

**Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет**

А. В. Симонік, Т. В. Воронкова, О. І. Верітов, А. В. Свасьєв

ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ В ГАЛУЗІ

**Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»**



**Запоріжжя
2024**

**Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет**

А. В. Симонік, Т. В. Воронкова, О. І. Верітов, А. В. Свасьєв

ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ В ГАЛУЗІ

**Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»**

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

**Запоріжжя
2024**

Професійне спілкування в галузі : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Спорт» / А. В. Симонік, Т. В. Воронкова, О. І. Верітов, А. В. Свасьєв. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 110 с.

У виданні відповідно до силабуса подано в систематизованому вигляді теоретичні основи дисципліни «Професійне спілкування в галузі».

Проаналізовано багатоаспектність поняття «спілкування», розкрито сутність та специфіку ділового спілкування, яке здійснюється в умовах конкретної професійної діяльності та враховує її специфічні особливості; розглянуто складові ділового спілкування, його стилі та моделі; охарактеризовано комунікаційний процес, види та форми усного ділового спілкування, особливості міжособистісного спілкування суб'єктів спортивної діяльності; окреслено функції та механізми соціальної перцепції у спортіндустрії; описано порядок організації ділових зустрічей, ведення переговорів; визначено чинники формування іміджу ділової людини. Значну увагу приділено кроскультурній взаємодії, етичним нормам і психологічним механізмам ділового спілкування з іноземними партнерами.

Теоретичний матеріал курсу проілюстровано рисунками. Визначення основних термінів і понять навчальної дисципліни розкрито в глосарії. Для діагностики рівня засвоєння знань запропоновано питання для самоконтролю та тести.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Спорт».

Рецензент

Р. В. Клопов, д-р педагогічних наук, проф. кафедри фізичної культури і спорту

Відповідальний за випуск

М. В. Маліков, д-р біол. наук, проф., декан факультету фізичного виховання, здоров'я та туризму

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ.....	6
Тема № 1. Ділове професійне спілкування та комунікація у сфері спортивної індустрії.....	6
Питання для самоконтролю.....	10
Тести.....	10
Тема № 2. Структура ділового спілкування у сфері спортивної індустрії.....	11
Питання для самоконтролю.....	20
Тести.....	20
Тема № 3. Комунікативна сторона ділового спілкування у спорті	22
Питання для самоконтролю.....	29
Тести.....	29
Тема № 4. Перцептивна сторона ділового спілкування у спортивній індустрії.....	30
Питання для самоконтролю.....	35
Тести.....	36
Тема № 5. Форми усного ділового спілкування.....	37
Питання для самоконтролю.....	52
Тести.....	51
Тема № 6. Письмова та електронна комунікація.....	53
Питання для самоконтролю.....	63
Тести.....	63
Тема № 7. Ділові контакти з іноземними партнерами.....	65
Питання для самоконтролю.....	95
Тести.....	96
ГЛОСАРІЙ.....	98
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	101
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	101
ДОДАТОК А Зразок трудового контракту спортсмена.....	102
ДОДАТОК Б Зразок резюме спортсмена.....	108

ВСТУП

Професійне спілкування є різновидом ділового спілкування, здійснюється в умовах конкретної професійної діяльності, враховує її специфічні особливості та підпорядковується її цілям. Воно ґрунтується на спеціальних знаннях, уміннях, навичках, які стосуються певної професії, та загальних принципах і закономірностях ділового спілкування.

Професійне спілкування є інструментом професійної діяльності – взаємодії професіоналів із приводу виконання професійних завдань. Завдяки спілкуванню відбувається обмін професійно значущою інформацією, професійним досвідом, встановлюються взаємозв'язки з колегами та діловими партнерами, організовується співпраця суб'єктів процесу професійної діяльності.

Спорт, як і будь-який інший вид людської діяльності, неможливо уявити без спілкування. Якість і результативність спортивної діяльності безпосередньо залежать від того, як і на якому рівні організоване спілкування та співпраця всіх її учасників.

Сфера фізичної культури і спорту потребує висококваліфікованих фахівців – глибоко освічених, компетентних, креативних, комунікабельних, здатних ефективно взаємодіяти та успішно вирішувати професійні завдання в сучасному динамічному світі. Важливим складником професійної підготовки фахівців із фізичного виховання і спорту є рівень їх культури професійного спілкування, адже подальша їх професійна діяльність передбачає здійснення активної комунікації, міжособистісної та міжгрупової взаємодії, обмін досвідом, встановлення контактів, підтримку зв'язків між зацікавленими у спільній діяльності суб'єктами. І її успішність та ефективність багато в чому залежатиме від рівня сформованості у випускника вищу комунікативних вмінь і навичок.

Відтак цілком логічно, що курс «Професійне спілкування в галузі» належить до циклу професійної підготовки освітньої програми «Спорт» другого (магістерського) рівня вищої освіти та є її обов'язковою освітньою компонентою.

