прибутки, але тут виникають набагато серйозніші проблеми. А проте для багатьох нелегальний бізнес є головним джерелом доходів і чи не єдиною можливістю утримувати себе та сім'ю.

Особи, які працюють у неформальному секторі, часто діють поза межами законодавчого поля України, тому не забезпечені або не повністю забезпечені правовим захистом. Громадяни, які займаються незареєстрованою комерційною діяльністю, зокрема, продають і перепродують різні товари, часто не мають елементарних економічних знань, не вміють реально оцінювати свої можливості та ступінь ризику, тому постійно стикаються з проблемами, що виникають через невдало проведені фінансові операції.

Серед людей, які намагаються поліпшити своє матеріальне становище, дуже поширеною формою діяльності є робота у фірмах **багаторівневого маркетингу**, що полягає в продажу різного виду продукції та залученні якомога більшої кількості фахівців до такої



діяльності. Але часто такі особи не мають достатньої освіти, тому не розуміють усіх нюансів пропонуванних методів заробляння грошей, які на перший погляд видаються дуже простими і доступними. Не зваживши своїх можливостей, такий фахівець вступає до організації, що потребує негайної сплати певної суми — від 20 до 100 доларів, або відразу підписує контракт на велику суму, оскільки величина заробітку прямо залежить від величини придбаної партії товару. Для закупівлі великої партії зазвичай доводиться позичати гроші, часто — під відсотки. Робота в багаторівневому маркетингу вимагає певних навичок і певного хисту. Тим часом не всі їх мають. Нерідко працівник не може реалізувати товар повністю і повернути гроші. І потрапляє в ще гіршу ситуацію, ніж попередня.

Основними проблемами праці у фірмах багаторівневого маркетингу є:

- негативне ставлення клієнтів до фірм багаторівневого маркетингу;
- несприятливий морально-психологічний клімат в організації за умов жорстокої конкуренції;
- необхідність розраховуватися за «захист» із «неформальними» силовими структурами;
- великі поточні витрати та нестабільний заробіток;
- сильна залежність від нав'язаних від фірми умов внаслідок низької правової культури та незнання законів.

Праця у неформальному секторі має також свої *переваги*. По-перше, стабільний заробіток. По-друге, нерегламентований сектор створює реальні умови для розвитку підприємницької ініціативи. Тут можна здобути досвід роботи, який знадобиться при переході в легальний бізнес.



## II. Тестові завдання

**На кожне із запитань виберіть правильну відповідь.**

1. Підберіть до словосполучення «державна робота» синонімічний відповідник:

- а) комерційна сфера;
- б) бюджетна сфера;

- в) приватна сфера;
- г) адміністративна сфера.

2. Яка із наведених сфер зайнятості не існує в Україні:

- а) державна робота;
- б) міжнародна робота;
- в) бізнес;
- г) громадські організації.

3. Бізнес може бути:

- а) державний і міжнародний;
- б) однорівневий і багаторівневий;
- в) легальний і нелегальний;
- г) громадський і суспільний.

4. Офіційно зареєстрована підприємницька діяльність, яка не су-  
перечить нормам чинного в Україні законодавства, — це:

- а) малий бізнес;
- б) великий бізнес;
- в) легальний;
- г) нелегальний.

5. Маркетинг, що полягає в продажу різного виду продукції та залу-  
ченні якомога більшої кількості фахівців до такого виду діяльності, — це:

- а) міжнародний;
- б) багаторівневий;
- в) однорівневий;
- г) державний.



### III. Мовні завдання

**Завдання 1.** Який із поданих паронімів (професіональний — про-  
фесійний) використовується у значенні фаховий.

Довідкова інформація.

Обидва прикметники мають однакове значення, але їх співвідно-  
сять з різними словами: *професіональний* — професіонал, *професій-*

*ний* — професія. Вони вказують на відношення до професії, зв'язок із професією: *професійна (професіональна) підготовка; професійні (професіональні) інтереси*. Але є різниця щодо їх сполучуваності з іншими словами.

*Професійний* має ширше коло зв'язків. Переважає у сполученні з іменниками *хвороба, захворювання, травма* та ін., тобто «хвороба, пов'язана з професією». У сполучі *професійна спілка* взаємозаміна прикметників не допускається.

*Професіональний* найчастіше вживається тоді, коли треба підкреслити значення «такий, що стосується професіоналів, не аматорів; фаховий»: *професіональний актор* — актор, який обрав своїм фахом театральну справу (акторами-аматорами можуть бути люди різних професій і без професій).

**Завдання 2.** *Перепишіть речення. Виправте помилки, поясніть їх.*

1. Прізвище й адрес особи чи найменування організації зазначається в самому тексті з лівого боку під датою.

2. Ми дякуємо Загорському Івану Федоровичу за прекрасну роботу на протязі минулого року і особливо під час напливу клієнтів.

3. Ми цінуємо старання, професійну етику, які Ви показали під час обслуговування наших клієнтів.

**Завдання 3.** *Утворіть дієслівні словосполучення, де подані іменники виступають залежним словом.*

Висновок, подяка, відповідальність, заходи, увага, довідка, виконання, посада, обов'язок, розгляд.

**Завдання 4.** *Утворіть сполучення «прийменник + іменник» за допомогою прийменників по, на, за, від, в(у), через, після, з. Визначте відмінок іменників.*

Ім'я, професія, замовлення, адреса, народження, вимога, освіта, потреба.

**Завдання 5.** *Утворіть словосполучення, поєднавши подані іменники (посада, пропозиція, робота, відкриття) із потрібним дієсловом. Утворені словосполучення введіть у речення.*

Займати/обіймати; згоджуватися/приставати/підтримувати; звільняти/зняти/ усунути; присвячувати/приурочувати.

**Завдання 6.** За допомогою синонімів з'ясуйте значення слів:

1) відомство; 2) керівництво; 3) розпорядження майном.

*Синоніми*

а) галузь (управління); б) керування, розподіл, розташування;  
в) керування, правління, провід.

**Завдання 7.** Які наведені нижче ряди синонімів вступають із словом «прикріпити» в синонімічні відношення?

а) закріпити, прилаштувати, приладнати, приробити, укріпити, приставити;

б) призначити, приставити, прилучити, поставити.

**Завдання 8.** Укажіть слова, які пишуться з великої літери.

(П)енсійний (ф)онд, (ф)онд (ч)орнобиля, (ф)онд (з)айнятості, (ф)онд (п)ідприємства, (ф)онд робочого часу, (ф)онд заробітної плати, (м)іжнародний (ф)онд, (ф)онд миру, (ф)онд соціального страхування.



## IV. Управлінські ситуації

### **Ситуація 1**

Яким блоком питань, на Вашу думку, цікавиться керівник агрофірми в першу чергу?

а)

- як почуває себе секретарка, як її здоров'я, самопочуття;
- хто телефонував і з якого приводу;
- кого необхідно прийняти в першу чергу;

б)

- як йде виконання плану: постачань, виробництва, збуту;
- які пропозиції мають керівники відділів (підрозділів) із поліпшення показників роботи?

в)

- яке фінансове становище агрофірми;
- витрати виробництва тощо;
- прибуток від реалізації продукції;

- одержання і погашення кредитів;
- пропозиції з поліпшення фінансового становища агрофірми?
- г)
  - які пропозиції має відділ управління персоналом;
  - за ростом кадрового потенціалу агрофірми;
  - за скороченням обслуговуючого і виробничого персоналу?
- д)
  - які проблеми вирішують працівники адміністративно-господарського підрозділу і чим їм можна допомогти (енергопостачання, опалення, зв'язок, каналізація, прибирання території тощо)?

### **Ситуація 2**

*Визначте термін і першочерговість питань, якими займається керівник сільськогосподарського підприємства:*

- по кілька разів на день;
- щодня;
- щотижня;
- щомісяця;
- кожен квартал.

### **Ситуація 3**

*Розтауйте наведені джерела влади в порядку найбільшої значущості для Вас:*

- володіння інформацією;
- зовнішні зв'язки та ділові знайомства;
- примушення (економічне і зовнішньоекономічне);
- експертиза (рівень професіоналізму лідера);
- право приймати рішення;
- особистий приклад.



## **V. Ділова гра**

### **«Перші кроки трудової діяльності»**

*Мета гри:*

- навчити студентів прийомам справляти позитивне враження на працедавців;

- сформуванню умінь представляти власні професійні та інтелектуальні здібності;
- виховувати відповідальність, чесність, ініціативність.

*Сутність гри:*

1. *Проблема:* «Вміння представити себе на посаду в престижній компанії»

2. *Учасники гри та їх функції:*

2.1. Модель керівника гри — науково-педагогічного працівника

Науково-педагогічний працівник:

- пояснює сутність гри, її правила та регламент;
- призначає експертну групу;
- пропонує перелік вакантних посад у філію престижної фірми та план представлення;
- підводить підсумки.

2.2. Модель учасників гри

Учасники команди:

- розподіляють посади відповідно до індивідуально-психічних особливостей;
- готують матеріал до усного виступу;
- участь у конкурсному представленні на вакантну посаду.

Експерти:

- оцінюють виступи учасників команд на кожну посаду;
- відбирають переможців на вакантні посади та формують керівництво філії;
- визначають команду-переможницю.

3. *Порядок проведення ділової гри:* до участі у грі залучаються усі присутні студенти. Науково-педагогічний працівник формує команду та експертну групу з найбільш підготовлених і пропонує перелік вакантних посад у філію престижної фірми та план представлення.

*Перелік вакантних посад у філію престижної фірми:* начальник планово-фінансового відділу, начальник відділу кадрів, начальник відділу збуту, начальник відділу маркетингу, начальник матеріально-технічного постачання, начальник бухгалтерського обліку та звітності, начальник відділу з виробництва і переробки продукції рослинництва, начальник відділу з виробництва і переробки продукції тваринництва, начальник відділу земельних ресурсів, начальник відділу механізації та електрифікації.

*План представлення:*

1. Охарактеризувати мотиви, що спонукали кандидата взяти участь у конкурсі, пояснити свій вибір конкретної посади.
2. Продемонструвати професійну компетентність.
3. Розповісти про те, що нового й корисного він може запропонувати фірмі.

*Завдання учасникам команди* — підготувати особисте представлення на посаду та виступити з ним у конкурсі претендентів.

Науково-педагогічний працівник призначає експертів, які оцінюють виступи претендентів на посади.

Для вирішення поставленого завдання учасникам надається 15 хв. на підготовку й 5 хв. на виступ. Після того експерти проводять конкурсний відбір, оголошують переможців, коментують результати конкурсу.

На завершення науково-педагогічний працівник висловлює свою думку, підбиває підсумки гри.

4. *Підбиття підсумків гри:* представлення — 1–5 балів.

Переможницею стає та команда, з якої відібрано найбільше кандидатів на посади.



## **Цікаво знати!**

### ***Сексуальні домагання на роботі***

Якщо вас переслідують, пам'ятайте: стаття 119 Кримінального кодексу України передбачає, що за примушування жінки до статевого зв'язку особа, якій ця жінка підпорядкована за службовою субординацією, несе відповідальність.

Якщо керівник примушує жінку до статевого зв'язку, погрожуючи зменшенням заробітної платні, звільненням тощо, то жінка може подавати звернення до правоохоронних органів, і таке звернення розглянуть у встановленому порядку.

Але якщо шеф обіцяє якісь блага, наприклад, підвищення на посаді, премію та квартиру, то такого звернення правоохоронні органи не розглядатимуть. Цю обставину обов'язково потрібно мати на увазі, збираючи докази сексуальних переслідувань. Доказом можуть бути свідчення свідків, лист, записка або магнітофонний запис розмови з погрозами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

*Албастова Л.Н.* Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: Приор, 1998. — 288 с.

*Андреева Г.М.* Социальная психология. — М.: Изд-во МГУ, 1980. — 416 с.

*Антонечко-Давидович Б.Д.* Як ми говоримо. — К.: Либідь, 1991. — 254 с.

*Бакер Э.* Во время собрания // Современное управление. — 1998. — № 9. — С. 9–27.

*Богдан С.К.* Мовний етикет українців: традиції і сучасність. — К.: Рідна мова, 1998. — 476 с.

*Ботвіна Н.В.* Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування. — К.: Арткес, 2000. — 192 с.

*Брудный А.А.* Понимание и общение. — М., 1989. — С. 34.

*Бугай Н.І.* Український етикет: Посібник для дітей та дорослих. — К.: Бібліотека українця, 2000. — 264 с.

*Буяльський Б.А., Оверчук А.В.* Як ми спілкуємося: Мовленнєвий етикет українського народу. — Вінниця: Велес, 2001. — 96 с.

*Вачугов Д.Д., Кислякова И.А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. — М.: Высш. школа, 1998. — 176 с.

*Вересов Н.Н.* Психология управления: Учебное пособие. — М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. — 224 с.

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. — М.: Гардарики, 1998. — 288 с.

*Гнеушев В.О.* Основы конфликтологии для менеджера: Навчальний посібник. — Рівне: РДТУ, 2002. — 136 с.

*Дерябо С., Ясвин В.* Гроссмейстер общения: Иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. — Луганск: Лотос, 1998. — 186 с.

*Загальна психологія:* Підруч. для студентів ВНЗ / С.Д.Максименко, В.О.Зайчук, В.В.Клименко, В.О.Соловієнко: За заг. ред. акад. С.Д. Максименка. — К.: Форум, 2000. — 543 с.

*Карнеги Дейл.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. Ф.П. Красавина. — К.: Наук. думка, 1989. — 224 с.



*Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и напр. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 407 с.

*Красовский Ю.Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практ. пособие. — М.: ИНФРА, 1997. — 368 с.

*Крысько В.Г.* Социальная психология в схемах и комментариях. — СПб.: Питер, 2003. — 127 с.

*Лабунская В.А.* Невербальное поведение. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1986. — 135 с.

*Лидумниекс А.* Сто вопросов и ответов об управлении сельскохозяйственным предприятием. — М.: Агропромиздат, 1987. — 112 с.

*Ложкин Г.В., Пovyакель Н.И.* Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 256 с.

*Лосев А.Ф.* Миф. Число. Сущность. — М., 1994. — 502 с.

«Людські стосунки»: заочна школа // Практична психологія та соціальна робота. — 1998. — № 6–7. — С. 70–72.

*Почепцов Г.Г.* Теорія комунікацій. — К.: ВЦ «Київський університет», 1999. — 212 с.

*Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко.* — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА — М, 1997. — 150 с.

*Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 285 с.

*Радевич-Винницький Я.* Етикет і культура спілкування. — Львів: Сполом, 2001. — 224 с.

*Реан А.А., Коломинский Я.Л.* Социальная педагогическая психология. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.

*Русанівський В.М., Вихованець І.Р., Городенська К.Г.* та ін. Мова і культура. — К.: Наук. думка, 1986. — 184 с.

*Сабат Э.М.* Бизнес-этикет / Пер. с англ. Б.Н. Осетрова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. — 240 с.

*Савчин Т.* Мова і ділове спілкування: норми, етикет, діловодство. — Тернопіль: Вид-во ТДПУ, 2002. — 264 с.

*Рейси Д.А., Пиза А, Дита С.А., Семена Л.А., Кузина Ф.А., Старобинский Э.А.* Невербальное общение в процессе ведения переговоров // Современное управление. — 1999. — № 8. — С. 47–55.

*Українська мова: Енциклопедія* / Редкол.: В.М. Русанівський та ін. — К.: Українська енциклопедія, 2000. — С. 263.

*Український радянський енциклопедичний словник* в 3-х т. — К.: Гол. ред. Укр. рад. енциклоп., 1987. — Т. 2. — 424 с.

*Урбанович А.А.* Психология управления: Учебное пособие. — Минск: Харвест, 2001. — 640 с.

*Щекин Г.В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — К.: Украина, 1994. — 399 с.

## КЛЮЧІ

### до тестових і мовних завдань, управлінських ситуацій

#### Тема 1

Тестові завдання: 1 – г; 2 – г; 3 – г; 4 – в; 5 – г.

