

12. *Нерсесянц В. С.* Типология правопонимания / В. С. Нерсесянц // Право и политика. – 2001. – № 10. – С. 4–14.
13. *Романенко Л. М.* Лики российской толерантности. Размышления участницы симпозиума / Л. М. Романенко // Полис. – 2002. – № 6. – С. 175–180.
14. Толерантність як соціально-культурний феномен: світоглядно-методологічний аспект : [кол. монографія] / за заг. ред. д.філос.н., проф. В. П. Мельника. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 330 с.
15. *Уолцер М.* Про толерантність / М. Уолцер ; пер. з англ. М. Лупішко. – Х. : Вид. гр. “РА – Каравела”, 2003. – 148 с.
16. *Хожило І. І.* Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця / І. І. Хожило // Публічне адміністрування: теорія та практика [Електр. зб. наук. пр.]. – 2010. – Вип. 2 (4). – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2010_2/index.html.

Надійшла до редколегії 28.12.2012 р.

УДК 316.77:352/354

О. Б. КОРОТИЧ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Розглянуто підходи до підвищення ефективності ділового спілкування, яке відіграє значну роль у діяльності керівників державних інституцій. Приділено увагу проведеному діловій бесіді та проголошенню впливової промови.

Ключові слова: ділове спілкування, державна інституція, ділова бесіда, складання доповіді, проголошення промови.

The approaches to improve business communication, which plays a significant role in the activities of managers of state institutions. Most attention is paid to the business conversation and proclaiming influential speech.

Key words: business communication, state institution, business conversation, compiling reports, proclamation speech.

Практика сучасних інтеграційних процесів, входження України в систему міжнародних економічних, політичних і культурних зв'язків висувають підвищені вимоги до керівників державних інституцій, як до державних управлінців світового рівня. Особливе значення у теперішніх умовах надається рівню комунікативної компетентності, що характеризується, за Д. Чернілевським умінням представити себе та свою організацію, виступити з усним повідомленням, коректно вести діалог; володінням різними видами мовної діяльності, прийомами дій у різних ситуаціях спілкування; наявністю

позитивних навичок спілкування в полікультурному, поліетнічному й багатоконфесійному суспільстві [6, с. 16].

Тим не менше, при опитуванні службовців майже 34 % з них відзначають дефіцит знань з культури ділового спілкування [2, с. 2], що доводить актуальність проведення досліджень щодо пристосування методів ефективного спілкування до умов державних інституцій, необхідність поширення інформації з цього приводу та доцільність формування відповідних навичок у керівників органів державної влади й місцевого самоврядування, а також їх підрозділів.

Проблему підвищення ефективності ділового спілкування досліджували В. Бебик, Г. Бороздіна, М. Василик, Н. Драгомирецька, Г. Осовська, Г. Почепцов, Є. Ромат, С. Самигін, Л. Столяренко, С. Хаджирадева, Ф. Шарков, В. Шепель та ін. Тим не менше, низка теоретичних і практичних питань, пов'язаних з використанням ефективних методів організації та реалізації ділового спілкування як важливої складової діяльності керівників державних інституцій, розглядаються відокремлено один від одного, тоді як доцільним є комплексне застосування сучасних напрацювань у цій галузі.

Метою даної роботи є узагальнення широкого кола теоретичних розробок і методичних рекомендацій з підвищення ефективності ділового спілкування, що можуть бути використані в діяльності керівників державних інституцій у процесі проведення нарад, співбесід і переговорів, а також при підготовці та проголошенні доповідей.

Роль спілкування в життєдіяльності будь-якої людини та суспільства в цілому може бути представлена складовими цього важливого явища, які виділяє Г. Осовська: формування та розвиток особистості; розвиток суспільства та суспільних відносин; соціалізація особистості; створення й розвиток суспільних способів взаємодії людей; соціально-психологічна адаптація людей; обмін емоціями; навчання, передача вмінь та навичок; обмін інформацією; обмін діяльністю; формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому [4, с. 7].