Метою вивчення дисципліни «Професійне спілкування в галузі» є засвоєння студентами основ ділового спілкування, форм, моделей і засобів професійної комунікації та набуття готовності до ефективної взаємодії для вирішення професійно значущих завдань. Курс спрямований на забезпечення ґрунтовної професійної підготовки майбутнього фахівця із фізичної культури, що в перспективі сприятиме його успішному працевлаштуванню за фахом.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Професійне спілкування в галузі» є:

- ✓ усвідомлення сутності феномена професійного спілкування;
- ✓ ознайомлення із функціями, концептуальними засадами та стратегіями професійного спілкування;
- ✓ засвоєння основ етики та культури ділового спілкування у спорті;
- ✓ ознайомлення з видами, формами та моделями професійної комунікації;

- ✓ набуття навичок аналізу конкретних ділових ситуацій та застосування найбільш доцільних засобів професійного спілкування;
- ✓ набуття готовності до ефективної професійної комунікації у сфері спорту;
- ✓ набуття вміння адаптувати прийняття професійних рішень з урахуванням особливостей ділової етики і культурних розбіжностей зарубіжних країн.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є морально-психологічні засади та принципи ділового спілкування; види, форми і засоби професійного спілкування; етичні та культурні норми ділового спілкування з вітчизняними та іноземними партнерами; чинники ефективної професійної комунікації у сфері спорту.

У запропонованому авторами виданні відповідно до силабуса подано теоретичні основи курсу «Професійне спілкування в галузі» – зміст лекцій у їх структурно-логічній послідовності. Навчальний матеріал викладено в 7 темах. До кожної теми запропоновано питання для самоконтролю та тести.

Видання сприятиме засвоєнню здобувачами ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Спорт», теоретичного аспекту дисципліни «Професійне спілкування в галузі», ефективній і якісній підготовці до практичних занять, поточного й підсумкового семестрового контролю.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Тема 1. Ділове професійне спілкування та комунікація у сфері спортивної індустрії

Мета: розглянути сутність та специфіку професійного спілкування в індустрії спорту; ознайомитись із багатоаспектністю поняття «спілкування»; розглянути особливості ділового спілкування; набути уявлення про моральну культуру як етичну основу ділового спілкування.

План

1. Ділове професійне спілкування в спортивній індустрії як галузь наукового знання.
2. Багатоаспектність поняття «спілкування» у спортіндустрії.
3. Поняття ділового спілкування та його особливості.
4. Моральна культура як етична основа ділового спілкування.

Ключові терміни та поняття: *спілкування; ділове спілкування; галузь наукового знання; об'єкт ділового спілкування; предмет ділового спілкування; функції спілкування; різновиди спілкування (міжособистісне, особистісно-групове, міжгрупове, опосередковане; пряме, непряме; когнітивне, кондиційне, мотиваційне, діяльнісне; діалогічне, монологічне; вербальне, невербальне; ділове (усне, письмове), особистісне); ознаки ділового спілкування; особливості ділового спілкування; моральна культура спілкування; рівні моральної культури спілкування (ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний); моральні принципи та норми; етика ділових відносин.*

1. Ділове професійне спілкування в спортивній індустрії як галузь наукового знання

Спілкування – це процес взаємодії між людьми, у ході якої виникають, виявляються і формуються міжособистісні відносини. Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно є формою життєдіяльності, багатогранним процесом взаємодії та взаємовпливу людей один на одного, засобом передачі форм культури й суспільного досвіду.

Ділове спілкування є відносно новою галуззю сучасного гуманітарного знання (виникло в середині ХХ ст.), яке сформувалось під впливом багатьох наук – філософії, етики, соціології, психології, культурології та ін.

Інтегративна специфіка ділового спілкування полягає в тому, що на становлення та розвиток цієї галузі вплинули також і практичні напрями сучасного управління, менеджменту, маркетингу та ін.

Ділове спілкування як галузь наукового знання за Л. Г. Титовою включає такі три предметні області:

1) *психологічну* – пов’язана з проблемами соціально-психологічних механізмів міжособистісних відносин ділових партнерів і психологічних характеристик самих цих партнерів;

2) *ціннісну* – пов’язана з етичними принципами та ціннісними орієнтаціями ділових партнерів;

3) *організаційно-технічну* – пов’язана з прийомами, техніками, технологіями ділового спілкування.

Ділове спілкування тісно пов’язане із системою психологічних наук (загальна психологія, соціальна психологія, психологія особистості, спортивна психологія), етикою, філософією (діалектикою).

Об’єктом ділового спілкування є ділова практика у всьому різноманітті ділових відносин і ділових ситуацій у спортивній індустрії.

Предметом ділового спілкування в спортіндустрії є дослідження соціально-психологічних, ціннісних та організаційно-технічних проблем спілкування в професійній діяльності.

2. Багатоаспектність поняття «спілкування» у спортіндустрії

Існує чимало визначень поняття «спілкування».

Багатоаспектність поняття «спілкування» відображує таке його визначення: це взаємодія людей у процесі спільної діяльності, яка передбачає обмін інформацією, сприймання людьми один одного, обмін думками, діями.

Тобто, можна виокремити три основні аспекти процесу спілкування:

1) комунікативний – обмін інформацією між учасниками спілкування;

2) перцептивний – процес сприйняття співрозмовниками один одного та встановлення на цій основі взаєморозуміння (розуміння та пізнання людьми один одного);

3) інтерактивна – організація взаємодії між учасниками спілкування, регуляція поведінки суб’єктів та їхньої спільної діяльності.