#### Тема 2

Тестові завдання: 1 – з; 2 – б; 3 – б; 4 – в; 5 – а.

#### Тема 3

Тестові завдання: 1 – а; 2 – б; 3 – в; 4 – б; 5 – г; 6 – в; 7 – в; 8 – б.

Мовні завдання: № 1: а) мова, б) мовлення. № 2: 1 – б; 2 – а.  
№ 3: 1 – а, г, 2 – а; 3 – б; 4 – б; 5 – а; 6 – а, г. № 6: 1) в, б, з, и, к, л, м; 2) б, г, є.

Управлінські ситуації: № 1: 1 – в; 2 – а; 3 – б.

#### Тема 4

Тестові завдання: 1 – б; 2 – в; 3 – а; 4 – а; 5 – б; 6 – а.

Мовне завдання: 1 – а.

Управлінські ситуації: № 1: радість (щастя) (2), злість (12), іронія (4), увага (5), замкнутість (6), сум (8), досада (розчарування) (9), зосередженість (7), презирство (10), посмішка (1), відраза (11), подив (3); № 2: 1 - е; 2 - ж; 3 - в; 4 - б; 5 - д; 6 - а; 7 - є; 8 - г; № 3: 1 - з, 2 - д; 3 - а; 4 - е; 5 - г; 6 - ї; 7 - й; 8 - є; 9 - б; 10 - л; 11 - к; 12 - в; 13 - ж; 14 - і; 15 - и.

#### Тема 5

Тестові завдання: 1 – б; 2 – в; 3 – г; 4 – б; 5 – в.

Мовні завдання: № 3: 1 – б, в, е, ж; 2 – а, в, д, є.

#### Тема 6

Тестові завдання: 1 – в; 2 – а; 3 – а; 4 – б; 5 – б; 6 – в.

#### Тема 7

Тестові завдання: 1 – г; 2 – в; 3 – а; 4 – б; 5 – б.

#### Тема 8

Тестові завдання:

#### Тема 9

Тестові завдання: 1 – г; 2 – а; 3 – в; 4 – в; 5 – в.

Мовне завдання: № 9: 1 – г; 2 – а; 3 – є; 4 – ж; 5 – в; 6 – б; 7 – з; 8 – д; 9 – и; 10 – е.

### Тема 10

Тестові завдання: 1 – б; 2 – а; 3 – г; 4 – г; 5 – а.

### Тема 11

Тестові завдання: 1 – а; 2 – в; 3 – б; 4 – а; 5 – б.

Мовне завдання: № 2: 1 – б, 2 – в, 3 – г, 4 – а.

### Тема 12

Тестові завдання: 1 – в; 2 – в; 3 – а; 4 – а; 5 – а.

Мовне завдання: № 5: а) особиста думка, б) особова справа, в) особовий склад, г) особисті потреби, д) особистий підпис.

### Тема 13

Тестові завдання: 1 – г; 2 – б; 3 – в; 4 – а; 5 – б.

Мовне завдання: № 4: а) подавати пропозицію, б) отримувати пропозицію, в) нехтувати пропозицією, г) відхилити пропозицію, д) приймати пропозицію.

Управлінські ситуації: 1 – г; 2 – б; 3 – б.

### Тема 14

Тестові завдання: 1 – б; 2 – в; 3 – а, б, в; 4 – г; 5 – б.

Мовне завдання: № 5: 1 – б, 2 – г, 3 – а, 4 – в.

### Тема 15

Тестові завдання: 1 – б; 2 – в; 3 – а; 4 – в; 5 – б.

Мовне завдання: № 5: *посада* – директор, начальник, доцент, диспетчер, завідувач кафедри, асистент, лаборант, професор, головний бухгалтер, заступник директора; *професія* – учитель, лікар, токар, слюсар, економіст, бухгалтер.

### Тема 16

Тестові завдання: 1 – а; 2 – г; 3 – б; 4 – в; 5 – б.

Мовне завдання: № 2: 1 – б, 2 – б, 3 – г, 4 – д, 5 – д, 6 – б, 7 – г.

Управлінські ситуації: № 1: 1 – і; 2 – є; 3 – з; 4 – в; 5 – к; 6 – ж; 7 – а; 8 – і; 9 – д; 10 – е; 11 – б; 12 – г; 13 – и; 14 – й. № 2: 1 – є; 2 – і; 3 – ж; 4 – а; 5 – б; 6 – г; 7 – і; 8 – е; 9 – в; 10 – д; 11 – з; 12 – и.

### Тема 17

Тестові завдання: 1 – б; 2 – б; 3 – г; 4 – в; 5 – б.

Мовне завдання: № 6: 1 – а, 2 – в, 3 – г.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

|                                                                   |                                               |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>А</b>                                                          | – інформаційні, 146                           |
| Абонент, 156                                                      | – контрольні, 146                             |
| Адресант, 76                                                      | – спрямовуючі, 146                            |
| Адресат, 76                                                       | – однополюсні, 147                            |
| Аспекти спілкування, 11                                           | – ознайомлювальні, 147                        |
| – міжособистісний, 11                                             | – підтверджуючі, 147                          |
| – когнітивний, 11                                                 | – провокаційні, 146                           |
| – комунікативно-інформаційний, 11                                 | Види кадрових бесід, 165                      |
| – емотивний, 11                                                   | – за біографічними даними, 165                |
| – конативний, 12                                                  | – за ситуацією, 165                           |
| Афективно-емпатійний компонент управлінського спілкування, 27, 32 | – за професійними та особистими якостями, 165 |
| <b>Б</b>                                                          | Види ділових нарад, 115                       |
| Брутальність, 67                                                  | – конструктивні, 115                          |
| Бізнес, 191                                                       | – оперативні, 116                             |
| – легальний, 191                                                  | – проблемні, 115                              |
| – нелегальний, 191, 192                                           | Види людського спілкування, 8                 |
| <b>В</b>                                                          | Види переконання, 105                         |
| Ввічливість, 67, 104                                              | – інформування, 105                           |
| Взаємодія у виробничому процесі, 30                               | – доказ, 105                                  |
| Види бар'єрів спілкування, 97                                     | – роз'яснення, 105                            |
| Види ділових бесід, 138                                           | – спростування, 105                           |
| – кадрова, 138                                                    | Види управлінського спілкування, 23           |
| – проблемна, 138                                                  | Види міжособистісного спілкування, 24         |
| Види запитань, 146                                                | Відмінності управлінської взаємодії, 28       |
| – альтернативні, 147                                              | Внутрішнє мовлення, 44                        |
| – для орієнтації, 147                                             | <b>Г</b>                                      |
| – зустрічні, 147                                                  | Громадська організація, 191                   |

|                                                                   |                                    |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Д</b>                                                          | Культура управління, 66            |
| Державна робота, 191                                              | Комунікативні дії, 15              |
| Дискурс, 81                                                       | Конфліктогени, 186, 187            |
| Дискусія, 136                                                     | <b>Л</b>                           |
| Ділова бесіда, 137                                                | Лінгвостикет, 67                   |
| Ділове спілкування, 8, 23, 25, 76                                 | <b>М</b>                           |
| <b>Е</b>                                                          | Манера спілкування, 16             |
| Екстравертність, 77                                               | Механізми соціальної перцепції, 12 |
| Емпатія, 11, 32, 220                                              | Мовленнєва ситуація, 76            |
| <b>З</b>                                                          | Мовленнєвий етикет, 66             |
| Засоби комунікації, 29                                            | Мовлення, 75                       |
| Зовнішнє мовлення, 44                                             | Мовний етикет, 66                  |
| <b>І</b>                                                          | <b>Н</b>                           |
| Ідіолект, 44                                                      | Національна мова, 44               |
| Індивідуальна мова, 44                                            | Нарада, 115                        |
| Інтелігентність, 67                                               | Невербальні засоби, 54             |
| Інтерація, 30                                                     | – екстралінгвістичні, 55           |
| Інтерв'ю, 164                                                     | – кінетичні, 55                    |
| Інтерв'юєр, 164                                                   | – просодичні, 55                   |
| Інтровертність, 77                                                | – тактильні, 55                    |
| Інцидент, 127                                                     | Невербальне спілкування, 54        |
| <b>К</b>                                                          | – акустичне, 55                    |
| Кадрова співбесіда, 164                                           | – візуальне, 55                    |
| Когнітивно-інформаційний компонент управлінського спілкування, 27 | – ольфакторне, 55                  |
| Комунікація, 27, 42                                               | – тактильне, 55                    |
| Комунікативний статус, 76                                         | <b>П</b>                           |
| Комунікативна поведінка, 77                                       | Переговори, 145                    |
| Конфлікт, 173                                                     | Підходи ведення дискусії, 128      |
| Конфліктна ситуація, 127                                          | – авторитарний, 128                |
| Критерії міжособистісного спілкування, 24                         | – демагогічний, 128                |
| Культура мовлення, 65                                             | – евристичний, 128                 |
| Культура спілкування, 65                                          | – критикуючий, 128                 |

|                                                                       |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| – логічний, 128                                                       | Стилі управління, 86                  |
| – прагматичний, 128                                                   | – авторитарний, 87                    |
| – софічний, 128                                                       | – агресивний, 88                      |
| Поштова кореспонденція, 157                                           | – альтруїстичний, 88                  |
| Принципи проведення ділової бесіди, 138                               | – відчужений, 88                      |
| – вірогідність, 138                                                   | – демократичний, 87, 88               |
| – раціональність, 138                                                 | – ліберальний, 87                     |
| – розуміння, 138                                                      | – маніпулятивний, 88                  |
| – розмежування, 138                                                   | – місіонерський, 88                   |
| – увага, 138                                                          | – піддатливий, 88                     |
| <b>Р</b>                                                              | – суперечливий, 87                    |
| Регулятивно-поведінковий компонент управлінського спілкування, 26, 30 | Структура виробничої взаємодії, 30    |
| Різновиди взаємодії у виробничому процесі, 31                         | Структура комунікативного процесу, 29 |
| Реципієнт, 76, 97                                                     | Структура спілкування, 12             |
| <b>С</b>                                                              | – інтерактивний, 12                   |
| Соціально-перцептивний компонент управлінського спілкування, 26, 31   | – комунікативний, 12                  |
| Спілкування, 7                                                        | – перцептивний, 12                    |
| – бар'єр, 97                                                          | Структура телефонної розмови, 156     |
| Способи управлінського впливу, 105                                    | Структурні компоненти спілкування, 14 |
| – захоплення, 105                                                     | – дія спілкування, 14                 |
| – навіювання, 105                                                     | – завдання спілкування, 14            |
| – наслідування, 105                                                   | – засоби спілкування, 14              |
| – переконування, 105                                                  | – комунікативні мотиви, 14            |
| Стереотипізація, 12, 77                                               | – потреба у спілкуванні, 14           |
| Стереотип, 77                                                         | – предмет спілкування, 14             |
| Стиль, 85                                                             | – продукт спілкування, 14             |

|                                                                |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структурні компоненти суперечки, 127                           | – соціальні, 96                                                                                                |
| – інцидент, 127                                                | – фактори, зумовлені змістом та умовами виконання професійної діяльності, 96                                   |
| – конфліктна ситуація, 127                                     | – фактори, зумовлені соціально-психологічними особливостями трудового колективу, з яким взаємодіє керівник, 96 |
| – об'єкт суперечки, 127                                        | Фасцинація, 99                                                                                                 |
| – учасники суперечки, 127                                      | Форми спілкування, 15                                                                                          |
| Суб'єктне сприймання, 32                                       | – діалогічна, 15                                                                                               |
| Суперечка, 127                                                 | – монологічна, 15                                                                                              |
| <b>Т</b>                                                       | – полілогічна, 15                                                                                              |
| Тактовність, 67                                                | Форми звертання, 70                                                                                            |
| Тактики поведінки, 183                                         | Функції спілкування, 10                                                                                        |
| – апеляція до влади, санкції, 183                              | Функції ділового спілкування, 76                                                                               |
| – дружлюбне звертання, 183                                     | – інтерактивна, 76                                                                                             |
| – зобов'язання, що не скасовуються, 183                        | – комунікативна, 76                                                                                            |
| – коаліційна, 183                                              | – мотиваційно-контрольна, 76                                                                                   |
| – маніпулятивна, 183                                           | – організаційно-узгоджувальна, 76                                                                              |
| – погроза, 183                                                 | – перцептивна, 76                                                                                              |
| – раціональне переконання, 183                                 | Функції невербального спілкування, 54                                                                          |
| – тиск, 183                                                    | Функції управлінського спілкування на інтегральному рівні, 33                                                  |
| – укладання угод, 183                                          | – регулятивна, 33                                                                                              |
| Тактильна система, 56                                          | – соціального контролю, 33                                                                                     |
| Телеграма, 157                                                 | – соціалізації, 33                                                                                             |
| Телекс, 157                                                    | – соціально-педагогічна, 33                                                                                    |
| Телефонна розмова, 155                                         | Функції управлінського спілкування на локальному рівні, 34                                                     |
| Темперамент, 77                                                | – амотивна, 34                                                                                                 |
| <b>Ф</b>                                                       | – встановлення стосунків, 34                                                                                   |
| Фактори, які впливають на стиль управлінського спілкування, 96 | – впливу, 34                                                                                                   |



|                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| – інформаційна, 34             | <b>У</b>                         |
| – координаційна, 34            | Управлінське спілкування, 23, 28 |
| – контактна, 34                |                                  |
| – розуміння, 34                | <b>Ц</b>                         |
| – спонукальна, 34              | Цілі суперечки, 129              |
| <b>Х</b>                       | – деструктивні, 129              |
| Характер впливу інформації, 28 | – конструктивні, 129             |
| – спонукальний, 28             |                                  |
| – констатуючий, 28             |                                  |
| Хронотоп, 57                   |                                  |

# ДОДАТКИ

Додаток 1

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОВІДНИХ ІНДИВІДУАЛЬНО- ПСИХІЧНИХ РИС ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

### ФОРМУЛА ТЕМПЕРАМЕНТУ (За А.Бєловим)

*Порядок роботи.* Потрібно відповідати на кожне запитання «Так» чи «Ні». Якщо Ваша відповідь позитивна, то номер відповіді обведіть кружечком, якщо Ваша відповідь негативна — поставте хрестик. Не слід витрачати багато часу на обміркування запитання. Давайте ту відповідь, яка першою спаде Вам на думку.

1. Непосидючі та метушливі.
2. Невитримані, запальні.
3. Рішучі й ініціативні.
4. Уперті.
5. Винахідливі у суперечці.
6. Працюєте уривчасто.
7. Схильні до стресу.
8. Незлопам'ятні й необразливі.
9. Нестерпні.
10. Ваша мова швидка, пристрасна, але плутана.
11. Неврівноважені та схильні до гарячковості.
12. Агресивний забіяка.
13. Нестерпні до недоліків.
14. Володієте виразною мімікою.
15. Здатні на швидкі дії.
16. Невтомно прагнете до нового.
17. У Вас різкі, поривчасті рухи.
18. Наполегливі у досягненні мети.
19. Різкі й прямолінійні у стосунках з людьми.
20. Схильні до різких змін настрою.