За ступенем включення суб'єкта до сфери предметної діяльності розрізняють два основних види спілкування: неформальне та формальне. *Неформальне спілкування* зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, а *формальне* є частиною їх сумісної діяльності, слугує засобом підвищення якості цієї діяльності і способом її організації. У межах формального спілкування виділяють “контакт масок” (реальне ставлення до іншої людини приховується за допомогою масок ввічливості, суворості, байдужості та інших), формально-рольове (зміст та засоби спілкування регламентовані соціальними ролями партнерів, наприклад, начальник й підлеглий), світське (визначається формальною ввічливістю, тобто люди виконують певний ритуал залежно від обставин) і ділове спілкування.

Метою ділового спілкування є організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності. На першому місці в діловому спілкуванні стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників. Як зазначають С. Самигін та Л. Столяренко, кодекс ділового спілкування ґрунтується на таких принципах: кооперативності, що передбачає внесок

кожного співрозмовника відповідно спільно прийнятого напряму бесіди; достатності інформації, її має бути подано стільки, скільки потрібно: не більше і не менше; якості інформації, некоректність її свідомого викривлення; доцільності, згідно з яким небажано відхилитись від теми розмови; висловлення думок ясно і переконливо для співрозмовника; уміння слухати і розуміти висловлені та передані свідомо чи підсвідомо невербальні думки; врахування індивідуальних особливостей співрозмовника заради інтересів справи; уникнення приниження та образи партнера [5, с. 322].

Ділове спілкування використовується для обміну інформацією, пропозиціями, досвідом, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями та державними інституціями. До основних видів ділового спілкування належать: публічний виступ, ділова бесіда, службова нарада та переговори. Оскільки ділове спілкування відіграє значну роль у діяльності керівників державних інституцій, до нього треба ретельно готуватися та пильно слідкувати за його перебігом, враховуючи зміни настроїв, думок і намірів партнерів. Крім того, слід зважати на те, що під час ділового спілкування людина представляє не тільки себе, а й організацію, в якій працює.

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної мети, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, а також мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети. *Тактика ділового спілкування* передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою в досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є такі: наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись; недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером; вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги тощо); уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок; освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових відносин; уміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

Процес ділового спілкування складається з трьох головних етапів: підготовчого, виконавчого та підсумкового. Для підвищення ефективності майбутніх ділових контактів, що можуть являти собою розмову, сперечання, нараду, збори або переговори, на підготовчому етапі ділового спілкування треба визначити цілі контактів і теми, які бажано обговорити; зорієнтуватися щодо співрозмовника (його оточення, позиція, компетентність, принципи, упередження, потреби, бажання, обмеження, взаємозв'язок з іншими співрозмовниками); розробити стратегію і тактику ділової розмови, оцінюючи готовність співрозмовника до бесіди, наявність аргументів на власну користь і бажані результати спілкування; підготувати робочий план зустрічі (продумати структуру та послідовність викладення власних аргументів, сформулювати

питання, які треба поставити співрозмовнику, розробити початкову та завершальну фази бесіди, альтернативні варіанти перебігу спілкування).

Результативність виконавчого етапу ділового спілкування залежить від удосконалення: ділової мови, що повинна бути виразною, зрозумілою, точною, стислою та доречною; невербального спілкування; техніки слухання; перебігу спілкування (вступ у контакт, постановка цілі, обмін предметними позиціями, напрацювання рішень, фіксація домовленості, вихід з контакту). На підсумковому етапі аналізуються помилки, що були допущені протягом спілкування, і мають бути виключені в майбутньому. Крім того, доцільно проаналізувати, які із застосованих методів ведення розмови, проголошення доповіді дали найкращий результат. Це буде корисно для використання в подальших актах спілкування.

Під діловою бесідою, яку можна вважати одним з найпоширеніших видів ділового спілкування, розуміють мовне спілкування між співрозмовниками, що мають необхідні повноваження для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їхнього рішення. Ділова бесіда виконує низку найважливіших функцій: взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери; спільний пошук, висування й оперативна розроблення робочих ідей і задумів; контроль і координування розпочатих ділових заходів; підтримка ділових контактів; стимулювання ділової активності.