Основними функціями спілкування є психологічна (стимулює розвиток когнітивних і емоційно-вольових процесів), соціальна (детермінує розвиток суспільства як соціальної системи), інструментальна (визначає зв’язки між особистістю та різними соціальними групами).

Розроблено багато класифікацій спілкування:

1) *залежно від контингенту:*

- міжособистісне спілкування – процес взаємодії між людьми, під час якого відбувається сприйняття, взаємовплив на співрозмовника, виявляються психологічні особливості кожного суб’єкта, забезпечуються потреби людей у соціальних контактах та емоційних стосунках;

- особистісно-групове спілкування – процес взаємодії окремої особистості та групи людей;

- міжгрупове спілкування передбачає участь двох або більше груп, кожна з яких має власну позицію та цілі;

- опосередковане спілкування здійснюється за допомогою третіх осіб або технічних засобів;

2) *залежно від безпосередності спілкування:*

- пряме спілкування полягає в безпосередньому процесі сприйняття один одного;

- непряме спілкування відбувається через посередників, якими можуть бути інші люди.

3) *залежно від спрямування:*

- ділове спілкування (офіційне, формальне) – це цілеспрямоване спілкування, що регулює офіційні стосунки комунікантів у різних професійних галузях і поділяється на:

- усне ділове спілкування – взаємодія однієї службової особи з іншою чи колективом (ділова бесіда, діловий прийом, ділова доповідь, ділова розмова телефоном, ділові переговори тощо);

- письмове ділове спілкування (автобіографія, резюме, заява, скарга, доповідна записка, протокол, оголошення, службова записка тощо);

- особистісне спілкування (дружнє, неформальне) – обмін інформацією особистого (приватного) характеру;

4) *за змістом:*

- когнітивне – обмін знаннями (наприклад, під час освітнього процесу);

- кондиційне – обмін психічними та фізіологічними станами, тобто певний вплив на психічні стани іншого (наприклад, бажання зіпсувати настрій партнеру);

- мотиваційне – спрямоване на передачу іншому співрозмовнику певних установок або готовність діяти певним чином;

- діяльнісне – обмін вміннями, навичками, діями тощо.

5) *за характером:*

- діалогічне;

- монологічне;

6) *за засобом:*

- вербальне спілкування – комунікація за допомогою усної та письмової мови;

- невербальне спілкування – комунікація за допомогою жестів, міміки, паузи, відстані тощо.

3. Поняття ділового спілкування та його особливості

Ділове спілкування – це особливий вид спілкування, що здійснюється в спільній професійно-предметній діяльності, зміст якого визначається соціально значимим предметом спілкування, а також взаємним психологічним впливом. Мета ділового спілкування – спрямованість дій ділових партнерів на вирішення певної соціально значимої проблеми.

Ознаки ділового спілкування:

- воно завжди пов'язане з будь-якою предметною діяльністю людей, без неї не існує, тобто є формою організації цієї діяльності;

- зміст спілкування визначається самим предметом спілкування: тим, чим безпосередньо зайняті суб'єкти спілкування (наприклад, предметом обговорення може бути надання послуг);

- наявність в діловому спілкуванні взаємного психологічного впливу ділових партнерів (переконання, маніпуляція, сугестія, ігнорування, наслідування тощо);

- слугує способом набуття та формування професійних навичок (ділові дискусії, прес-конференції, дебати, переговори, бесіди, презентації тощо).

- формувально-рольовий принцип взаємодії суб'єктів спілкування, що полягає у субординації ділової взаємодії (трудовий кодекс, кодекс честі, діловий етикет тощо).

У діловому спілкуванні внутрішній світ суб'єктів практично не зачіпається, але його вплив може відбиватися на емоційному фоні ділового спілкування.

Особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;

- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів і підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;

- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість і подальша організація взаємодії партнерів;

- значущість кожного партнера як особистості;

- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Ділове спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому воно певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливим її складником, засобом цієї діяльності.

Специфіка ділового спілкування полягає в регламентованості, тобто підпорядкуванні встановленим обмеженням, що визначаються національними й культурними традиціями, а також професійними етичними принципами.

4. Моральна культура як етична основа ділового спілкування

Моральна культура репрезентує здатність людини до вибору в спілкуванні, зокрема в діловому, таких комунікативних форм, стратегій і засобів, що сприяють формуванню ефективних партнерських стосунків.

Вона визначається як співвіднесення, певна кореляція почуттів, мислення, поведінки з моральними цінностями, установками, принципами та нормами.

Для моральної культури спілкування властиве прагнення до взаєморозуміння, відвертості, симпатії, довіри, вміння говорити та слухати.

Рівні моральної культури спілкування:

- ритуальний (спілкування людей у буденному житті з дотриманням загальноприйнятих правил етикету);
- маніпулятивний (спілкування людей з метою досягнення своїх цілей, часто з використанням при цьому інших);
- гуманістичний (спілкування з повагою один до одного, з намаганням водночас розв'язувати проблеми та врахувати інтереси кожного).

Етика ділового спілкування базується на правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці.

Моральні норми та принципи – це певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню взаємодію та спілкування.

Ці норми та принципи, встановлені людьми в суспільстві на певному етапі його розвитку, є взірцем поведінки та обов'язкові для виконання.