21. Веселі й життєрадісні.
22. Енергійні й діловиті.
23. Часто не доводите справу до кінця.
24. Схильні переоцінювати себе.
25. Схильні швидко схоплювати нове.
26. Нестійкі в інтересах й нахилах.
27. Легко переживаєте невдачу.
28. Із захопленням беретеся за будь-яку нову справу.
29. Можете враз охолонути, якщо справа перестає Вас цікавити.
30. Легко пристосовуєтесь до різних обставин.
31. Швидко переключаєтесь з однієї роботи на іншу.
32. Обтяжуєтесь одноманітною, повсякденною, копіткою працею.
33. Товариські й чуйні, не відчуваєте самотності з новими для Вас людьми.
34. Витривалі й працездатні.
35. Ваша мова гучна, швидка, чітка, супроводжується виразною мімікою.
36. Зберігаєте самовладання у несподіваній, складній обстановці.
37. У Вас завжди піднесений настрій.
38. Швидко засинаєте і пробуджуєтесь.
39. Часто не зібрані, виявляєте поспішність у рішеннях.
40. Схильні іноді ковзати по поверхні. Відволікаєтесь.
41. Спокійні й холоднокровні.
42. Послідовні у справах й докладні.
43. Обережні й розсудливі.
44. Вмієте чекати.
45. Мовчазні й не можете даремно говорити.
46. Ви говорите спокійно, розмірено, із зупинками, без різкого вираження емоцій, без жестикуляції і міміки.
47. Стримані й терплячі.
48. Доводите почату справу до кінця.
49. Не витрачаєте даремно сил.
50. Суворо дотримуєтесь виробленого розпорядку дня, системи у роботі.
51. Легко стримуєте пориви.
52. Малосприйнятливі до похвали і осудження.
53. Незлобливі й проявляєте поблажливість щодо кепкувань на свою адресу.

54. Постійні у своїх відносинах й інтересах.
55. Повільно включаєтесь у роботу і переключаєтесь з однієї справи на іншу.
56. Різні у ставленні до всіх оточуючих.
57. Любите акуратність та порядок у всьому.
58. Важко пристосовуєтеся до нової обставини.
59. Маєте витримку.
60. Спокійно стоїте в черзі.
61. Сором'язливі.
62. Розгублюєтеся у новій обстановці.
63. Вагаєтесь встановити контакт з незнайомими людьми.
64. Легко переносити самотність.
65. Не вірити у свої сили.
66. Відчуваєте пригніченість й розгубленість при невдачах.
67. Схильні замикатися у собі.
68. Швидко стомлюєтесь.
69. Ваша мова спокійна, слабка, тиха, іноді переходить на шепіт.
70. Мимоволі пристосовуєтеся до характеру співрозмовника.
71. Вразливі до сліз.
72. Надзвичайно сприйнятливі до похвали й осудження.
73. Надто вимогливі до себе і до оточуючих.
74. Схильні до підозри і до оточуючих.
75. Хворобливо чутливі та вразливі.
76. Безмірно образливі.
77. Скриті й не товариські, нікому не розповідаєте про свої справи.
78. Малоактивні і несміливі.
79. Покірливі.
80. Прагнете викликати співчуття та дістати допомогу в оточуючих.

Опитувальник дозволяє діагностувати такі види темпераменту, як холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

*Представники холеричного темпераменту* відрізняються підвищеною рухливістю, неврівноваженістю в поведінці, діях, і вчинках. Керівник з холеричним темпераментом, як правило, агресивний, запальний, прямолінійний у стосунках з іншими людьми, енергійний. І.П.Павлов зазначав, що це бойовий тип, завзятий, він легко і швидко дратується. Керівник із цим типом темпераменту вирізняється

різкою зміною глибоких почуттів, що супроводжуються сильними емоційними переживаннями, які завжди дістають зовнішнє вираження в міміці, жестах, швидкій мові. Керівники з цим темпераментом продуктивні за умови неодноманітної роботи, там, де треба швидко приймати рішення, ризикувати, проявляти ініціативу.

*Особи сангвінічного темпераменту* рухливі та врівноважені. І.П. Павлов, характеризуючи їх, писав, що сангвінік — палкий, дуже продуктивний діяч, але тільки тоді, коли в нього багато цікавих справ, тобто є постійне збудження. Якщо ж таких справ немає, він нудьгує, стає млявим. Для нього характерні легкість і швидкість виникнення нових почуттів та емоційних станів (горя, радості, ненависті тощо), які швидко змінюються й у пам'яті закарбовуються на недовго. Як правило, Керівник із цим темпераментом має гнучкий розум, дотепний. Він безтурботний, легко пристосовується до нових умов, товариський, швидко налагоджує контакт з людьми і може підтримати добрий настрій у трудовому колективі. Сангвінік охоче береться за нову справу, але не завжди доводить її до кінця, може втратити інтерес до неї, а надто якщо ця справа потребує терпіння і тривалої копіїткої праці.

*Особи з флегматичним темпераментом*, на думку І.П.Павлова, спокійні, врівноважені, наполегливі й завзяті трудівники. Інертність нервових процесів у них створює умови для спокою і холоднокровності. Флегматиків за будь-яких обставин вивести із себе практично неможливо. Ці якості проявляються і в стосунках із товаришами та колегами. Ця людина в міру товариська, настрої її завжди рівний. Працездатна, вона ніколи не марнує сил, розраховує їх наперед, справу, як правило, доводить до кінця, нову інформацію засвоює повільно, але ґрунтовно. Флегматику важко переключитися з однієї діяльності на іншу, важко пристосуватися до нових умов, міміка невиразна.

*Для керівників з меланхолічним темпераментом* характерна дуже висока емоційна чутливість; вони дуже вразливі, швидко стомлюються. Рухи в них сповільнені. Емоційні переживання меланхоліків характеризуються великою глибиною, що часто накладає відбиток на особистість у цілому. Вони нерішучі, тяжко переживають невдачі, кожна з яких вони сприймають як особисту трагедію. Меланхоліки відлюдькуваті, часто ніяковіють, почуваються незручно, відчувають розгубленість і нерішучість.

### Дешифратор

| Вид темпераменту | Позитивні відповіді |
|------------------|---------------------|
| холерик          | від 1 до 20         |
| сангвінік        | від 21 до 40        |
| флегматик        | від 41 до 60        |
| меланхолік       | від 61 до 80        |

Темперамент характеризується такими властивостями (слід враховувати кількість позитивних відповідей на відповідні види темпераменту):

- 16–20 — яскраво виражений;
- 10–15 — помірно виражений;
- 6–10 — слабо виражений.

### ОПИТУВАЛЬНИК АЙЗЕНКА

*Вступні зауваження.* Автор двофакторної моделі особистості Г.Айзенк як показник основних властивостей особистості використовував екстраверсію-інтроверсію та невротизм. У загальному розумінні *екстраверсія* — це спрямованість особистості на оточуючих людей, на події, *інтроверсія* — поняття, синонімічне стурбованості, — виявляється як емоційна нестійкість, напруженість, емоціональна збудливість, депресивність.

Так, екстраверт, порівнюючи з інтровертом, складніше виробляє умовні рефлекси, володіє більшою терпимістю до болю, але меншою терпимістю до сенсорної депривації, внаслідок чого не переносить одноманітності, частіше відволікається під час праці та ін. Типовими проявами у поведінці екстраверта є товариськість, імпульсивність, недостатній самоконтроль, висока пристосованість до середовища, відкритість у почуттях. Він чуйний, життєрадісний, впевнений у собі, прагне лідерства, має багато друзів, нестриманий, любить розважатися, ризикувати, дотепний, не завжди люб'язний.

У інтроверта переважають такі особливості поведінки: часто заглиблений у себе, відчуває труднощі, налагоджуючи взаємини з людьми та адаптуючись до реальності. У більшості випадків інтроверт спокійний, врівноважений, миролюбний, його дії продумані та рац-

іональні. Коло друзів у нього невелике. Він високо цінить етичні норми, любить планувати майбутнє, міркує над ним, що, як буде робити, не піддається миттєвим пориванням, песимістичний. Інтроверт, не любить хвилювань, дотримується заведеного порядку. Він суворо контролює свої почуття і рідко поводить себе агресивно, послужливий.

На одному полюсі невротизму (високі оцінки) знаходяться так звані невротики, які відрізняються нестабільністю, неврівноваженістю нервово-психічних процесів, емоційною нестійкістю, лабільністю вегетативної нервової системи. Тому вони легко збуджуються, для них характерні зміни настрою, чутливість, а також тривожність, неспокійність, повільність, нерішучість.

Другий полюс невротизму (низькі оцінки) — це емоційно стабільні особистості, які характеризуються спокійністю, врівноваженістю, впевненістю та рішучістю.

Показники екстраверсії–інтроверсії та нестабільності–стабільності взаємозалежні і біполярні. Кожен з них — це континуум між двома полюсами вкрай виявленої особистої властивості. Поєднання цих двох різною мірою виявлених властивостей створює неповторну своєрідність особистості. Характеристики більшості досліджуваних розташовуються між полюсами, частіше ближче до центру. Відстань показника від центра показує ступінь відхилення від середнього з відповідним вираженням особистих властивостей.

*Порядок роботи.* Тестування проводиться індивідуально або в групі. Дослідник дає досліджуваним роз'яснення: «Вам буде запропоновано відповісти на низку запитань. Відповідайте «Так» чи «Ні», ставлячи плюс у відповідній графі відразу, тому що важлива Ваша перша реакція. Майте на увазі, що досліджуються деякі особистісні, а не розумові здібності. Тому правильних чи неправильних відповідей тут немає». Потім дослідник нагадує, що досліджувані мають працювати самостійно і пропонує почати роботу.

### Особистісний опитувальник

1. Як часто Ви відчуваєте потяг до нових вражень для того, щоб «стрепенутися», відчути збудження?
2. Чи часто Ви відчуваєте потребу в друзях, які Вас розуміють, можуть підбадьорити або втішити?
3. Ви людина безпечна?
4. Чи не вважаєте Ви, що Вам дуже важко відповісти «Ні»?
5. Чи замислюєтесь Ви перед тим, як що-небудь розпочати?
6. Якщо Ви обіцяєте щось зробити, чи завжди Ви дотримуєтесь обіцянок (незалежно від того, зручно це Вам чи ні)?
7. Чи часто у Вас бувають спади та піднесення настрою?
8. Звичайно Ви дієте і говорите швидко, не роздумуючи?
9. Чи часто Ви відчуваєте себе нещасливою людиною без достатніх на те причин?
10. Зробили б Ви майже все, що завгодно, на спір?
11. Чи виникає у Вас почуття ніяковіння та сором'язливості, коли хочете завести розмову з симпатичною (ним) незнайомкою (цем)?
12. Чи втрачаєте Ви іноді витримку, лютуєте?
13. Чи часто Ви дієте під впливом миттєвого настрою?
14. Чи часто Ви непокоїтеся через те, що зробили або сказали що-небудь таке, чого не слід було робити або говорити?
15. Чи віддаєте Ви перевагу звичайним книгам, ніж зустрічам з людьми?
16. Чи легко Вас образити?
17. Чи любите Ви часто бувати у компанії?
18. Чи бувають у Вас іноді думки, які б Ви хотіли приховати від інших?
19. Правильно, що Ви іноді досить повні енергії, що все «горить у руках», а іноді зовсім мляві?
20. Чи прагнете Ви мати якнайменше друзів, проте особливо близьких Вам?
21. Чи часто Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?
23. Чи часто Вас хвилює почуття провини?
24. Чи всі Ваші звички хороші та бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям і щосили повеселитися в компанії?



26. Чи вважаєте Ви себе людиною збудливою і чутливою?
27. Чи вважають Вас людиною жвавою та веселою?
28. Чи часто, після того як зробили яку-небудь важливу справу, Ви відчуваєте, що могли зробити її краще?
29. Чи більше Ви мовчите, коли знаходитесь в колі інших людей?
30. Ви іноді розпускаєте плітки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через те, що різні думки лізуть у голову?
32. Якщо Ви хочете дізнатись що-небудь, то Ви краще дізнаєтесь про це з книги, ніж спитаєте?
33. Чи бувають у Вас серцебиття?
34. Чи до вподоби Вам робота, яка вимагає від Вас постійної уваги?
35. Чи бувають у Вас напади тремтіння?
36. Чи завжди Ви платили б за провіз багажу на транспорті, якби не побоювалися перевірки?
37. Вам неприємно знаходитись у товаристві, де насміхаються один над одним?
38. Ви дратливі?
39. Чи подобається Вам робота, яка вимагає швидкості дій?
40. Чи хвилюєтесь Ви з приводу будь-яких неприємних подій, що могли б статися?
41. Ви ходите повільно і неквапливо?
42. Ви коли-небудь спізнювались на побачення або роботу?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи правда, що Ви так любите поговорити, що ніколи не пропустите нагоди поспілкуватися з незнайомою людиною?
45. Чи турбує Вас який-небудь біль?
46. Чи відчували б Ви себе дуже нещасливою людиною, якби довгий час були позбавлені широкого спілкування?
47. Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?
48. Чи є серед Ваших знайомих люди, які Вам відверто не подобаються?
49. Чи можете Ви сказати, що Ви надто впевнена в собі людина?
50. Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вказують на Ваші помилки у роботі або на Ваші особисті промахи?
51. Ви вважаєте, що важко отримати справжнє задоволення від вечірки?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?

53. Чи легко Вам внести пожвавлення в досить нудну компанію?  
54. Чи буває, що Ви говорите про речі, в яких недостатньо розумієтесь?  
55. Чи турбуєтесь Ви про своє здоров'я?  
56. Чи любите Ви жартувати над іншими?  
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

*Оброблення результатів.* Після заповнення досліджуваними аркушів відповідей дослідник, використовуючи ключ, підраховує бали за показниками: Е – екстраверсія, Н – невротизм, Б – брехня (кожна відповідь, яка співпадає з ключем, оцінюється як один бал). Результати записуються в протокол.

При аналізі результатів тестування слід дотримуватися таких орієнтирів.

Екстраверсія – інтроверсія: 12 – середнє значення;  $\geq 15$  – екстраверт;  $\geq 19$  – яскравий екстраверт;  $\leq 9$  – інтроверт;  $\leq 5$  – яскравий інтроверт.

Невротизм: 9–13 – середній рівень невротизму;  $\geq 15$  – високий рівень невротизму;  $\geq 19$  – дуже високий рівень невротизму;  $\leq 7$  – низький рівень невротизму.

### Шкала брехні

| Кількість балів | Зміст відповіді      |
|-----------------|----------------------|
| до 3            | щира відповідь       |
| 4–5             | ситуативна відповідь |
| 6 і більше      | нещира відповідь     |

## Протокол заняття

Прізвище, ім'я, по батькові .....

Дата ..... Вік ..... Освіта.....

### Аркуш відповідей

| №<br>з/п | Відповіді |    | №<br>з/п | Відповіді |    | №<br>з/п | Відповіді |    |
|----------|-----------|----|----------|-----------|----|----------|-----------|----|
|          | так       | ні |          | так       | ні |          | так       | ні |
| 1        |           |    | 20       |           |    | 39       |           |    |
| 2        |           |    | 21       |           |    | 40       |           |    |
| 3        |           |    | 22       |           |    | 41       |           |    |
| 4        |           |    | 23       |           |    | 42       |           |    |
| 5        |           |    | 24       |           |    | 43       |           |    |
| 6        |           |    | 25       |           |    | 44       |           |    |
| 7        |           |    | 26       |           |    | 45       |           |    |
| 8        |           |    | 27       |           |    | 46       |           |    |
| 9        |           |    | 28       |           |    | 47       |           |    |
| 10       |           |    | 29       |           |    | 48       |           |    |
| 11       |           |    | 30       |           |    | 49       |           |    |
| 12       |           |    | 31       |           |    | 50       |           |    |
| 13       |           |    | 32       |           |    | 51       |           |    |
| 14       |           |    | 33       |           |    | 52       |           |    |
| 15       |           |    | 34       |           |    | 53       |           |    |
| 16       |           |    | 35       |           |    | 54       |           |    |
| 17       |           |    | 36       |           |    | 55       |           |    |
| 18       |           |    | 37       |           |    | 56       |           |    |
| 19       |           |    | 38       |           |    | 57       |           |    |

E=

H=

B=

### Ключ

Екстраверсія – питання: 1, 3, 8, 10, 17, 13, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – відповіді «Так»; питання: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51 – відповіді «Ні».

Невротизм – питання: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 відповіді «Так».

Брехня – питання: 6, 24, 36 – відповіді «Так»; питання: 12, 18, 30, 42, 48, 54 – відповіді «Ні».