Максимальні труднощі представляє для співрозмовників початок бесіди, істотний вплив на її перебіг бесіди має враження, що справлять співрозмовники один на одного протягом найперших 7 – 15 секунд. На 93 % перше враження формується із зовнішнього вигляду (зачіска, одяг, взуття, наявність та стиль портфелю чи сумки, хода, постава, вираз обличчя), а також рухів, жестів, міміки і лише 7 % припадає на те, що людина промовляє. Ключовими моментами першого враження є: місце зустрічі; зоровий контакт; рукошестикання, посмішка; привітання та перша фраза; звернення із промовлянням імені, комплімент; обмін візитками. Як зазначає Г. Борздина, існує безліч способів почати бесіду, але практика виробила ряд так званих “правильних дебютів”: зняття напруженості через “тепле” привітання, створення дружньої обстановки для бесіди; метод “зачіпки” – стисле викладення ситуації або проблеми, незвичайне запитання; безпосередній перехід до справи без будь-якого вступу, коли діловий контакт є короткочасним і не занадто важливим [1, с. 62–63].

Незважаючи на те, що на наступному етапі ділової бесіди передбачається інформування партнерів щодо позицій кожного з них, тим не менше часто інформація не надходить до нас сама по собі, і для її одержання необхідно задавати запитання. При цьому доцільно надавати перевагу відкритим питанням на які не відповідають “так” або “ні”. Це не питання: що, хто, як, скільки, чому. Відповіді співрозмовника на такі запитання надають можливість отримати додаткові відомості, з’ясувати мотиви його поведінки або позицію, показують зацікавленість у бесіді.

Приступаючи до ділової бесіди, треба пам’ятати, що є заборонені прийоми, застосування яких заважає встановленню взаєморозуміння із співрозмовником, дратує його і не сприяє ухваленню прийнятного для кожної

сторони рішення. Під час ділової бесіди в жодному разі не треба: перебивати партнера; негативно оцінювати його особистість; підкреслювати різницю між собою й партнером; різко пришвидшувати темп бесіди; уникати просторової близькості й не дивитися на партнера; намагатися обговорювати питання раціонально, не звертаючи уваги на те, що партнер збуджений; не розуміти або не бажати зрозуміти його психологічний стан.

Для успішного проведення ділової бесіди стиль спілкування доцільно підбирати із врахуванням особливості особи співрозмовника. Одна з класифікацій так званих “абстрактних” співрозмовників містить такі типи, як “сварлива людина”, “позитивна людина”, “усезнайка”, “боягуз”, “непрístupний співрозмовник”, “незацікавлений співрозмовник”, “важливий птах”, “чомучка” [3, с. 242–243]. Згідно з наданими рекомендаціями зі “сварливою людиною” необхідно намагатись не виходити за межі професійної бесіди і бути спокійним, “боягуза” треба підбадьорити подякою за будь-який внесок у бесіду, “незацікавленого співрозмовника” доцільно розпитати про його роботу та навести приклади з кола його інтересів, а запитання “чомучки” спрямувати на всіх співрозмовників тощо.

Досить часто, іноді навіть кілька разів на день, керівникові доводиться виступати на зборах, нарадах або засіданнях. Усі ці публічні виступи також являють собою один з важливих видів ділового спілкування і мають форму доповіді. Доповідь – це публічне повідомлення на певну тему (наукова лекція, звіт про роботу, викладення завдань на майбутні періоди, виступ з ґрунтовним представленням власної думки щодо будь-якої проблеми, оприлюднення результатів дослідження тощо). Доповіддю називають також текст такого повідомлення.

Відомий німецький спеціаліст з ділового мовлення Вольфганг Цильке радив використовувати будь-яку можливість виступити публічно, навіть коли людина ще не володіє ораторським мистецтвом, бо, по-перше, ораторські навички можна придбати тільки на трибуні перед аудиторією, а по-друге, таким чином людина може звернути на себе увагу, проявити свої ділові якості, тож через деякий час до неї будуть звертатися із проханням виступити, висловити свою думку при обговоренні виробничих або управлінських питань. Для того щоб виступ був вдалий, доцільно дотримуватися низки порад, наданих В. Цильке щодо проголошення промови:

- виголошувати промову треба в розміреному темпі;
- особливе значення мають паузи, які повинні чітко відділяти одне від одного речення, і ще помітніше – абзаци;
- не стійте нерухомо, допомагайте собі жестами;
- не забувайте про міміку, пам’ятайте, що “застигле” обличчя оратора, не викликає довіри та лишає враження напруженості;
- треба модулювати голос, надати йому жвавості для того, щоб промова не звучала монотонно;
- необхідно тренувати дихання, бо оратор, який хапає ротом повітря, виглядає комічно;
- зовнішній вигляд оратора має бути акуратним та передбачає відмову від речей, що занадто впадають в око (яскравих гудзиків, краваток, прикрас).