Етика ділових відносин – це система знань про моральні аспекти ділових відносин, що визначає систему моральних цінностей, критеріїв і параметрів відносин між керівником і співробітниками, а також відносин в організації загалом. Сукупність формальних і неформальних норм становить предмет етики ділових відносин.

? Питання для самоконтролю

1. Окресліть предмет ділового спілкування у спортіндустрії як галузі гуманітарного знання.
2. Охарактеризуйте зв'язок ділового спілкування з іншими науками.
3. Обґрунтуйте значення спілкування в житті людини.
4. Поясніть, у чому полягає багатоаспектність поняття «спілкування» у спортіндустрії.
5. Які предметні області включає ділове спілкування?
6. Назвіть та охарактеризуйте функції спілкування.
7. Наведіть класифікації спілкування.
8. Перелічіть ознаки ділового спілкування.
9. Розкрийте особливості ділового спілкування.
10. У чому полягає специфіка ділового спілкування?

Тести

1. Спілкування – це:

- а) процес взаємодії між людьми, в ході якого виникають, виявляються і формуються міжособистісні відносини;
- б) взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль із метою налагодження взаємин і досягнення загального результату;
- в) різні форми та засоби обміну й передачі інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

2. Професійне спілкування – це особливий вид спілкування, який реалізується:

а) у спільній професійно-предметній діяльності людей, зміст якої визначається предметом спілкування, формально-рольовим принципом спілкування;

б) у встановленні та підтриманні ділових контактів, спільної виробленої єдиної стратегії, сприйнятті та розумінні партнера;

в) у створенні комфортної та сприятливої ділової атмосфери для досягнення взаємовигідних цілей суб'єктів ділового спілкування.

3. У професійне спілкування вступають з метою:

а) познайомитись;

б) краще пізнати один одного;

в) досягти максимальної ефективності професійних контактів;

г) висловити співрозмовнику все, що ви про нього думаєте;

д) домовитися про взаємодію.

4. Які предметні області включає в себе ділове спілкування?

а) психологічну;

б) ціннісну;

в) організаційно-технічну;

г) усі відповіді правильні.

5. Укажіть особливості ділового спілкування:

а) взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

б) значущість кожного партнера як особистості;

в) стратегічна лінія і тактика;

г) укладення контрактів, договорів, угод або встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

6. Структура спілкування включає в себе:

а) перцептивну, комунікативну, інтерактивну сторони;

б) бесіди, наради, переговори, збори;

в) підготовчий, виконавчий, підсумковий етапи;

г) зір, слух, мову, запах, присмак, доторкання.

Тема 2. Структура ділового спілкування у сфері спортивної індустрії

Мета: розглянути складові ділового спілкування; ознайомитися з характеристиками стилів і моделями ділового спілкування; засвоїти способи ділового спілкування та усвідомити їх особливості.

План

1. Складові ділового спілкування.
2. Стили та моделі ділового спілкування.
3. Способи ділового спілкування.

Ключові терміни та поняття: ділове спілкування, складові ділового спілкування, стиль спілкування, модель ділового спілкування, способи ділового спілкування, маніпуляція; маніпулятор; актуалізація; актуалізатор.

1. Складові ділового спілкування

Ділове спілкування – це взаємодія людей у процесі спільної професійної діяльності, яка передбачає обмін інформацією, сприйняття людьми один одного, обмін думками, діями.

Спілкування вважається діловим, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність.

Кінцевою метою ділового спілкування є взаєморозуміння, справа, діяльність, результат і продуктивна співпраця.

Структура ділового спілкування за Л. Г. Титовою включає:

- 1) зміст (предмет) спілкування;
- 2) мету спілкування;
- 3) засоби спілкування;
- 4) форми спілкування;
- 5) суб'єкти (сторони) спілкування.



Рисунок 1 – Структура ділового спілкування за Л. Г. Титовою

Зміст ділового спілкування визначається соціально-значимим предметом спілкування; ним може бути будь-яка сфера життєдіяльності.

Залежно від змісту спілкування виділяють такі види ділового спілкування:

- діяльнісне (професійні навички, вміння, норми поведінки тощо);
- когнітивне (професійні знання, ідеї, уявлення, пропозиції тощо);

- мотиваційне (мотивація, бажання, прагнення, потреби тощо);
- матеріальне (виробництво матеріальних благ, надання послуг тощо);
- духовне (наука, освіта, мистецтво, релігія тощо);
- регулятивне (політичні, правові та моральні норми, традиції тощо)

(рис. 2).