## **ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ ТА ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ (за Б.О.Федоришиним)**

Комунікативність як риса характеру розвивається у процесі між-особистісної комунікації, яка, закріплюючись в поведінці, є передумовою для формування таких якостей особистості, як спрямованість на спілкування, інтерес до людей, соціальна перцепція, рефлексія, емпатія. Всі ці якості можна вважати необхідними для роботи у сфері «людина–людина», а також в інших галузях, де робота пов'язана з керівництвом та спілкуванням. Не менш важливі й організаторські здібності, які відображаються у здатності до самостійного прийняття рішень, особливо у складних ситуаціях, у плануванні діяльності.

*Порядок роботи.* Опитування можна проводити як особисто, так і в групі. Досліджуваним роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію: «Вам треба відповісти на всі запропоновані запитання. Вільно висловлюйте свою думку з приводу кожного запитання та відповідайте так: якщо Ваша відповідь на запитання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці бланку відповідей поставте плюс, якщо Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) — поставте мінус. Слідкуйте, щоб номер запитання та номер клітинки, де Ви запишете свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що запитання носять загальний характер і не можуть містити в собі всі необхідні подробиці. У зв'язку з цим уявіть собі типові випадки і не замислюйтесь над деталями. Не слід витратити багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі запитання Вам буде важко відповісти. Тоді намагайтесь дати ту відповідь, яку Ви вважаєте переважною. При відповіді на будь-яке з цих запитань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути узгоджена з ним. Відповідаючи на запитання, не прагніть викликати приємне враження. Нам важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серію запитань».

### Опитувальник КОЗ

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завданої вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у створеній критичній ситуації?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи правда, що приємніше і простіше проводити час з книгами або за якимось іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо з'явилися якісь перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко Ви відмовляєтесь від них ?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи любите придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко включаєтесь до нової для Вас компанії?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, треба було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домогтися, щоб Ваші товариші діяли згідно з вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтесь у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви, користуючись зручним випадком, познайомитися та поспілкуватися з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи роздратовують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам бути на самоті?
20. Чи правда, що Ви , як правило, погано орієнтуєтесь у незнайомій для Вас обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи буває у Вас почуття незручності або сором'язливості, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви стомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу, вирішуючи питання, що зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете доводити свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не дуже важко внести пожвавлення у малознайому Вам компанію?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі інституту?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи почуваете себе невимушено, коли знаходитесь у незнайомій для Вас компанії?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви почуваете себе досить впевнено і спокійно, коли повинні говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви ніяковієте, почуваете незручність у спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

### Бланк відповіді

Прізвище, ім'я, по батькові .....

Вік ..... Дата .....

|    |  |    |  |    |  |    |  |
|----|--|----|--|----|--|----|--|
| 1  |  | 2  |  | 3  |  | 4  |  |
| 5  |  | 6  |  | 7  |  | 8  |  |
| 9  |  | 10 |  | 11 |  | 12 |  |
| 13 |  | 14 |  | 15 |  | 16 |  |
| 17 |  | 18 |  | 19 |  | 20 |  |
| 21 |  | 22 |  | 23 |  | 24 |  |
| 25 |  | 26 |  | 27 |  | 28 |  |
| 29 |  | 30 |  | 31 |  | 32 |  |
| 33 |  | 34 |  | 35 |  | 36 |  |
| 37 |  | 38 |  | 39 |  | 40 |  |

### Дешифратор

| Здібності       | Відповіді                |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
|                 | Позитивні                | Негативні                |
| комунікативні   | запитання 1-го стовпчика | запитання 3-го стовпчика |
| організаторські | запитання 2-го стовпчика | запитання 4-го стовпчика |

*Оброблення результатів.* Порівняти відповіді досліджуваного з дешифратором і відслідкувати кількість збігів окремо за комунікативним та організаторськими здібностями.

Підрахувати оціночні коефіцієнти комунікативних ( $K_K$ ) та організаторських ( $K_O$ ) здібностей як співвідношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними та організаторськими нахилами до максимально можливої кількості збігів 20 за формулами:

$$K_K = \frac{K_X}{20} \quad \text{та} \quad K_O = \frac{O_X}{20}.$$

Для якої якісної оцінки результатів необхідно порівняти одержані коефіцієнти зі шкальними оцінками?

### Шкала оцінок комунікативних та організаторських здібностей

| $K_k$       | $K_o$       | Шкальна оцінка |
|-------------|-------------|----------------|
| 0,10 – 0,45 | 0,20 – 0,55 | 1              |
| 0,46 – 0,55 | 0,56 – 0,65 | 2              |
| 0,56 – 0,65 | 0,66 – 0,70 | 3              |
| 0,66 – 0,75 | 0,71 – 0,80 | 4              |
| 0,76 – 1,00 | 0,81 – 1,00 | 5              |

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі показники:

Досліджувані, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем проявлення комунікативних та організаторських здібностей.

Досліджувані, які отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські нахили властиві на рівні, нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скучно у новій компанії, колективі, переважно проводять час у самоті, обмежують свої знайомства, відчують труднощі при встановленні контактів з людьми та виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи, проявлення ініціативи у громадській діяльності дуже занижене. У багатьох справах вони прагнуть уникати прийняття самостійних рішень.

Досліджуваним, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень проявлення комунікативних та організаторських здібностей. Вони прагнуть до контактів з оточуючими, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють власну думку, планують свою діяльність. Але потенціал їхніх здібностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної і планомірної роботи по формуванню та розвитку комунікативних й організаторських здібностей.

Досліджувані, які отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем проявлення комунікативних та організаторських нахилів. Вони не розгублюються у нових обставинах, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширювати коло своїх знайомств,



займаються громадською діяльністю, допомагають близьким друзям, проявляють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації суспільних заходів, здатні приймати самостійні рішення у складних обставинах. Все це вони роблять не примусово, а керуючись внутрішнім прагненням.

Досліджувані, які отримали оцінку 5, мають дуже високий рівень виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Вони відчують потребу у комунікативній та організаторській діяльності і активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних обставинах, невимушено поводять себе у новому колективі, ініціативні, віддають перевагу самостійності у прийнятті рішень у важкій справі або у складній ситуації, відстоюють свій погляд та домагаються, щоб він був прийнятим товаришами, можуть внести пожвавлення у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

## ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕМПЕРАМЕНТУ

*Порядок роботи.* Треба відповісти на кожне запитання (всього 48 запитань). «Так» чи «Ні» й записати свою відповідь поряд з номером запитання. Не слід витрачати багато часу на обмірковування питань. Давайте ту відповідь, яка першою спаде Вам на думку.

1. Вам подобається часто бувати в компанії?
2. Ви уникаєте тих речей, які ненадійні, неміцні, хоча і гарні?
3. Чи часто у Вас бувають піднесення настрою?
4. Під час бесіди Ви дуже швидко говорите?
5. Вам подобається робота, що потребує повного напруження сил та здібностей?
6. Чи буваєте, що Ви передаєте чутки?
7. Чи вважаєте Ви себе людиною дуже веселою та життєрадісною?
8. Ви звикаєте до певного одягу, його кольору і крою так, що неохоче змінюєте цього на що-небудь інше?

9. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в людях, які Вас розуміють, можуть підбадьорити і втішити?
10. У Вас дуже швидкий почерк?
11. Чи шукаєте Ви самі собі роботу, заняття, хоча можна було б відпочивати?
12. Чи буває так, що Ви не виконуєте своїх обіцянок?
13. У Вас багато дуже хороших друзів?
14. Чи важко Вам відірватися від справи, якою Ви захоплені, та перейти до іншої?
15. Чи часто Вас мучить почуття провини?
16. Завжди Ви ходите дуже швидко, незалежно від того, поспішаєте чи ні?
17. У школі Ви билися над важкими задачами до тих пір, поки не розв'язували їх?
18. Чи буває, що іноді Ви міркуєте гірше, ніж звичайно?
19. Вам легко знайти спільну мову з незнайомими людьми?
20. Чи часто Ви плануєте, як будете поводитися при зустрічі, бесіді тощо?
21. Ви запальні і легко ображаєтесь через натяки та жарти?
22. Під час бесіди зазвичай Ви швидко жестикулюєте?
23. Найчастіше Ви прокидаєтесь вранці свіжим і бадьорим?
24. Чи бувають у Вас такі думки, що Ви не хотіли б, щоб про них знали інші?
25. Ви любите жартувати над іншими?
26. Чи схильні Ви до того, щоб добре перевірити свої думки, перед тим як їх повідомити комусь?
27. Чи часто Вам сняться жахи?
28. Зазвичай Ви легко запам'ятовуєте і засвоюєте новий матеріал?
29. Ви настільки активні, що Вам важко навіть декілька годин бути без справи?
30. Чи бувало, що, іноді, коли Вас дратували, ви втрачали витримку?
31. Вам не важко внести позжвавлення в досить нудну компанію?
32. Ви досить довго обмірковуєте, приймаючи якість, навіть не дуже важливе, рішення?
33. Вам говорили, що Ви берете все дуже близько до серця?
34. Вам подобається грати в ігри, які потребують швидкості, хорошої реакції?

35. Якщо у Вас щось довго не виходить, Ви все ж намагаєтесь зробити це?
36. Чи виникало у Вас, хоч і на короткий час, почуття роздратованості на ваших батьків?
37. Чи вважаєте себе відкритою і товариською людиною?
38. Зазвичай Вам важко захоплюватися новою справою?
39. Чи хвилює Вас відчуття, що Ви чимось гірший за інших?
40. Чи важко Вам спілкуватися з повільними і неквапливими людьми?
41. Протягом дня Ви можете довго продуктивно займатися чимось, не відчуваючи втоми?
42. У Вас є звички, яких слід було б позбутися?
43. Вас приймають іноді за людину безтурботну?
44. Чи вважаєте Ви себе хорошим товаришем тільки того, чия симпатія до Вас надійна і перевірена?
45. Вас можна швидко розсердити?
46. Під час дискусії Ви швидко знаходите потрібну відповідь?
47. Ви можете примусити себе довго й продуктивно, не відволікаючись, займатися чим-небудь?
48. Буває, що Ви говорите про речі, в яких зовсім нічого не розумієте?

Опитувальник дозволяє діагностувати такі полярні властивості темпераменту: екстраверсію–інтроверсію, ригідність–пластичність, емоційну збудженість–емоційну рівноваженість, темп реакції (швидкий–повільний), активність (висока–низька), крім того, щирість досліджуваного у відповідях на запитання. Кожна властивість темпераменту оцінюється за допомогою опитувальника. При цьому необхідно скласти за рядками відповіді «Так» (в коді визначені їх номери) і отримати суми помножити на коефіцієнт (3, 2 чи 1 бал), потім те саме зробити й з негативними відповідями. Після цього підрахувати загальну суму балів, яка характеризує певну властивість темпераменту.

*Завершення роботи.* Визначіть щирість відповідей на запитання за шкалою: висока — 13–20 балів, середня — 8–12 балів, низька — 0–7 балів (відповіді ненадійні). Потім, керуючись таблицею «Середня оцінка та зони вираження властивостей темпераменту», визначіть ступінь вираження кожної властивості та напишіть по це, наприклад: темперамент характеризується дуже високою екстраверсію (24 б),

помірною пластичністю (7 б), дуже високою емоційною врівноваженістю (5 б), швидким темпом реакції (14 б) і низькою активністю (9 б).

**Код опитувальника**

| <b>Властивості темпераменту</b> | <b>Відповіді «Так»</b>                 | <b>Бал</b>  | <b>Відповіді «Ні»</b> | <b>Бал</b> |
|---------------------------------|----------------------------------------|-------------|-----------------------|------------|
| екстраверсія                    | 1,7,13,19,<br>25,31,37,<br>4,43        | 3<br>2      | 2                     | 1          |
| ригідність                      | 8,26,32,<br>2,14,20,38,<br>44          | 3<br>2      | 37,<br>18, 46         | 2<br>1     |
| емоційна збудженість            | 15,21,33,<br>39,45,<br>3,9,<br>27      | 3<br>2<br>1 |                       |            |
| темп реакції                    | 4,16,28,<br>10,22,34,40,46<br>17,29,37 | 3<br>2<br>1 |                       |            |
| активність                      | 5,11,17,23,<br>29,35,41,47,<br>10      | 3<br>1      | 38                    | 1          |
| щирість                         | 30,36,42,48,<br>6,12,<br>18,25,24      | 3<br>2<br>1 | 23                    | 1          |

### Середня оцінка та зони вираження властивостей темпераменту

| <b>Екстраверсія</b>         | <b>Ригідність</b>            | <b>Емоційна збудженість</b>             | <b>Темп реакції</b>             | <b>Активність</b> |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 22–26 дуже висока           | 16–23 дуже висока            | 18–20 дуже висока                       | 20–22 дуже швидкий              | 24–26 дуже висока |
| 17–21 висока                | 15–12 висока                 | 14–17 висока                            | 14–19 швидкий                   | 21–23 висока      |
| 12–16 середня               | 7–11 середня                 | 8–12 середня                            | 9–13 середній                   | 14–20 середня     |
| 7–11 висока                 | 3–6 висока                   | 4–7 висока                              | 5–8 повільний                   | 9–13 низька       |
| 0–6 дуже висока інтроверсія | 0–2 дуже висока пластичність | 0–3 дуже висока емоційна рівноваженість | 0–4 дуже повільний темп реакції | 0–8 дуже низька   |

## **ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХІЧНИХ ФЕНОМЕНІВ ПРОЯВУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА**

### **ПРИСКІПЛИВІСТЬ ТА СХИЛЬНІСТЬ ДО ЛІДЕРСТВА**

*Порядок роботи.* Часу на проведення опитування відводиться приблизно 2–2,5 хв. Необхідно відповісти на кожне запитання «Так» чи «Ні» або «Не знаю» і записати свою відповідь поряд з номером запитання. Не слід витратити багато часу на обмірковування запитань. Давайте ту відповідь, яка першою спала Вам на думку.

1. Чи любите Ви бути ватажком у компанії, очолювати групу, керувати і направляти інших?
2. Чи любите Ви описувати того, хто Вам подобається?
3. Чи прагнете Ви навчати людей правилам та порядку?
4. Чи любите Ви бути ватажком там, де вас люблять?
5. Чи йдуть за Вами люди, які визнають ваш авторитет?
6. Чи можете Ви наполегливо і без вагань здійснювати прийняття рішення, не зупиняючись перед труднощами?
7. Командувати і керувати Вам краще, ніж підкорюватися?
8. Чи вважаєте Ви себе досить здібним та кмітливим порівняно з більшістю людей?
9. Коли Вам доручають якусь справу, чи завжди наполягаєте на тому, щоб зробити її по-своєму?
10. Чи прагнете Ви бути першим завжди і скрізь?
11. Якби Ви серйозно зайнялися наукою, чи змогли б рано чи пізно стати професором?
12. Чи важко Вам сказати «Ні», навіть якщо впевнені, що Ваше бажання не здійсниться?
13. Чи вважаєте, що досянете в житті набагато більше, ніж Ваші однолітки?
14. Чи встигнете Ви зробити в житті більше ніж інші?
15. Якби Вам довелося починати життя спочатку, Ви змогли б досягти набагато більше?

16. Чи охоче Ви йдете за авторитетними людьми?
17. Чи любите Ви керувати, чи відповідальність Вас лякає?
18. Чи вмієте бути ватажком і керувати людьми?
19. Чи любите Ви бути попереду у думках, проте свідомо від керівництва і першості відмовляється?
20. Чи все заплановане Ви встигаєте роботи вчасно?
21. Як Ви вважаєте, у будь-якій ситуації краще бути посередині, щоб менше було вимог?
22. Чи вважаєте Ви, що при рівній матеріальній винагороді роль підлеглого краще, ніж роль начальника?