Крім того, задля забезпечення позитивного сприйняття виступу слухачами та підвищення авторитету доповідача при підготовці та проголошенні доповіді треба враховувати кілька найважливіших принципів дійового мовлення: доповідь повинна бути структурована, тобто містити такі складові, як: вступ, основна частина та висновки; успіх промови залежить від вступу, який повинен зацікавити слухачів та налаштувати на увагу шляхом короткого викладення мети доповіді та контексту подання повідомлення; гарна промова містить багато цікавих прикладів, особливо, коли доповідач звертається не тільки до фахівців, а якщо нефхівці складають більшу частину аудиторії, то, крім прикладів, треба додавати ще й порівняння; не треба починати “з доісторичних часів”, достатньо коротко окреслити витоки проблеми, що обговорюється, відзначити її стан вирішення або дослідження на теперішній час та надати власні пропозиції; основні положення доповіді протягом виступу мають бути неодноразово підтверджені наведеними доказами, що ґрунтуються на перевірених даних, отриманих за результатами виміру або розрахунків; гарна промова може бути змарнована невдалим завершенням, тому йому треба приділити значну увагу та певний час при підготовці доповіді.

Значна увага під час написання доповіді та її проголошення має приділятися застосуванню ділового мовлення, яке сприятиме ефективній передачі інформації через використання точних і зрозумілих термінів, логічну побудову послідовності подання матеріалу, застосування художніх засобів передачі думок, довіру до доповідача як високоосвіченої людини. Для того щоб доповідь добре сприймалась слухачами, доповідач має уникати таких помилок: неправильний вибір слова (тут може бути використання слів з іншим, невідповідним контексту, значенням або слів, що не відповідають стилю ділового мовлення); помилки п.в наголосі (можуть траплятися через звичку, що поширена в певній місцевості або у людей певного фаху, але це не виправдовує доповідача, що не дотримується правил літературної мови); граматичних помилок у словах (іноді доповідач досить чітко і в той же час граматично невірно вимовляє слова, наприклад, застосування вимови “галасувати” замість “голосувати” істотно змінює зміст повідомлення і робить його кумедним); неправильної побудови речень (застосування певної послідовності слів у реченні, використання занадто довгих або занадто спрощених речень іноді є невиправданим і сприймається як дивне, а доповідач при цьому виглядає дивакуватим).

Усне мовлення відрізняється від писемного більш короткими реченнями (але бажано не такими закороткими як у дитини, що не навчилася використовувати складносурядні та складнопідрядні речення), уживанням розмовної лексики (у діловому мовленні лише у певному контексті і як виключення), емоційним оздобленням. Для усного мовлення, орієнтованого на слухача, характерні, питальні речення, звернення до аудиторії, передавання особистих вражень і застосування спонукальних дієслів (“Ми бачимо, що ...”, “Як Ви знаєте, ...”, “Зрозумійте”, “Згадайте”).

Виразність усного мовлення досягається шляхом використання спеціальних мовних засобів, серед яких розрізняють: синоніми, що дозволяють передати поняття з необхідним емоційним та експресивним забарвленням; тропи – слова

або фрази в переносному значенні (порівняння, епітет, метафора, алегорія, іронія, гіпербола, уособлення), що надають слухачам естетичне задоволення та пробуджують їх почуття; фігури – особливі побудови фраз (інверсія, антитеза, градація, та інші спеціальні синтаксичні прийоми), які використовуються для того, щоб зробити думку більш вражаючою для кращого сприйняття слухачами. Усі вищеназвані засоби виразності мови взаємодіють один з одним, а іноді навіть вбудовані одне в одне. У той же час не рекомендується використовувати їх одночасно, бо тоді вони не справляють бажаного враження на слухачів.