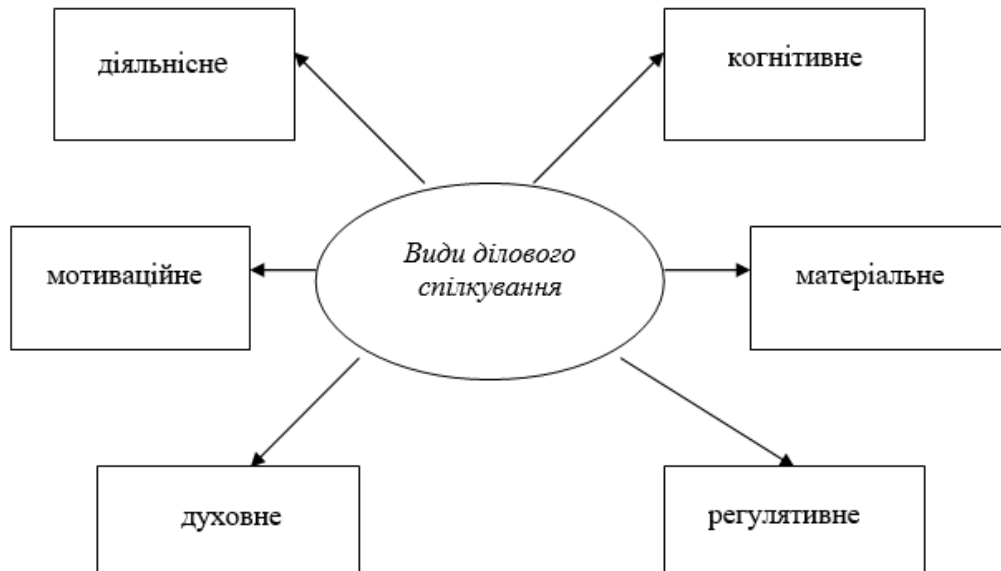


Рисунок 2 – Види ділового спілкування (залежно від змісту спілкування)

Мета спілкування – це спрямованість дій ділових партнерів на вирішення якої-небудь соціально значимої проблеми.

Реалізація цілей ділового спілкування неможлива без психологічного впливу суб'єктів один на одного.

Залежно від цілей спілкування й відповідних психологічних впливів виокремлюють такі види ділового спілкування:

- емоційне – метою є формування у партнера певного психологічного стану (емоційного фону, настрою), необхідного для конкретної ділової ситуації; психологічний вплив здійснюється на сенсорні канали партнера (візуальний, аудіальний, кінестетичний) шляхом спонукання;

- інформаційне – передача партнерові певної професійної інформації чи інноваційної ідеї; психологічний вплив здійснюється на когнітивний рівень шляхом стимулювання передусім таких психічних процесів, як пам'ять та увага;

- переконливе – здійснюється з метою зміни когнітивно-ціннісної орієнтації чи установки партнера; психологічний вплив – переконання шляхом аргументації та контраргументації; найбільшому впливу піддається мотивація та когнітивні стратегії партнера;

- конвенціональне – підтримання та закріплення договірно-правових відносин (дотримання ділового протоколу, етикету; психологічний вплив здійснюється на емоційно-чуттєвому (сенсорні канали) та регулятивному (прийняті норми) рівнях; тип психологічного впливу – наслідування, схвалення, заохочення;

- імперативне – передбачає авторитарний контроль над поведінкою партнера чи відкритий примус до прийняття окремих рішень чи дій; типи психологічного впливу – спонукання, примус, залякування, що спрямовані на афективну та емоційно-вольову сфери психіки партнера;

- сугестивне – передбачає навіюваний вплив на партнера з метою зміни його мотивації, ціннісної орієнтації та поведінки; психологічний вплив – сугестія (навіювання) шляхом персоніфікації, посилення на авторитет, ідентифікації (чим нижчий рівень контрсугестії суб'єкта, тим більше буде навіювання);

- маніпулятивне – приховане впровадження у психіку партнера таких установок, намірів, бажань, які внутрішньо не притаманні йому, але бажані для маніпулятора; метою є встановлення контролю над мотивацією і поведінкою партнера, але, на відміну, від імперативного стилю, ціль або прихована від суб'єкта, або замінюється іншою, відкритою ціллю; результатом є ілюзія самостійно прийнятого рішення; психічний вплив на глибші рівні психіки – несвідомі психічні процеси; психологічний вплив – заплутування партнера, приховане навіювання та примус, зараження;

- партнерське – спілкування рівноправних партнерів, у процесі якого до ділового партнера відносяться як до рівного, зважають на його інтереси, погляди, установки тощо; психологічний вплив – розташування до себе, прохання, приєднання (рис. 3).