*Оброблення результатів.* «Так» — 2 бали, «Не знаю» — 1 бал, «Ні» — 0 балів. Із суми відповідей на 1–15 запитання відніmemo суму відповідей на 16–22 запитання.

Норми:

Менше 0 — найнижчий рівень.

Від 0 до 6 — нижче середнього.

Від 7 до 12 — середній рівень.

Від 13 до 19 — високий рівень.

Від 20 і більше — дуже високий рівень.

## **ПОТРЕБА У ДОСЯГНЕННЯХ** **(За Ю.М.Орловим, В.І.Шкуркіним і Л.П.Орловим)**

Тест містить твердження, які диференціюють людей двох протилежних груп: з високим і низьким рівнями потреби у досягненнях.

*Порядок роботи.* У тесті міститься 22 твердження, які дають Вам змогу уточнити думки, інтереси і те, як Ви оцінюєте себе. Якщо Ви згодні з твердженням, напишіть «Так» поряд із ним, якщо не згодні, — «Ні». Ніяких додаткових написів робити не слід. Заповнюючи аркуш для відповідей, майте на увазі, що твердження дуже короткі і не передбачають всіх подробиць. Не гайте часу на роздуми, відповідайте швидко і обов'язково на кожне запитання. Поганих і хороших відповідей не існує.

1. Думаю, що успіх у житті залежить менше від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я позбавлюся улюбленого заняття, життя для мене втрачить сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіші є процес її виконання, ніж кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живе віддаленими цілями, а не близькими.
6. У моєму житті було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоціональні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити її елементи.
9. Захоплений думками про успіх, я можу забути про пересторогу.
10. Мої батьки вважали мене лінивою людиною.
11. Думаю, що причина моїх невдач — обставини, а не я сам.
12. Мої батьки дуже суворо контролювали мене.
13. Терпіння у мене більше, ніж здібностей.
14. Лінощі, а не сумніви щодо успіху змушують мене часто відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що впевнена в собі людина — це я.
16. Заради успіху я можу ризикувати, якщо навіть шанси не мою користь.
17. Я не сумлінна людина.
18. Коли все йде добре, моя енергія підсилюється.
19. Якби я був журналістом, писав би охоче про оригінальні винаходи, ніж про пригоди.
20. Мої родичі часто не схвалюють моїх друзів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх друзів.
22. Мені здається, що наполегливості в мене більше, ніж здібностей.

*Оброблення результатів.* Досліджуваний одержує по 1 балу, якщо відповів «Так» на твердження 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 21, 22 і «Ні» — на 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.



Сума балів свідчить про рівень потреби у досягненнях:  
низький — до 10 балів;  
нижче середнього — 11–12;  
середній — 13–14;  
вище середнього — 15–16;  
високий — 17–22.

## **ШКАЛА ТРИВОЖНОСТІ** **(Шкала Тейлора, адаптація М.М.Пейсахова)**

*Порядок роботи.* Необхідно дати відповідь на всі твердження, які містить опитувальник. Якщо вони відповідають Вашому уявленню про себе, напишіть «Так», у протилежному випадку — «Ні». Якщо Вам важко дати певну відповідь, напишіть «Не знаю». Працювати бажано швидко, не пропускати запитань, ніяких додаткових записів не робити.

1. Часто я працюю з великим напруженням.
2. Вночі мені важко заснути.
3. Для мене приємні несподівані зміни у звичних обставинах.
4. Мені часто сняться страшні сни.
5. Мені важко зосередитися на якомусь завданні чи роботі.
6. У мене дуже неспокійний і переривчастий сон.
7. Я хотів би бути таким щасливим, як, на мій погляд, інші.
8. Безперечно, мені не вистачає впевненості в собі.
9. Моє здоров'я дуже турбує мене.
10. Часто я відчуваю себе нікому не потрібним.
11. Я часто плачу, в мене «очі на мокрому місці».
12. Я помічаю, що мої руки починають тремтіти, коли я намагаюся зробити щось складне чи небезпечне.
13. Часом, коли я збентежений, у мене виникає сильна пітливість і це дуже турбує мене.
14. Я часто ловлю себе на думці, що мене щось тривожить.
15. Нерідко я думаю про такі речі, про які не хотілося б говорити.
16. Навіть у холодні дні я легко пітнію.
17. У мене бувають періоди такого занепокоєння, що я не можу всидіти на місці.

18. Життя для мене майже завжди пов'язане з надзвичайною напруженістю.
19. Я набагато чутливіший, ніж більшість людей.
20. Я легко бентежусь.
21. Моє місце серед оточуючих дуже мене турбує.
22. Мені дуже важко зосередитися на чомусь.
23. Майже весь час я відчуваю тривогу через когось або через щось.
24. Часто я стаю надто збудженим і мені важко заснути.
25. Мені доводилось відчувати страх навіть тоді, коли я точно знав, що мені нічого не загрожує.
26. Я схильний сприймати все дуже серйозно.
27. Мені часом здається, що переді мною постають такі труднощі, які я не здолаю.
28. Я майже завжди відчуваю невпевненість у собі.
29. Мене дуже тривожать можливі невдачі.
30. Чекання завжди нервує мене.
31. Часом мені здається, що я ні на що не здатний.
32. Бували періоди, коли через тривогу я не міг заснути.
33. Іноді я засмучуюсь через дрібниці.
34. Я легко збудлива людина.
35. Я часто боюся, що ось-ось почервонію.
36. У мене не вистачить духу пережити всі майбутні труднощі.
37. Часом мені здається, що моя нервова система розхитана, і я ось-ось втрачу розум.
38. Найчастіше за все мої ноги і руки досить теплі.
39. У мене рівний і добрий настрій.
40. Я майже завжди відчуваю себе зовсім щасливим.
41. Коли потрібно на щось довго чекати, я можу бути спокійним.
42. У мене рідко буває головний біль.
43. У мене не буває серцебиття під час очікування на щось нове або тяжке.
44. Мої нерви розхитані не більше, ніж у інших людей.
45. Я впевнений у собі.
46. Порівняно з іншими людьми я вважаю себе сміливим.
47. Я сором'язливий не більше, ніж інші.
48. Часто я спокійний і вивести мене із рівноваги нелегко.

49. Практично я ніколи не червонію.

50. Я можу спокійно спати після будь-яких неприємностей.

*Оброблення результатів.* У твердженнях 1–37 підраховується кількість відповідей «Так», у твердженнях 38–50 – кількість відповідей «Ні». Відповіді «Не знаю» підраховуються в усіх твердженнях і кількість їх ділиться на 2. Рівень тривожності визначається сумою цих трьох показників.

До 15 балів – низький рівень.

16–20 балів – нижче середнього.

21–23 бали – середній.

24–27 балів – вище середнього.

28–50 балів – високий.

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ ЩОДО СПІЛКУВАННЯ

### ПОТРЕБА У СПІЛКУВАННІ (за Ю.М.Орловим, В.І.Шкуркіним і Л.П.Орловим)

Тест містить твердження, які корелюють із ознаками двох протилежних груп: з високим і низьким рівнем потреби у спілкуванні.

*Інструкція досліджуваному:* необхідно дати відповідь на всі твердження, які містить тест. Якщо вони відповідають Вашому уявленню про себе, напишіть «Так», у протилежному випадку — «Ні». Працювати бажано швидко, не пропускати запитань, ніяких додаткових записів не робити.

1. Я одержую задоволення, беручи участь у різних святах.
2. Я можу управляти своїми бажаннями, якщо вони суперечать бажанням моїх товаришів по службі.
3. Мені подобається висловлювати комусь свою симпатію.
4. Я більше зосереджений на тому, щоб справляти враження, ніж мати друзів.
5. Я відчуваю, що у мене чомусь більше прав стосовно своїх друзів, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи свого друга, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомагати.
8. Мої турботи зникають, коли я перебуваю серед товаришів по службі.
9. Мої друзі мені дуже набридли.
10. Коли я погано виконую роботу, присутність людей мене надто дратує.
11. «Притиснутий до стінки», я говорю лише ту частку правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям і знайомим.
12. У скрутній ситуації я більше думаю не стільки про себе, скільки про близьку мені людину.

13. Неприємності друзів викликають у мене стан, близький до хвороби.

14. Мені приємно допомагати іншим, навіть якщо це додає мені значних труднощів.

15. Поважаючи друга, я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він не має рації.

16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, ніж про кохання.

17. Сцени насильства в кіно викликають у мене огиду.

18. Коли я один, я відчуваю тривогу і напруженість більше, ніж коли перебуваю серед людей.

19. Я вважаю, що головною радістю в житті є спілкування.

20. Мені шкода покинутих собак та котів.

21. Я вважаю, що краще мати друзів менше, але близьких.

22. Я люблю бувати серед людей.

23. Я довго переживаю після сварки з близькими.

24. У мене більше близьких людей, ніж у багатьох інших.

25. У мене більше прагнення до будь-яких досягнень, ніж до дружби.

26. У судженнях про інших людей я здебільшого довіряю власній інтуїції та уяві, ніж судженням про них з боку оточуючих.

27. Я надаю більшого значення матеріальному добробуту і престижу, ніж радості спілкування з приємними мені людьми.

28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.

29. Стосовно мене люди часто були невдячними.

30. Я люблю оповідання про безкорисливе кохання і дружбу.

31. Заради друга я можу піти на жертву.

32. У дитинстві я входив до компанії, яка завжди трималася разом.

33. Якби я був журналістом, я писав би про силу дружби.

*Оброблення результатів.* Досліджуваний одержує по 1 балу, якщо відповів «Так» на твердження 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 33, і «Ні» — на 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Сума балів свідчить про рівень потреби у спілкуванні:

до 22 балів — низький;

23–25 — нижче середнього;

26–27 — середній;

28–29 — вище середнього;

30–33 — високий.

## **ОПИТУВАЛЬНИК ТОМАСА** **(Методика визначення типових способів реагування на** **конфліктну ситуацію)**

За допомогою цієї методики можна виявити, наскільки досліджуваний схильний до суперництва та співробітництва в різних групах, прагне до компромісів, уникає конфліктів чи, навпаки, намагається загострити їх, а також оцінити міру його адаптації до спільної діяльності. Досліджуваний повинен підкреслити або записати на аркуші літери «А» чи «Б», що відповідають тому рішення, яке він вважає правильним.

1. А. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання.

Б. Замість того, щоб обговорити те, з чим ми не згодні, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я прагну уладнати справу, враховуючи переконання іншої людини і свої власні.

3. А. Зазвичай я наполегливо досягаю свого.

Б. Інколи я поступаюся власним інтересам заради інтересів іншого.

4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся не вразити почуття іншої людини.

5. А. Вирішуючи суперечливу ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку іншої людини.

Б. Я намагаюся робити все, аби уникнути непотрібної напруженості.

6. А. Я прагну уникнути неприємностей для себе.

Б. Я завжди прагну домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання з тим, щоб згодом розв'язати його остаточно.

Б. Я вважаю за можливе у чомусь поступитися, аби досягти чогось іншого.

8. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Перш за все я прагну визначити зміст спірних питань.

9. А. Я думаю, що не завжди треба хвилюватися з приводу якихось суперечностей, щоб досягти свого.

- Б. Я докладаю зусилля для того, щоб досягти свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.  
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Перш за все я намагаюся чітко визначити зміст спірних питань.  
Б. Я прагну заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки.
12. А. Я визнаю за краще не обирати позицію, яка може викликати суперечку.  
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також йде на зустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію.  
Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і цікавлюся його думкою.  
Б. Я прагну довести іншому логічність та перевагу моїх поглядів.
15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші взаємини.  
Б. Я прагну зробити все необхідне для того, щоб уникнути напруження.
16. А. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.  
Б. Як правило, я прагну переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. А. Як правило, я наполегливо намагаюся досягти свого.  
Б. Я прагну зробити все, щоб запобігти непотрібному напруженню.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.  
Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він йде мені назустріч.
19. А. Насамперед я намагаюся визначити зміст спірних питань.  
Б. Я намагаюся відкласти спірні питання для того, щоб із часом розв'язати їх остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші суперечності.  
Б. Я прагну знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.
21. А. Під час переговорів я прагну бути уважним до іншого.  
Б. Я завжди прагну до прямого обговорення проблем.

22. А. Я намагаюся знайти «середину» між моєю позицією та позицією іншої людини.

Б. Я відстоюю власну позицію.

23. А. Як правило, я дбаю про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому важливою, я прагну йти йому на зустріч.

Б. Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.

25. А. Я прагну переконати іншого у тому, що я маю рацію.

Б. Під час переговорів я намагаюся бути уважним до аргументів іншого.

26. А. Як правило, я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.

27. А. Дуже часто я прагну уникати суперечок.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

28. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Вирішуючи суперечливу ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню ситуацію.

Б. Вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через те, що виникають розходження.

30. А. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.

Б. Я завжди обираю таку позицію у суперечці, щоб спільними зусиллями досягти успіху.

*Оброблення результатів.* За кожним з п'яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, поступливість) підраховують, використовуючи ключ до опитувальника, кількість відповідей, які збігалися з «ключем». Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до яких найбільш схильний досліджуваний, а також тенденції організації взаємин у складних умовах.



**Дешифратор опитувальника**

| № з/п | Супер-ництво | Співробітництво | Компроміс | Уникнення | Поступливість |
|-------|--------------|-----------------|-----------|-----------|---------------|
| 1     | 2            | 3               | 4         | 5         | 6             |
| 1     |              |                 |           | А         | б             |
| 2     |              | Б               | А         |           |               |
| 3     | А            |                 |           |           | Б             |
| 4     |              |                 | А         |           | Б             |
| 5     |              | А               |           | Б         |               |
| 6     | Б            |                 |           | А         |               |
| 7     |              |                 | Б         | А         |               |
| 8     | А            | Б               |           |           |               |
| 9     | Б            |                 |           | А         |               |
| 10    | А            |                 | Б         |           |               |
| 11    |              | А               |           |           | Б             |
| 12    |              |                 | Б         | А         |               |
| 13    | Б            |                 | А         |           |               |
| 14    | Б            | А               |           |           |               |
| 15    |              |                 |           | Б         | А             |
| 16    | Б            |                 |           |           | А             |
| 17    | А            |                 |           | Б         |               |
| 18    |              |                 | Б         |           | А             |
| 19    |              | А               |           | Б         |               |
| 20    | А            | Б               |           |           |               |
| 21    |              | Б               |           | А         |               |
| 22    | Б            |                 | А         |           |               |
| 23    |              | А               |           | Б         |               |
| 24    |              |                 | Б         |           | А             |
| 25    | А            |                 |           |           | Б             |
| 26    |              | Б               | А         |           |               |
| 27    |              |                 |           | А         | Б             |
| 28    | А            | Б               |           |           |               |
| 29    |              |                 | А         | Б         |               |
| 30    |              | Б               |           |           | А             |

## **ЯК ЗАВОЙОВУВАТИ ДРУЗІВ ТА ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ (За Дейлом Карнегі)**

### ***П'ять основних принципів спілкування з людьми***

1. Замість того, щоб звинувачувати, намагайтеся зрозуміти людину, що значно корисніше критики для Вас же, бо виховує у людині здатність ставитися до Вас терпляче, із співчуттям і добротою.

2. Насамперед потрібно пробудити в людині зацікавленість, щоб примусити її захотіти зробити що-небудь.

3. Коли займаємося розв'язанням своїх проблем, ми витрачаємо 95 відсотків часу на думки про себе, що не правильно. Треба перестати думати про власні бажання і чесноти, а спробувати краще пізнати позитивні якості інших людей і висловити їм схвалення, вдячність, які мають іти від усієї душі, відверто; треба бути щедрим на похвалу.

4. Кращий спосіб впливати на людину — це говорити з нею про те, чого вона хоче, і намагатися допомогти їй досягти бажаного.

5. Необхідно завжди враховувати точку зору інших людей, їхні сумніви та плани.