Більшість професійних ораторів, крім розглянутих вище спеціальних мовних засобів, використовує також прислів'я, приказки, афоризми, крилаті вирази, які не тільки прикрашають мову, але й точно, коротко та виразно здатні передати досить складний зміст. Оскільки ораторами не народжуються, то для розвитку виразності мови керівнику потрібно багато читати та вчитися в майстрів слова, використовувати їх здобутки під час власних доповідей, ретельно готуватися до кожного виступу, добре знати проблеми, яким присвячується доповідь, і, безперечно, бути фахівцем своєї справи.

Для посилення впливу на співрозмовників під час ділової бесіди та на слухачів при проголошенні доповіді доречно використовувати візуальне супроводження, бо це посилює сприйняття, розуміння та запам'ятовування переданої таким чином інформації. Дослідження в цій сфері показали, що людина через погляд (візуальне представлення інформації у вигляді рисунків, макетів, слайдів, фільмів, демонстрації хімічних реакцій або фізичних дослідів тощо), сприймає 83 % інформації. При цьому через слух сприймається лише 11 % інформації, через запахи – 3,5, торкання – 1,5, смакові відчуття – 1 %.

Візуальне супроводження також посилює запам'ятовування викладеного в доповіді матеріалу. У пам'яті людини в середньому лишається 10 % прочитаного, 20 % почутого, 30 % побаченого та 50 % тієї інформації, що була одночасно почута і побачена. Слід звернути увагу також на те, що ще більший відсоток інформації (80 %) лишається в пам'яті людини, якщо вона сама щось промовляє або одночасно промовляє і підкріплює відповідною дією (90 %). Представлений візуально матеріал не тільки краще сприймається, але й на більш тривалий час лишається в пам'яті. Так, через три дні людина пам'ятає 10 % почутого, 20 % побаченого та 65 % одночасно почутого та побаченого. Таким чином одна з головних цілей доповіді – надання корисної або важливої інформації – буде досягнена якнайкраще.

Візуально доцільно не тільки представляти інформацію, а й спостерігати за аудиторією: люди, що уважно слухають, зазвичай сидять на краєчках стільців, “поглинаючи” доповідча очима. Слухачі, увага яких не захоплена тим, хто виступає, зазвичай позіхають, дивляться у вікна, соваються на місця. Контролюючи поведінку слухачів, можна визначити, яке корегування, які доповнення і зміни потрібно зробити, що слід вилучити з тексту виступу.

В умовах структурно-функціонального реформування системи публічного управління, коли особливого значення набуває рівень комунікативної компетентності керівників, важливо приділити увагу підвищенню ефективності застосування ділового спілкування, зокрема для

досягнення поставленої мети в ході проведення кожної ділової бесіди та здійснення бажаного впливу на аудиторію під час проголошення кожної промови. При цьому доцільно не тільки сприяти поширенню відповідних знань з ділового спілкування, а й продовжувати напрацювання конкретних рекомендацій на основі застосування ситуаційного аналізу виконання посадових обов'язків керівниками державних інституцій.

Література:

1. *Бороздина Г. В.* Психологія делового общенія : учебник / Г. В. Бороздина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
2. *Окіс О. Я.* Проблеми професійного розвитку державних службовців / О. Я. Окіс // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. № 1 (35). – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/2/11.pdf>.
3. Основы менеджмента : учеб. пособие / под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. – Х. : Основа, 1996. – 352 с.
4. *Осовська Г. В.* Комунікації в менеджменті : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор. – 2003. – 218 с.
5. *Самыгин С. И.* Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.
6. *Чернілевський Д. В.* Полікультурна компетентність як складова творчого розвитку фахівця / Д. В. Чернілевський // Креативна педагогіка. – 2011. – № 4. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/krped/2011_4/chernsky.pdf.

Надійшла до редколегії 15.01.2012 р.

УДК 334.73.01

В. В. ЄГАНОВ

ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІД ЧАС ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Обґрунтовано та обрано найбільш раціональний варіант застосування соціологічного інструментарію для проведення досліджень стилів державноуправлінської діяльності в органах влади.

Ключові слова: стиль державноуправлінської діяльності, соціологічне дослідження, аналіз, інструментарій.

The most rational option of applying sociological instruments for public-administration authority's styles research was substantiated and chosen in the article.

Key words: publicadministration activity style, social research, analysis, instruments.