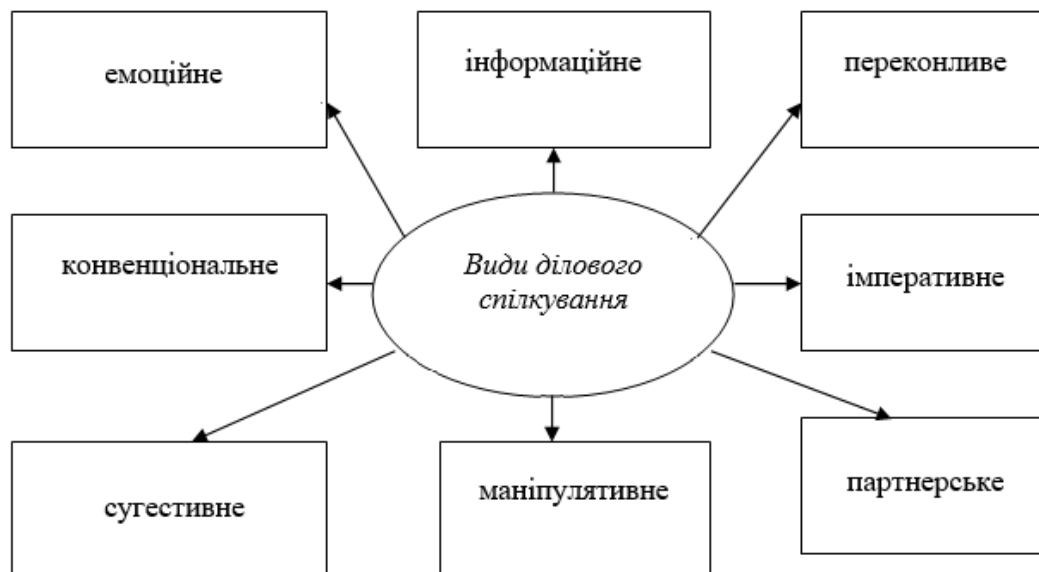


Рисунок 3 – Види ділового спілкування (залежно від цілей спілкування та відповідних психологічних впливів)

Засоби спілкування – системна мовних знаків, а також міміка, жести, погляд, поза тощо. Засоби спілкування подано на рисунку 4.

Вербальні засоби – різні мовні конструкції, шаблони, фразеологічні звороти, характерні для ділового спілкування.

Невербальні засоби – система немовних знаків, що слугують засобами для обміну інформацією між людьми (жести, міміка, пантоміміка, зовнішній вигляд тощо) .

Спілкування



Рисунок 4 – Засоби спілкування

Групи невербальних засобів:

- кінесика (міміка, жести, хода, поза, погляд та ін.);
- такесика (тілесні контакти: рукостискання, поплескування та ін.);
- проксемика (дистанція між діловими партнерами, кут орієнтації, повороту відносно один до одного та ін.);
- ольфакторні (природні чи штучні запахи та ін.);
- паралінгвістичні (тон голосу, діапазон, тембр, наголос тощо);
- екстралінгвістичні (паузи, темп мови, сміх, плач та ін.) (рис. 5).



Рисунок 5 – Невербальні засоби ділового спілкування

Форма ділового спілкування – це спосіб реалізації комунікативного процесу:



- усно (спілкування суб'єктів під час виконання ними службових обов'язків (ділова бесіда, діловий прийом, ділова доповідь, ділова розмова по телефону, ділова нарада, ділові переговори тощо);

- письмово (автобіографія, резюме, заява, скарга, характеристика, особовий листок із відділу кадрів, довідка, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, оголошення, протокол, витяг із протоколу, план засідання, доручення, розписка, трудова угода, ділова доповідь тощо).

Також виокремлюють такі форми ділового спілкування:

- діадична – ділова бесіда між двома людьми (між партнерами, колегами; між начальником і підлеглим, між продавцем і клієнтом тощо);

- групова – участь у процесі комунікації відразу декількох людей (ділові переговори, наради, збори тощо);

- публічна (монолог) – комунікатором є одна людина, тоді як реципієнтів багато (прес-конференція, презентація, виступ на зборах тощо).

Окрім того, формами ділового спілкування є:

- ділова бесіда (зустрічі, переговори, дискусії) – діалогічна форма спілкування, за якої міжособистісне спілкування ділових партнерів обмежено формально-рольовим і просторово-часовими рамками;

- ділові переговори – це спільна діяльність суб'єктів, що сприяє ефективному вирішенню спірних питань і суперечностей з оптимальним урахуванням потреб обох сторін; згідно з діловим протоколом, обов'язки суб'єктів чітко визначені певною інструкцією;

- ділові наради – групове осмислення й вирішення важливої проблеми (зазвичай беруть участь більше 2 суб'єктів): оперативна (вирішення ситуативних спонтанних проблем); організаційна (координація дій структурних підрозділів); запланована (визначення стратегії та тактики діяльності); контрольна (контроль за результатами діяльності);

- ділові збори – це форма обговорення спільної проблеми з метою її осмислення (наприклад, засідання кафедри, колективу тощо);

- прес-конференція – ділове спілкування, що використовується, коли необхідно ознайомити громадськість з позицією установи стосовно певної соціально важливої проблеми; організовується як короткотривала зустріч із представниками ЗМІ;

- ділові сніданки, обіди, вечери тощо.

2. Стилi та моделi ділового спілкування

Стиль спілкування – сукупність найтипівіших рис поведінки у спілкуванні; система різноманітних прийомів взаємодії партнерів у спілкуванні, які мають особливу спрямованість.

Залежно від стилю управління виділяють такі стилі ділового спілкування:

- авторитарний – лідер віддає накази, дає вказівки, інструкції; він не сприймає проявів ініціативи, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення (ключовим є «Я»);

- демократичний – передбачає активність учасників спілкування, підтримання їх ініціатив, колегіальне обговорення завдань і способів їх реалізації (ключовим є «Ми»);

- ліберальний – проблеми обговорюються формально, керівник може й не бути лідером; він піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності;

- комплексний – поєднує різні стилі ділового спілкування (рис. 6).