### ***Шість способів сподобатися людям***

1. Виявляйте до них щирий інтерес.

2. Посміхайтесь.

3. Пам'ятайте, що ім'я людини є для неї найкращим словом з усього лексичного запасу.

4. Умійте добре слухати і заохочувати співрозмовника до бесіди.

5. Починайте розмову про те, що цікавить Вашого співрозмовника, а не Вас.

6. Намагайтеся дати людині відчуття її перевагу над Вами, робіть це щиро і природно.

### ***Дванадцять способів змусити людину погодитися з Вашою думкою***

1. Не можна перемогти в суперечці — єдиний спосіб здобути в суперечці перевагу — це уникнути її.

2. Поважайте думку іншої людини, Вашого співрозмовника. Ніколи не говоріть йому, що він не має рації.

3. Якщо Ви знаєте, що хтось думає чи хоче сказати про Вас щось негативне, обеззбройте його, сказавши про це раніше. Якщо Ви не маєте рації, визнайте це швидко і в категоричній формі.

4. Починайте завжди розмову в дружньому тоні, адже крапля меду приваблює мух більше, ніж цілий лантух жовчі.

5. Розмовляючи з кимось, не починайте з тих питань, з яких Ваші думки розходяться, а починайте і продовжувати говорити про ті проблеми, думки з яких збігаються. Примушуйте людину говорити «Так» одразу, тобто намагайтеся отримати позитивну відповідь на початку розмови.

6. Дайте можливість співрозмовнику більше говорити, а самі намагайтеся говорити менше, ніж слухати. Якщо Ви не згодні, не переривайте співрозмовника, це небезпечно; дайте йому висловитися, підкидаючи запитання. Намагайтеся його зрозуміти.

7. Дайте людині відчуття, що ідея, яку Ви висловили, належить їй, а не Вам.

8. У будь-якої людини є причини поводити себе так, а не інакше. Знайдіть причину і Ви одержите ключ, за допомогою якого розгадаєте дії людини і навіть її особистісні якості. Намагайтеся дивитися на речі очима Вашого співрозмовника.

9. Ставтеся із співчуттям до бажань іншої людини.

10. Звертайтеся до благородних, а не істинних мотивів.

11. Використовуйте принцип наочності для доказу своєї правоти.

12. Якщо Ви хочете примусити вольову, із сильним характером людину прийняти Вашу точку зору, киньте їй виклик у такий спосіб, що візьміть під сумнів її можливості та здатності щось зробити або, навпаки, публічно заявіть про те, що вона не може зробити.

### ***Дев'ять способів змінити думку людини, не викликаючи при цьому її незадоволення чи образи***

1. Починайте бесіду з похвали співрозмовника і захоплення ним.

2. Не говоріть людині прямо в очі про її помилки.

3. Перш ніж критикувати інших, вкажіть на власні недоліки.

4. Задавайте питання замість того, щоб давати накази.

5. Дайте можливість людині зберегти свою репутацію.

6. Хваліть співрозмовника за найменші його досягнення, будьте щирими, щось схвалюючи, і щедрими на похвалу.

7. Створюйте людині добру репутацію, яку вона могла б виправдати, приписуйте їй добрі якості, доводячи наявність яких, вона здійснюватиме гідні вчинки.

8. Використовуйте заохочення; намагайтеся показати людині, що те, що Ви хочете від неї отримати або досягти, легко може бути здійснене саме і тільки нею.

9. Поводьтеся так, щоб людина була щасливою зробити те, що Ви їй пропонуєте.

## ВЖИВАННЯ АПОСТРОФА

| Правило                                                                                                                           | Приклади                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Апостроф пишеться:</b>                                                                                                         |                                                           |
| 1. В українських словах:                                                                                                          |                                                           |
| а) перед я, ю, є, ї після букв б, п, в, м, ф, що позначають губні приголосні;                                                     | <i>м'ята, солов'ї, п'ють, б'ють</i>                       |
| після б, п, в, м, ф, якщо перед ними стоїть р або приголосний, що належить до префікса                                            | <i>черв'як, розм'якнути</i>                               |
| б) після р в кінці складу                                                                                                         | <i>пір'я, бур'ян</i>                                      |
| в) після к у власних назвах                                                                                                       | <i>Лук'ян, Лук'янець, Лук'янов, Лук'янівна, Лук'янчук</i> |
| г) після префіксів, що закінчуються на приголосний                                                                                | <i>під'їсти, без'ядерний, об'єднати</i>                   |
| д) після першої частини складних слів що закінчуються на приголосний                                                              | <i>двох'ярусний, чотирьох'ярусний</i>                     |
| 2. У словах іншомовного походження:                                                                                               |                                                           |
| а) перед я, ю, є, ї після букв, що закінчують губні приголосні, шиплячі задньоязичні г, к, х в основах слів при роздільній вимові | <i>інтерв'ю, н'єдестал, комп'ютер, Руж'є</i>              |
| б) після префіксів, що закінчуються на приголосний                                                                                | <i>ін'єкція, суб'єкт, об'єкт</i>                          |
| в) після р в кінці складу                                                                                                         | <i>бар'єр, кар'єра</i>                                    |
| <b>Апостроф не пишеться:</b>                                                                                                      |                                                           |
| 1. В українських словах:                                                                                                          |                                                           |
| а) перед б, п, в, м, ф стоїть ще одна приголосна, що належить до кореня (крім р)                                                  | <i>свято, цвях, морквяний, мавнячий, дзвякнути</i>        |
| б) після р букви я, ю, є позначають м'якість р                                                                                    | <i>борються, буря</i>                                     |

**ВЖИВАННЯ ВЕЛИКОЇ БУКВИ**

| <b>Правило</b>                                                                                                              | <b>Приклади</b>                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Імена, по батькові, прізвища, клички, прізвиська                                                                         | <i>Тарас Шевченко, Кобзар, Володимир Борисович</i>      |
| 2. Клички свійських тварин                                                                                                  | <i>Мурчик, Кірік, Красуля</i>                           |
| 3. Астрономічні назви (офіційні і народні)                                                                                  | <i>Юпітер, Земля, Чумацький Шлях</i>                    |
| 4. Імена міфологічних істот і божеств                                                                                       | <i>Венера, Зевс</i>                                     |
| 5. Географічні та топографічні назви                                                                                        | <i>Україна, Європа, Київ</i>                            |
| 6. Офіційні і неофіційні назви держав                                                                                       | <i>Сполучені Штати Америки, Республіка Чілі</i>         |
| 7. Назви міжнародних організацій                                                                                            | <i>Організація Об'єднаних Націй, Товариство Миру</i>    |
| 8. Неофіційні назви міст, територій                                                                                         | <i>Поділля, Полісся</i>                                 |
| 9. Перше слово у назвах дат, подій                                                                                          | <i>Новий рік</i>                                        |
| 10. Назви продуктів, промислових виробів, марок машин                                                                       | <i>«Веснянка» (цукерки), «Москвич», «Лада»</i>          |
| 11. Перше слово назв інститутів, академій, музеїв                                                                           | <i>Академія мистецтв, Інститут культури</i>             |
| 12. Усі слова у назвах орденів та інших відзнак                                                                             | <i>орден Слави</i>                                      |
| 13. У назвах з'їздів слово з'їзд пишеться з малої букви, а порядковий номер з'їзду, якщо його записують словами – з великої | <i>Другий з'їзд профспілок України</i>                  |
| 14. Перше слово назв національних округів та автономних областей                                                            | <i>Краснодарський край, Алтайська автономна область</i> |
| 15. Перше слово офіційних назв, творчих спілок                                                                              | <i>Спілка художників України</i>                        |
| 16. Якщо у словосполученні є слова, які вже стали індивідуальними назвами установ                                           | <i>Київський Художній академічний театр</i>             |
| 17. Перше слово у назвах найвищих державних посад                                                                           | <i>Генеральний прокурор України</i>                     |

## ПРАВОПИС СКЛАДНИХ СЛІВ

| Правило                                                                                                     | Приклади                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Разом пишуться:</b>                                                                                      |                                              |
| 1                                                                                                           | 2                                            |
| <i>1. Складні іменники:</i>                                                                                 |                                              |
| а) утворені з двох основ за допомогою сполучних голосних <b>о, е</b>                                        | <i>пішохід, працелюб, атомохід, лісостеп</i> |
| б) утворені з дієслова у другій особі однини наказового способу та іменника                                 | <i>непийвода, перекотиполе</i>               |
| в) утворені з числівника в родовому відмінку та іменника                                                    | <i>Сімдесятиріччя</i>                        |
| г) утворені з <b>пів-</b> та іменника з основою на приголосний                                              | <i>півдороги, півлітра</i>                   |
| <i>2. Складні прикметники:</i>                                                                              |                                              |
| а) утворені від складних іменників, що пишуться разом                                                       | <i>самохідний, лісостеповий</i>              |
| б) утворені від іменника з прикметником                                                                     | <i>кароокий, народнопоетичний</i>            |
| в) утворені від іменників з другою дієслівною частиною                                                      | <i>паровозобудівний, електрозварювальний</i> |
| г) утворені від сполучення прислівника з прикметником чи дієприкметником                                    | <i>високоавторитетний, зовнішньоторговий</i> |
| д) утворені від числівника та прикметника                                                                   | <i>дев'яностолітній, чотирьохелементний</i>  |
| <i>3. Складні числівники:</i>                                                                               |                                              |
| а) складні числівники                                                                                       | <i>п'ятнадцять, кількасот</i>                |
| б) порядкові числівники, останнім елементом яких є слова <b>-сотий, -тисячний, -мільйонний, -мільярдний</b> | <i>трьохсотий, двадцятит'ятимільйонний</i>   |

| 1                                                                                          | 2                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Через дефіс пишуться:</b>                                                               |                                                                                                        |
| 1. <i>Складні іменники, що означають:</i>                                                  |                                                                                                        |
| а) політичні поняття                                                                       | <i>революціонер-демократ</i>                                                                           |
| б) близькі за змістом поняття                                                              | <i>батько-мати, щастя-доля</i>                                                                         |
| в) протилежні за змістом поняття                                                           | <i>кутівля-продаж, зустріч-прощання</i>                                                                |
| г) одиниці виміру та назви механізмів                                                      | <i>динамо-машина, тонно-кілометр</i>                                                                   |
| д) назви казкових персонажів                                                               | <i>Жар-Птиця, Лисичка-Сестричка</i>                                                                    |
| е) назви наукових ступенів, державні посади, звання                                        | <i>генерал-майор, экс-чемпіон</i>                                                                      |
| є) назви, які передають половину чогось                                                    | <i>пів-острова, пів-огірка, пів-Європи</i>                                                             |
| ж) складні прізвища                                                                        | <i>Нечуй-Левицький</i>                                                                                 |
| з) географічні назви                                                                       | <i>Корсунь-Шевченківський</i>                                                                          |
| и) складні слова, першою частиною яких є цифра                                             | <i>95-річчя, 100-ліття</i>                                                                             |
| 2. <i>Складні прикметники:</i>                                                             |                                                                                                        |
| а) утворені від складних іменників, що пишуться через дефіс                                | <i>віце-президентський, унтер-офіцерський</i>                                                          |
| б) між частинами яких можна вставити сполучник <b>і, але</b>                               | <i>російсько-український, культурно-технічний</i>                                                      |
| в) компоненти яких означають різні кольори або відтінок того самого кольору                | <i>гірко-солоний, темно-синій<br/>але: жовтогарячий (означає один колір)</i>                           |
| г) утворені з двох слів, що мають протилежне значення                                      | <i>пласко-опуклий, опукло-ввігнутий</i>                                                                |
| д) які повторюються                                                                        | <i>ясний-ясенький, синій-синій</i>                                                                     |
| е) географічні назви, у складі яких є слова <b>західно-, східно-, північно-, південно-</b> | <i>Південно-Західна залізниця<br/>але: західноукраїнські землі, південноукраїнські степи</i>           |
| є) перша основа яких має суфікси <b>-ико-, (-іко-), -ово-</b>                              | <i>політико-економічний, хіміко-біологічний</i>                                                        |
| ж) перша частина: <b>військово-, воєнно-</b>                                               | <i>воєнно-стратегічний, військово-спортивний<br/>але: військовополонений, військово-возобов'язаний</i> |



## ПРАВОПИС ПРЕФІКСІВ

| Правило                                                                                                                                                | Приклади                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Префікс <b>пре-</b> вживається для передачі міри ознаки                                                                                             | <i>Прекрасний, преславний, предобрый</i>                                   |
| 2. Префікс <b>при-</b> вживається для передачі наближення, приєднання, частковості чи результату дії                                                   | <i>Присісти, приміський, приблти, привабити</i>                            |
| 3. Префікс <b>прі-</b> (з колишнього <b>про-</b> ) вживається тільки у трьох словах                                                                    | <i>Прізвище, прізвисько, прірва</i>                                        |
| 4. Префікс <b>пере-</b> – зберігається буква <b>е</b>                                                                                                  | <i>Перевірити, перегнати</i>                                               |
| 5. Префікс <b>пред-</b> – зберігається буква <b>е</b>                                                                                                  | <i>Представник, пред'явити</i>                                             |
| 6. Префікс <b>з-</b> перед <b>к, п, т, ф, х</b> переходить в <b>с</b> ; в інших випадках – префікс <b>з-</b>                                           | <i>Створити, сказати, сформулювати, схопити, сповістити, зорати, зшити</i> |
| 7. Префікси <b>без-, роз-, через-, від-, над-, між-, під-, перед-, понад-, об-</b> , що закінчуються на приголосні, не змінюють кінцевого приголосного | <i>Безпородний, безболісний, обилляти, передплата, розшити</i>             |

## ПРАВОПИС ПРИСЛІВНИКІВ

| <b>Правило</b>                                                                                      | <b>Приклади</b>                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Разом пишуться:</b>                                                                              |                                                                                              |
| 1. Утворені за допомогою прийменників від коротких прикметників                                     | <i>Змолоду, сповна, спроста, зви-сока, допізна</i>                                           |
| 2. Утворені від основ первинних прислівників                                                        | <i>Назавжди, позавчора, повсюди</i>                                                          |
| 3. Утворені сполученням прийменника з числівником                                                   | <i>Утрох, спершу, заодно</i>                                                                 |
| 4. Першою частиною яких є префікс <b>що-</b>                                                        | <i>Щодня, щонайвище, але: у постпозиції частка що пишеться окремо: поки що, хіба що</i>      |
| <b>Окремо пишуться:</b>                                                                             |                                                                                              |
| 1. Утворені від іменника з прийменником, компоненти яких зберігають відносну самостійність значення | <i>На щастя, без пуття, з розгону, під боком, по правді, до впадоби</i>                      |
| 2. У яких повторюються основи, розділені прийменниками                                              | <i>З боку, на бік, час від часу</i>                                                          |
| 3. Утворені поєднанням іменника в називному відмінку з іменником в орудному відмінку                | <i>Честь честю, кінець кінцем</i>                                                            |
| <b>Через дефіс пишуться:</b>                                                                        |                                                                                              |
| 1. Утворені від прикметників, числівників, займенників за допомогою префікса <b>по-</b>             | <i>По-українськи, по-козацьки, по-нашому, по-перше</i>                                       |
| 2. У яких повторюються основи                                                                       | <i>Видимо-невидимо, з давніх-давен</i>                                                       |
| 3. Неозначені прислівники з частками <b>-то-, -не-, -де-, -казна-, -будь-, -небудь-</b>             | <i>Хтозна-як, де-не-де, хоч-не-хоч, будь-що-будь, але: рік у рік, день у день, раз у раз</i> |

## ТИРЕ МІЖ ПІДМЕТОМ І ПРИСУДКОМ

| Правило                                                                                                                                   | Приклади                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ставиться:</b>                                                                                                                         |                                                                           |
| 1. Перед вказівними частками <b>то, це, ось, це є, це значить</b> , що стоять перед присудком, вираженим іменником                        | <i>Боротьба за демократичне суспільство – ось сенс життя. (І.Франко).</i> |
| 2. Якщо присудок виражений іменником або кількісним числівником в називному відмінку і стоїть після підмета (на місці пропущеної зв'язки) | <i>Три рази по три – дев'ять. Книга – унікальне явище. (Б.Олійник)</i>    |
| 3. Якщо обидва головні члени або один з них виражені неозначеною формою дієслова                                                          | <i>Жити – правді служити. Завдання молоді – вчитися. (Із газет)</i>       |
| 4. Якщо підмет виражений особовим займенником і логічно виділяється; при протиставленні                                                   | <i>Ти – кат людський, а я – народ. (М. Бажан)</i>                         |
| 5. Якщо підмет виражений займенником і це логічно виділяється                                                                             | <i>Це – мій народ. (Б. Олійник)</i>                                       |
| <b>Не ставиться:</b>                                                                                                                      |                                                                           |
| 1. Якщо перед присудком (крім присудка-інфінітива) стоїть частка <b>не</b>                                                                | <i>Молодість – буйність, а старість не радість. (Нар. творчість)</i>      |
| 2. Якщо підмет виражений особовим займенником, присудок-іменником                                                                         | <i>Ми гінці весни крилаті, знаменоносці днів нових. (В. Сосюра)</i>       |
| 3. Якщо до складу присудка входить слово <b>як, ніби, що, мов, немов, немовби, наче, неначе</b> та ін.                                    | <i>Дівчата як ластівочки. Промені як вії сонячних очей. (П.Тичина)</i>    |
| 4. Якщо між головними членами, вираженими іменниками, з'являються вставні або вставлені конструкції                                       | <i>Будинок культури, безперечно пам'ятка архітектури.</i>                 |
| 5. Якщо присудок виражений займенником, прикметником, дієприкметником, цілим словосполученням, а підмет – іменником                       | <i>У справедливих армій доля завжди прекрасна. (О.Гончар)</i>             |

## ТИРЕ В НЕПОВНОМУ РЕЧЕННІ І МІЖ РІЗНИМИ ЧЛЕНАМИ РЕЧЕННЯ

| Правило                                                                                                        | Приклади                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ставиться:</b>                                                                                              |                                                                                                                                                             |
| 1. Для інтонаційного виділення слова або групи слів                                                            | <i>Посеред стегу – скурта соломи, двоє на ній – молоді, як пилоч. (Д.Павличко).</i><br><i>Добро на світі творять. А зло на світі – роблять. (П.Скупець)</i> |
| 2. У заголовках газет                                                                                          | <i>Волю – Україні. Економіці – інтенсивний розвиток.</i>                                                                                                    |
| 3. Для вираження несподіваності                                                                                | <i>Зимою – паростки зелені, зимою – квіти весняні. (М.Рильський)</i>                                                                                        |
| 4. У неповному реченні на місці пропущеного члена                                                              | <i>І от я іду по землі. А земля – кругла. М'яка, мов гумовий м'яч у дитячих руках. (Б. Олійник)</i>                                                         |
| 5. У неповному простому реченні, що є частиною складного, неназваний член встановлюється з попередньої частини | <i>Знов листа мені прислала мати, невеликий лист – на кілька слів. (В.Симоненко)</i>                                                                        |

## РОЗДІЛОВІ ЗНАКИ ПРИ ЗВЕРТАННІ

| Правило                                                                                                                                                                                 | Приклади                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Кома ставиться:</b>                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| 1. Перед звертанням і після нього, яке знаходиться в середині речення                                                                                                                   | <i>Це ти, Батьківщино, в невтомнім труді, як прапор, шумиш над віками. (В.Сосюра)</i>                                                        |
| 2. Після звертання (також між звертаннями), яке знаходиться на початку речення                                                                                                          | <i>Світе ясний, світе мій прекрасний, хочу я у пісні повсякчасно лиш для тебе жити, не вмирать. (В.Сосюра)</i>                               |
| 3. Перед звертанням (після звертання ставиться той знак, який був би і без звертання в реченні), яке знаходиться в кінці речення                                                        | <i>Де ж ви, мої голуб'ятка, мої соколи ясні? (М.Вороний)</i>                                                                                 |
| <b>Знак оклику (оклична інтонація)</b>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| 1. Після звертання (в середині речення перед звертанням ставиться кома, після нього знак оклику); якщо перед звертанням є вигук <b>о</b> , <b>ой</b> , то після нього кома не ставиться | <i>Південний краю! Як тепер далеко лежиш від мене ти! (Л.Українка)<br/>О земле рідна! Знаєш ти свій шлях у бурі, у негоді. (М.Рильський)</i> |

## ЗАКІНЧЕННЯ ІМЕННИКІВ ДРУГОЇ ВІДМІНИ У РОДОВОМУ ВІДМІНКУ ОДНИНИ

| Закінчення<br>-а (-я)                                                           | Приклади                                                | Закінчення<br>-у (-ю)                                       | Приклади                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <i>Іменники чоловічого роду, які означають:</i>                                 |                                                         | <i>Іменники чоловічого роду, що означають:</i>              |                                               |
| 1) назви істот, уособлених предметів, явищ                                      | <i>Івана, лікаря, лиса, Мороза</i>                      | 1) назви речовин, матеріалу                                 | <i>свинцю, піску, ситцю, драпу</i>            |
| 2) назви міст, населених пунктів                                                | <i>Львова, Чернігова, Малина</i>                        | 2) збірні поняття, назви установ, абстрактних понять        | <i>колективу, загону, театру, процесу</i>     |
| 3) географічні назви з наголосним закінченням або з суфіксами <b>-ов-, -ев-</b> | <i>Дністра, Дніпра, Тетерева, Макарова</i>              | 3) назви явищ природи                                       | <i>граду, суховію, грому, урагану, холоду</i> |
| 4) назви мір, днів, місяців                                                     | <i>сантиметра, січня</i>                                | 4) односкладові іменники                                    | <i>соку, року, гаю, меду, миру,</i>           |
| 5) назви чітко окреслених предметів, зокрема будівель та їх частин              | <i>плуга, олівця, мотора, хліва, але: вокзалу, даху</i> | 5) географічні назви, в яких наголос не падає на закінчення | <i>Кавказу, Сибіру, Єнісею, Криму, Китаю</i>  |
| 6) наукові терміни; усі іменники середнього роду                                | <i>атома, відмінка, села, ботвиння, знання, моря</i>    | 6) більшість префіксальних іменників                        | <i>вибору, накупі, приходу, добору</i>        |

**Примітка.** Деякі іменники чоловічого роду в родовому відмінку однини можуть мати паралельні закінчення -а (-я), -у (-ю). Це залежить від наголосу або від значення іменника, наприклад: моста і мосту, стола і столу, двора і двору; папера (документа) і паперу (матеріалу), каменя (однієї штуки) і каменю (матеріалу), листа (написаного) і листу (на дереві); листопада (місяця) і листопаду (пори опадання листя).

## ПРАВОПИС РОСІЙСЬКИХ ПРІЗВИЩ

| Правило                                                                                                                                                                     | Приклади                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Російська літера <b>е</b> після приголосних передається в українській мові літерою <b>е</b>                                                                              | <i>Леонов, Мельников, Кузенков, Федотов, Нестеров, Лисенков, Мещеряков, Шестаков</i> |
| 2. Російська літера <b>е</b> передається українською <b>є</b> :                                                                                                             |                                                                                      |
| <b>а) на початку слова</b>                                                                                                                                                  | <i>Євдокимов, Єрмаков, Єросов, Єршов</i>                                             |
| <b>б) в середині після приголосних та при роздільній вимові після приголосних</b>                                                                                           | <i>Достоевський, Аркадьєв, Кондратьєв, Сисоєнко, Корнієнко</i>                       |
| <b>в) після приголосних у суфіксах -єв, -єєв (крім шипл. і ц)</b>                                                                                                           | <i>Медведев, Лаптев, Марєєв, Ванєєв, але Зайцев, Хомичев</i>                         |
| <b>г) якщо в українській мові є споріднене слово з постійним -і</b>                                                                                                         | <i>Несветов (бо світ), Подопрєлов (бо прілий)</i>                                    |
| 3. Російська літера <b>е</b> передається сполученням:                                                                                                                       |                                                                                      |
| – <b>йо</b> на початку слова та в середині після голосних, а також після твердих приголосних                                                                                | <i>Йолкін, Йотов, Майоров, Бугайов, Воробйов</i>                                     |
| – <b>ьо</b> після м'яких приголосних                                                                                                                                        | <i>Бочкарьов, Корольов, Альонкін, Синьов</i>                                         |
| 4. Російські прізвища, незалежно від походження, пишуться з <b>ь</b> у суфіксах <b>-ськ, -зьк, -цьк</b>                                                                     | <i>Русанівський, Васильківський, Жванецький, Вербицький, Хмельницький, Забуцький</i> |
| 5. На відміну від російського правопису м'який знак в українській мові не пишеться у прізвищах на <b>-ир, -ар</b>                                                           | <i>Бондар, Кобзар, Бобир, Козир, Золотар</i>                                         |
| 6. М'який знак у російських прізвищах пишеться після м'яких приголосних <b>д, т, з, с, ц, л, н</b> :                                                                        |                                                                                      |
| <b>а) перед йотованими я, ю, є, ї</b>                                                                                                                                       | <i>Аркадьєв, Ананьїн, Ульянов, Ільїн, Лаврентьєв,</i>                                |
| <b>б) перед приголосними</b>                                                                                                                                                | <i>Вольнов, Гуськов, Коньков, Кузьмін, Мацьков</i>                                   |
| 7. Апостроф у рос. прізвищах українською мовою пишеться після <b>б, п, в, м, ф</b> , задньоязикового <b>к</b> та після <b>р</b> перед <b>я, ю, є, ї</b> при вимові <b>й</b> | <i>Аляб'єв, Водоп'янов, Ареф'єв, Пир'єв, Зав'ялов, Лук'янов, Прокоф'єв, Юр'єв</i>    |

**БЕЗОСОБОВА ФОРМА НА -но, -то**

| <b>Правило</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Приклади</b>                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Безособова форма дієслова на <b>-но, -то</b> твориться від пасивних дієприкметників шляхом заміни закінчення на суфікс -о                                                                                          | <i>Прочитаний – прочитано, виконаний – виконано, розглянутий – розглянуто</i>              |
| Ця форма – незмінювана. Вона, як і безособові дієслова, вживається в ролі присудка в безособових реченнях. При ній підмета не буває, але є прямий додаток, виражений знахідним (чи родовим) відмінком без прийменника | <i>Постанову ухвалено, доповідь заслухано, всі питання розглянуто, помилок не помічено</i> |
| 2. Безособову форму на <b>-но, -то</b> вживають замість пасивних дієприкметників, коли є потреба наголосити на дії, а не на ознаці                                                                                    | <i>Ухвала прийнята одногосно – ухвалу прийнято одногосно</i>                               |
| 3. За своїм значенням безособова форма на <b>-но, -то</b> виражає дію, минулу недавно                                                                                                                                 | <i>Останній екзамен складено, школу закінчено (О.Донченко)</i>                             |



**СТИЛИ МОВИ**

| Назва стилю             | Сфера використання                                                                                                                     | Основне призначення                                                                                                                              | Головні ознаки                                                                                                                                                                                                          | Основні мовні засоби                                                                                                                                                                            | Підстили (їх жанри)                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                                                                                       | 5                                                                                                                                                                                               | 6                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>НАУКОВИЙ</b>         | Наукова діяльність, науково-технічний прогрес суспільства, освіта, навчання                                                            | Систематизування, пізнання світу, служити для повідомлення про результати досліджень, доведення теорій, представлення наукових даних суспільству | Інформативність, понятійність і предметність, об'єктивність, логічна послідовність, узагальненість, точність, лаконічність, переконливість, аргументація, виштовки                                                      | Абстрактна лексика, символи, велика кількість термінів, схем, таблиць, посилань, цитат, безсуб'єктність, безособовість синтаксису                                                               | Власне науковий (монографія, стаття, наукова доповідь, повідомлення, тези); науково-популярний (виклад наукових даних для нефахівців – книги, статті у спеціальних журналах); науково-навчальний (підручники, лекції, бесіди тощо)            |
| <b>ОФІЦІЙНО-ДІЛОВИЙ</b> | Офіційне спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавство, адміністративно-господарська діяльність | Регулювання ділових відносин мовців у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах, обслуговування громадянських потреб людини                | Регульовально-імперативний характер, документальність (кожний офіційний папір повинен мати характер документа), стабільність (тривалий час зберігає традиційні форми), стислість, чіткість, сувору регламентація тексту | Широке використання суспільно-політичної й адміністративно-канцелярської термінології, відсутність емоційно-експресивної лексики і будь-якої мовної індивідуальності автора, обмежена синонімія | Законодавчий (закони, укази, статути, постанови); дипломатичний (міжнародні угоди – конвенції; повідомлення – комюніке; звернення – ноти, протоколи; адміністративно-канцелярський (накази, інструкції, розпорядження, довідки, заяви, звіти) |

| 1                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                    | 5                                                                                                                                                                                                                              | 6                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ХУДОЖНІЙ</b></p>                                                                                                                                             | <p><b>ПУБЛІЦИСТИЧНИЙ</b></p>                                                                               | <p>Індивідуальна і колективна творча діяльність, література, різні види мистецтва, культура, освіта</p>                                                                                              | <p>Громадсько-політична, суспільно-культурна, виробнича діяльність, навчання</p>                                                     | <p>Впливати розв'язанню суспільно-політичних питань, акторно впливати на читачів, переконувати у справедливості певної ідеї</p>                                                                                                | <p>Спрямованість на новизну; політична, суспільна, морально-етична оцінка того, що пишеться або мовиться; динамічність; актуалізація сучасності; інформаційність; декларативність; закличність; переконливість; авторська пристрасть</p> |
| <p>Впливати засобами художнього слова через систему образів на розум, почуття і волю читачів, формувати ідейні переконання, моральні якості та естетичні смаки</p> | <p>Образність, поетичність, естетика спілкування, експресія як інтенсивність вираження, зображуваність</p> | <p>Суспільно-політична лексика, політичні заклики, гасла, точні найменування (події, дат, учасників, місця); багатозначна образна лексика, що здатна привернути увагу читача і вплинути на нього</p> | <p>Багатство найрізноманітнішої лексики з переважанням слів конкретно-чуттєвого сприймання (назви осіб, речей, дій, явищ, ознак)</p> | <p>Власне публіцистичний (газети, часописи, радіо, телебачення, реклама); художньо-публіцистичний (памфлети, фейлетони, нариси, есе); науково-публіцистичний (критичні статті, аналітичні огляди, соціальні портрети тощо)</p> | <p>Епічний (прозові: епопея, роман, повість, оповідання, нарис); ліричний (поема, балада, пісня, поезія); драматичний (драма, трагедія, комедія, мелодрама, водевіль); комбіновані (ліро-епічний твір, усмішка тощо)</p>                 |

| 1                         | 2                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 6        |
|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>РОЗМОВНО-ПОБУТОВИЙ</b> | <b>КОНФЕСІЙНИЙ</b> | <p>Побутові стосунки з родичами, друзями, знайомими, усне повсякденне спілкування у побуті, на виробництві</p> <p>Обмін інформацією, думками, враженнями, проханнями чи надання допомоги, виховний вплив; засіб невимуженого спілкування</p> <p>Усна форма спілкування, неофіційність стосунків між мовцями і невимуженість спілкування, невідготовленість до спілкування, безпосередня участь у ньому, використання позамовних чинників</p> <p>Побутова лексика, фразеологізми, емоційно забарвлені та просторічні слова, звергання, вставні слова, вигуки, неповні речення тощо; багатство інтонацій, суфіксів суб'єктивної оцінки, різних типів простих речень, можливі діалектизми, фольклоризми, скорочені слова</p> | <p>Культові установи: церкви, монастирі, скити, теологічні навчальні заклади, молитовні будинки, релігійні громади, віруючі родини</p> <p>Допомагати віруючим у спілкування їхніх душ з Богом, зберігати і продовжувати культові ритуали, об'єднувати віруючих одним почуттям широкосердної віри в Бога</p> <p>Урочистість і піднесеність як стилістичні домінанти, благозвуччя, символізм та стійкість (стандартність) стилізованої норми</p> <p>Маркована (конфесійна) лексика, до якої можна віднести такі стилістими: Ісус, Різдва, причастя, святий, священик, Водохреще, церква, ікона, лжепророк, небеса, воздати, Богородиця, чудотворець та ін.</p> | <p>Побутова лексика, фразеологізми, емоційно забарвлені та просторічні слова, звергання, вставні слова, вигуки, неповні речення тощо; багатство інтонацій, суфіксів суб'єктивної оцінки, різних типів простих речень, можливі діалектизми, фольклоризми, скорочені слова</p> <p>(Бесіда, приватний лист)</p> | <p>—</p> |