Рисунок 6 – Стилi ділового спілкування

Існує ще одна класифікація стилів ділового спілкування, запропонована Л. Петровською:

- ритуальний – полягає в дотриманні партнерами у спілкуванні прийнятих для певних ситуацій етикету, формальних і неформальних правил та норм поведінки;

- маніпулятивний – партнери ставляться один до одного як до засобу досягнення мети; маніпулюючи один одним, люди розв'язують проблеми повсякденного життя;

- гуманістичний – ґрунтується на винятковій міжособистісній довірі; це особливе, сповідальне, інтимно-особистісне спілкування, обумовлене станами переживання й усвідомлення (рис. 7).



Рисунок 7 – Стилі ділового спілкування за Л. Петровською

У процесі спілкування стиль кристалізується, з'являються схильність до певних вчинків, стереотипні навички та прийоми спілкування, тобто формується індивідуальний стиль спілкування.

Для характеристики системи дій, які виконують суб'єкти спілкування, використовується поняття «модель спілкування».

В. Сатир виділяє такі моделі ділового спілкування:

- запобігливий тип – у процесі спілкування прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу;

- звинувачувальний тип – постійно шукає і знаходить винних; він диктатор, господар ситуації, часто поводить зухвало, говорить жорстко й різко, перебиває інших; у такий спосіб ця людина прагне стати авторитетною, отримати владу над іншими; вона глибоко усвідомлює, що без інших нічого не варта, і радіє й отримує задоволення з того, що люди їй підкоряються та підпорядковуються;

- розважливий тип – дуже коректна, врівноважена людина, яка наперед все розраховує; має монотонний голос, використовує для викладу своїх думок довгі фрази;

- віддалений тип – не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно та невлучно;

- урівноважений тип – людина є послідовною, гармонійною; у ставленні до інших відверта, чесна, ніколи не принижує людську гідність. Урівноважені люди знаходять вихід з будь-якої складної ситуації, можуть об'єднувати інших для спільної діяльності. Вони прямолінійні у стосунках, здатні до особистісного зростання, викликають до себе довіру та повагу.

Представники перших чотирьох типів є маніпуляторами, а п'ятий – актуалізатором.

3. Способи ділового спілкування

Основні способи психологічного впливу під час ділового спілкування:

- переконання;
- наслідування;
- навіювання (самонавіювання);
- психічне зараження (рис.8).

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови.

Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Наслідування – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших індивідів.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Навіювання є механізмом, який дає змогу впливати на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо.



Рисунок 8 – Психологічні способи впливу

Маніпуляція – це спосіб, який дає змогу досягти своєї мети без урахування інтересів іншої сторони.

Це спосіб, в основі якого лежить «використання» іншої людини з метою реалізації своїх інтересів.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та будь-що досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром:

- активний – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;
- пасивний – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому

розуміється; за рахунок цього і підштовхує іншого до виконання роботи за нього; ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

- байдужий – намагається нібито уникати контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Актуалізація – спосіб, основою якого є співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему за рахунок об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності; поважає гідність інших, переконливо передає свої думки та бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

? Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте структуру ділового спілкування.
2. Які види ділового спілкування виділяють залежно від змісту спілкування?
3. Які види ділового спілкування виділяють залежно від цілей спілкування й відповідних психологічних впливів?
4. Розкрийте сутність поняття «засоби спілкування».
5. Охарактеризуйте вербальні засоби.
6. Охарактеризуйте невербальні засоби.
7. Що входить до групи невербальних засобів?
8. Розкрийте сутність поняття «форма ділового спілкування».
9. Назвіть та охарактеризуйте форми ділового спілкування.
10. Що являє собою стиль спілкування?
11. Перерахуйте стилі ділового спілкування.
12. Розтлумачте сутність маніпуляції.
13. Перелічіть та охарактеризуйте способи психологічного впливу під час ділового спілкування.
14. Розтлумачте такі поняття, як «маніпуляція», «маніпулятор».
13. Охарактеризуйте типи маніпуляторів.

Тести

1. Вербальне спілкування – це спілкування за допомогою...

- а) слів і речень;
- б) міміки і жестів;
- в) контакту й міміки.

2. Невербальне спілкування – це спілкування за допомогою...

- а) взаємодії;
- б) уміння уважно слухати;
- в) рухів тіла, жестів і міміки.

3. *Оберіть приклади невербальної поведінки:*

- а) погляд убік;
- б) прямий контакт;
- в) складені молитовно долоні, пальці;
- г) потирання очей.

4. *Укажіть стилі спілкування:*

- а) авторитарний;
- б) ліберальний
- в) авторитарно-демократичний;
- г) демократичний.

5. *Невербальне спілкування включає (вказіть не менш 5 форм):*

- а) вираз обличчя (міміка);
- б) бар'єри спілкування;
- в) візуальний контакт;
- г) етикет;
- д) інтонацію і тембр голосу;
- е) поставу і жести;
- ж) міжособистісний простір;
- з) особистісні якості.

6. *При невербальному спілкуванні засобом передачі інформації є:*

- а) багатозначні символи;
- б) несловесні знаки;
- в) повідомлення, що трактуються;
- г) інтелектуальні ознаки.

7. *Укажіть стиль спілкування (керівництва), який формує відповідальність та ініціативність:*

- а) ліберальний;
- б) демократичний;
- в) авторитарний;
- г) демократично-ліберальний.

8. *Засобом вербального спілкування є:*

- а) дотик;
- б) міміка;
- в) жест;
- г) бесіда.