## НОРМИ ЛІТЕРАТУРНОЇ МОВИ

| Норми          | Регулюють<br>(встановлюють)                                      | Поради і приклади                                                                                                                                   |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Акцентологічні | Наголошуваність слів                                             | Потрібно правильно наголошувати слова, це допоможе розрізнити за змістом слова:<br><i>замок – замок, мука – мука</i>                                |
| Орфоепічні     | Правильну вимову звуків, звукосполучень                          | В укр. мові потрібно розрізнити вимову [г] і [ґ]: <i>голова, ганок</i>                                                                              |
| Лексичні       | Слововживання                                                    | В укр. мові потрібно вживати: довідка, а не <i>справка</i> , виконроб, а не <i>пророб</i> , постачання, а не <i>снабження</i>                       |
| Графічні       | Запис звуків на письмі                                           | Звук [йа] на початку слова і складу позначається буквою <b>я</b> , а звуки [шч] – буквою <b>щ</b>                                                   |
| Орфографічні   | Написання слів та їх частин                                      | До цих норм віднесемо норми позначення на письмі подовжених приголосних, уживання м'якого знака, правопис прізвищ                                   |
| Граматичні     | Уживання граматичних форм слів, побудову словосполучень і речень | В укр. мові формою звертання є кличний відмінок; у формі М.в. мн. потрібно вживати <i>по селах, по кімнатах</i> , а не <i>по селам, по кімнатам</i> |
| Пунктуаційні   | Постановку розділових знаків                                     | Ці норми обумовлюють уживання крапки, коми, знака питання, знака оклику, двокрапки, тире, лапок, дужок тощо                                         |
| Стилістичні    | Відбір мовних засобів згідно з умовами спілкування               | Залежно від ситуації мовець використовує різні форми вітань. З начальником можна використати форму вітання: <i>Доброго дня!</i>                     |

## ВІДМІНЮВАННЯ КІЛЬКІСНИХ ЧИСЛІВНИКІВ

|                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Числівники <b>один, одне (одне), одна, одні</b> відмінюються так:                                                                                                                                        |                                                                                                       |
| Н. один, одне (одно)                                                                                                                                                                                        | одна<br>одні                                                                                          |
| Р. одного                                                                                                                                                                                                   | однієї<br>одних                                                                                       |
| Д. одному                                                                                                                                                                                                   | одній<br>одним                                                                                        |
| З. = Н. або Р.                                                                                                                                                                                              | = Н. або Р.                                                                                           |
| О. одним                                                                                                                                                                                                    | одним<br>одними                                                                                       |
| М. одному (однім)                                                                                                                                                                                           | одним<br>одних                                                                                        |
| 2. Інші кількісні числівники відмінюються так:                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| Н. два, дві                                                                                                                                                                                                 | три                                                                                                   |
| Р. двох                                                                                                                                                                                                     | трьох                                                                                                 |
| Д. двом                                                                                                                                                                                                     | трьом                                                                                                 |
| З. = Н. або Р.                                                                                                                                                                                              | = Н. або Р.                                                                                           |
| О. двома                                                                                                                                                                                                    | трьома                                                                                                |
| М. двох                                                                                                                                                                                                     | трьох                                                                                                 |
| Н. п'ять                                                                                                                                                                                                    | шість                                                                                                 |
| Р. п'яти, п'ятьох                                                                                                                                                                                           | шести, шістьох                                                                                        |
| Д. п'яти, п'ятьом                                                                                                                                                                                           | шести, шістьом                                                                                        |
| З. п'ять або п'ятьох                                                                                                                                                                                        | шість або шістьох                                                                                     |
| О. п'ятьма, п'ятьома                                                                                                                                                                                        | шістьма або шістьома                                                                                  |
| М. п'яти, п'ятьох                                                                                                                                                                                           | шести, шістьох                                                                                        |
| З. Як <i>п'ять</i> або <i>шість</i> відмінюються числівники дев'ять, десять, одинадцять, дванадцять, тринадцять, чотирнадцять, п'ятнадцять, шістнадцять, сімнадцять, вісімнадцять, дев'ятнадцять, двадцять. | вісім<br>восьми, вісьмох<br>восьми, вісьмом<br>сім або вісьмох<br>вісьма, вісьмома<br>восьми, вісьмох |
| 3. Як <i>п'ять</i> або <i>шість</i> відмінюються числівники дев'ять, десять, одинадцять, дванадцять, тринадцять, чотирнадцять, п'ятнадцять, шістнадцять, сімнадцять, вісімнадцять, дев'ятнадцять, двадцять. |                                                                                                       |
| 4. Складні числівники <b>п'ятдесят, шістдесят, сімдесят, вісімдесят</b> відмінюються за таким зразком:                                                                                                      |                                                                                                       |
| Н. п'ятдесят                                                                                                                                                                                                |                                                                                                       |
| Р. п'ятдесяти, п'ятдесятьох                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |
| Д. п'ятдесяти, п'ятдесятьом                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |
| З. п'ятдесят або п'ятдесятьох                                                                                                                                                                               |                                                                                                       |
| О. п'ятдесятьма, п'ятдесятьома                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| М. п'ятдесяти, п'ятдесятьох                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |



## ВІДМІНЮВАННЯ ПРІЗВИЩ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                         |                                        |                 |                   |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1. Не відмінюються жіночі прізвища на <b>-о</b> ( <i>Костенко, Шумило, Байко, Стрилько</i> ) та на приголосний ( <i>Драч, Братунь, Гайдай, Корунець</i> ), а також деякі іншомовні чоловічі й жіночі прізвища, а саме:                                                                                   |                         |                                        |                 |                   |         |
| а) неслов'янські прізвища з кінцевим голосним (крім <b>-а</b> після приголосного та <b>-я</b> ): <i>Деакруа</i> (але <i>Лорка – Лорки</i> ), <i>Гого, Лонгфелло, Руссо, Данте, Гете, Гейне; Гальвані, Пуччіні, Голсуорсі, Вінні, Шоу, Ломтідю, а також Драма, Золя</i> (з <b>-а</b> після приголосного); |                         |                                        |                 |                   |         |
| б) російські прізвища на <b>-их</b> та <b>-ово</b> : <i>Гладких, Долгих, Дурново</i> ;                                                                                                                                                                                                                   |                         |                                        |                 |                   |         |
| в) українські прізвища типу <i>Півторадні</i> .                                                                                                                                                                                                                                                          |                         |                                        |                 |                   |         |
| інші прізвища відмінюються.                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                        |                 |                   |         |
| 2. Прізвища прикметникового типу на <b>-ий, -а</b> відмінюються, як прикметники:                                                                                                                                                                                                                         |                         |                                        |                 |                   |         |
| Н. Підпалій                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Підпала                 | Нижня                                  |                 |                   |         |
| Р. Підпалою                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Підпалої                | Нижньої                                |                 |                   |         |
| Д. Підпалому                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Підпалій                | Нижній                                 |                 |                   |         |
| З. Підпалою                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Підпалу                 | Нижню                                  |                 |                   |         |
| О. Підпалім                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Підпалою                | Нижньою                                |                 |                   |         |
| М. (при) Підпалому                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Підпалій                | Нижній                                 |                 |                   |         |
| Кл. Підпалій                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Підпала                 | Нижня                                  |                 |                   |         |
| 3. Прізвища, що мають форму присвійних прикметників (з суфіксами <b>-ів-, -ов-, -ев-, -ив-, -ивн-</b> ), відмінюються за такими зразками:                                                                                                                                                                |                         |                                        |                 |                   |         |
| Н. Дяків                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ковалів                 | Лесин                                  | Дякова (-іва)   | Ковалева (-іва)   | Лесина  |
| Р. Дякова (-іва)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ковалева (-іва)         | Лесина                                 | Дякової (-івої) | Ковалевої (-івої) | Лесиної |
| Д. Дякову (-іву)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ковалеву (-іву)         | Лесинової (-іву)                       | Дяковій (-івій) | Ковалевій (-івій) | Лесиній |
| З. Дякова (-іва)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ковалева (-іва)         | Лесина                                 | Дякову (-іву)   | Ковалеву (-іву)   | Лесину  |
| О. Дяковим (-івим)                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ковалевим (-івим)       | Лесиним                                | Дяковою (-івою) | Ковалевою (-івою) | Лесиною |
| М. (при) Дякову (-іву)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ковалеву (-іву)         | Лесину                                 | Дяковій (-івій) | Ковалевій (-івій) | Лесиній |
| Кл. Дякове (-іве)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | і Дяків Ковалеве (-іве) | і Ковалів Лесине і Лесин Дякова (-іва) | Ковалева (-іва) |                   | Лесина  |
| Жіночі прізвища, що мають форму присвійних прикметників, можуть не відмінюватися: <i>Олена Дяків, Олена Дяків</i> і т.д.                                                                                                                                                                                 |                         |                                        |                 |                   |         |
| Чоловічі прізвища, що походять від назв національності, відмінюються, як відповідні іменники: <i>Волошин – Волошиним, Сербин – Сербином, Турчин – Турчином, Литвин – Литвиним</i> . Жіночі прізвища цього типу не відмінюються: <i>Ольга Волошин, Ольга Волошин</i> і т.д.                               |                         |                                        |                 |                   |         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 4. Усі інші прізвища відмінюються як іменники першої та другої відміни й відповідної групи:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                |
| а) як іменники I відміни твердої, мішаної й м'якої груп:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |
| Н. Соха                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ганжа          |
| Р. Сохи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ганжі          |
| Д. Сосі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ганжі          |
| З. Соху                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ганжу          |
| О. Сохою                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ганжею         |
| М. (при) Сосі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ганжі          |
| Кл. Сохо і Соха                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ганже і Ганжа  |
| б) як іменники II відміни чоловічого роду твердої, мішаної й м'якої груп:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| Н. Куценко                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Скляр          |
| Р. Куценка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Скляра         |
| Д. Куценкові (-у)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Скляреві (-у)  |
| З. Куценка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Скляра         |
| О. Куценком                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Склярем        |
| М. (при) Куценкові (-у)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Скляреві (-у)  |
| Кл. Куценку і Куценко                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Скляре і Скляр |
| За цим типом відмінюються й чоловічі прізвища, які походять від іменників жіночого роду III відміни: <i>Рись – Рися, Рисеві і под., Розкиш – Розкоши, Розкошеві</i> тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| Прізвища типу <i>Бадзьо, Іваньо</i> в давальному, місцевому й орудному відмінках мають закінчення, як у твердій групі: <i>Бадзьові, Бадзьвом, Іванькові, Іваньком</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |
| У складних прізвищах, що становлять поєднання двох слів як рівноправних, відмінюються обидві частини: <i>Нечуй-Левицький – Нечуй-Левицького, Нечуйві-Левицькому тощо; Антоненко-Давидович – Антоненко-Давидович, Антоненку-Давидовичеві</i> тощо.                                                                                                                                                                                        |                |
| Але коли перша частина – односкладове слово, то, як правило, відмінюється лише друга частина прізвища: <i>Драй-Хмара – Драй-Хмари, Драй-Хмари і т.д., Кос-Анатольський – Кос-Анатольського, Кос-Анатольському і т.д.</i>                                                                                                                                                                                                                 |                |
| б. При відмінюванні прізвищ відповідно до фонетичних правил української мови відбуваються:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |
| а) чергування <b>г, к, х із з, ц</b> , є перед закінченням і: <i>Нудьга – Нудьзі, Здоровага – Здоровазі, Заволока – Заволокаці, Дробаха – Дробахі</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |
| б) чергування <b>о, е з і</b> : <i>Кривонос – Кривоноса, Сивокінь – Сивокіню – Сивокіня, Кремінь – Креміна, Лебідь – Лебеда, Кисіль – Киселя</i> ;                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
| в) чергування <b>о, е з нульовим звуком</b> (випадіння <b>о, е</b> ): <i>Жайворонка – Жайворонка, Лотовак – Лотовак, Коруняч – Коруняч, Крехотень – Крехотня</i> (але в прізвищах <i>Жичець, Швець</i> тодосній е не переставляється): <i>Жичеця, Швеця</i> ; не випадає <b>е</b> в прізвищах <i>Чернець – Чернеця, Мудрець – Мудреця</i> ; не випадає <b>е</b> в чеських і польських прізвищах: <i>Гашик – Гашика, Гавел – Гавела</i> . |                |



## ВІДМІНЮВАННЯ ІМЕН ПО БАТЬКОВІ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Чоловічі імена по батькові творяться додаванням до основ власних імен суфікса <b>-ович</b> (без будь-яких змін):<br><i>Михайло – Михайлович, Василь – Васильович, Юрій – Юрійович, Анатоль – Анатольович, Анатолій – Анатолійович.</i><br>Кілька чоловічих імен по батькові творяться за допомогою суфікса <b>-ич</b> : <i>Лука – Лукич (і Лукович), Сава – Савич (і Савович), Кузьма – Кузьмин (і Кузьмович), Хома – Хомир (і Хошович), Яків – Якович, Ілля – Ілліч.</i><br>Як виняток, в імені Григорій при творенні імені по батькові відповідає <b>ій</b> – <i>Григорович</i> , а до основи імені <i>Микола</i> додається <b>ай</b> – <i>Миколайович</i> (і рідко – <i>Миколович</i> ). |                   |
| 2. Жіночі імена по батькові творяться додаванням до основ власних імен суфікса <b>-івн(а)</b> : <i>Михайло – Михайлівна, Василь – Василівна, Зіновій – Зіновіївна (Зіновійівна), Анатоль – Анатолівна, Анатолій – Анатоліївна.</i><br>З відхиленням від цього правила творяться лише такі імена по батькові: <i>Яків – Яківна</i> (випадає одне <b>ів</b> ), <i>Григорій – Григоріївна, Микола – Миколаївна</i> (і рідко – <i>Миколівна</i> ).                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |
| 3. Чоловічі імена по батькові відмінюються як іменники II відміни мішаної групи, жіночі імена по батькові відмінюються як іменники I відміни твердої групи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |
| Н. Олег Іванович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Лариса Іванівна   |
| Р. Олега Івановича                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Лариси Іванівни   |
| Д. Олегу (-ові) Івановичеві (-у)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ларисі Іванівні   |
| З. Олега Івановича                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ларису Іванівну   |
| О. Олегом Івановичем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ларисою Іванівною |
| М. (при) Олегові (-у) Івановичу (-еві)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ларисі Іванівні   |
| Кл. Олегу Івановичу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ларисо Іванівно   |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Н.М. Костриця, В.І. Свистун, В.В. Ягупов**

# **МЕТОДИКА НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ СПІЛКУВАННЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

Керівник видавничих проєктів *Б.А. Сладкевич*  
Комп'ютерна верстка *Є.А. Ткаченко*  
Дизайн обкладинки *Б.В. Борисов*

Підп. до друку 02.02.2006. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум.друк.арк. 17.

Видавництво “Центр навчальної літератури”  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №1014 від 16.08.2002