9. *За кількістю суб'єктів виокремлюють три види взаємодії (укажіть їх):*

- а) діадну;
- б) міжгрупову;
- в) суб'єктно-групову;
- г) конкурентну;
- д) кооперативну;
- е) міжособистісну;
- ж) функціонально-рольову.

Тема 3. Комунікативна сторона ділового спілкування у спорті

Мета: засвоїти сутність, характерні особливості та етапи комунікаційного процесу; детально розглянути модель вербального комунікативного процесу; ознайомитися з невербальними засобами ділового спілкування, характеристикою комунікацій у міжособистісному спілкуванні суб'єктів спортивної діяльності.

План

1. Ділове спілкування як комунікація.
2. Комунікаційний процес: етапи та їх специфіка. Модель вербального комунікативного процесу.
3. Невербальні засоби ділового спілкування.

Ключові терміни та поняття: *комунікація; дії, невербальні засоби спілкування (кінесика, такесика, проксемика, ольфакторні, паралінгвістичні, екстралінгвістичні), комунікатор, реципієнт, інформативна комунікація, афективно-оцінна комунікація, рекреативна комунікація, переконуюча комунікація, етапи спілкування.*

1. Ділове спілкування як комунікація

Ділове спілкування як комунікація передбачає обмін інформацією, наявність у ділових партнерів єдиної чи подібної системи кодифікації (знакового чи образного оформлення) та декодифікації (розкриття суті) сигналів та інформаційних повідомлень, що передаються один одному.

Комунікація – процес двостороннього обміну інформацією суб'єктів спортивної діяльності, що веде до взаємного розуміння.

Комунікація у перекладі з латинської мови означає «загальне, що розділяється з усіма». Якщо взаєморозуміння не досягнуто, то комунікація вважається такою, що не відбулася. Щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати зворотний зв'язок про те, як вас зрозуміли, як вас сприйняли, як ставляться до озвученої вами проблеми.

Комунікація являє собою соціально обумовлений процес передачі інформації та обміну думками, почуттями між людьми в різних сферах пізнавально-трудової та творчої діяльності. Це акт і процес встановлення контактів між суб'єктами взаємодії за допомогою вироблення загального змісту переданої та сприйнятої інформації. У психології цей термін використовується значно ширше – не тільки як передача інформації, а ще й особливості поведінки людей у цьому процесі.

Комунікація в міжособистісному спілкуванні не тотожна лише обміну інформацією, оскільки:

- між людьми виникають певні міжособистісні відносини;
- ці відносини мінливі;
- «думка не дорівнює прямому значенню слова».

Характеристики комунікації в міжособистісному спілкуванні суб'єктів спортивної діяльності визначаються низкою особливостей, зокрема, взаєминами, що склалися.

Члени будь-якої групи, команди, що виконують завдання спільної діяльності, пов'язані між собою двома видами відносин: статусно-рольовими (діловими, офіційними, відносинами відповідальної залежності) та міжособистісними (емоційними, неофіційними, позадіяльними).

Перший вид відносин ґрунтується на необхідному розподілі функцій у команді та пов'язаний із внеском кожного члени групи у вирішення групового завдання, його підготовленістю та можливостями успішного виконання спільної діяльності.

За кожним спортсменом у команді закріплений той чи інший статус. Зазвичай найвищий статус у команді мають провідні гравці, найсильніші спортсмени, а найнижчий – молоді чи нові члени команди, запасні гравці, які поки що нічим себе не проявили.

Другий вид відносин відображає безпосередні емоційні зв'язки в команді (симпатії, байдужість або ворожість), які неминуче виникають у будь-якій групі як результат взаємних оцінок та співоцінок людських якостей, поведінки та вчинків партнерів, найчастіше поза їхньою професійною, спортивною діяльністю.

Варто розуміти, що розподіл відносин на ділові та емоційні носить умовний характер. Насправді дружні чи неприязні відносини формуються саме під час спільної діяльності залежно від того, наскільки успішно чи не успішно вирішується загальногрупове завдання.

Окрім того, через високу значущість у спорті високих досягнень спільної діяльності ділові відносини спортсменів завжди пов'язані з інтенсивними емоційними проявами та активним формуванням особистісного ставлення до партнерів.

Дії, метою яких є смислове сприйняття, називаються **комунікативними**. Кожна з них являє собою завершену операцію смислової взаємодії без зміни учасників комунікації.

У **комунікативному процесі** відбувається не просто рух інформації, а активний обмін нею, при якому особливу роль відіграє значущість того чи іншого повідомлення.

Як цілісну **комунікативну одиницю** спілкування можна розглядати тільки відносно закінчений акт обміну думками в нескінченному процесі пізнавальної діяльності людини.

Акт спілкування або **комунікаційний процес** *включає* компоненти, обов'язкові для будь-якої комунікації:

- джерело інформації (відправник, **комунікатор**), що створює і відправляє повідомлення (людина, соціальна група);
- передавач (мозок, мовні органи), що перетворює, кодує повідомлення в сигнали, придатні для передачі (знаки мови, жести, міміку);
- канали зв'язку, здатні проводити сигнали;
- приймач, який сприймає і відтворює сигнал, що декодує прийняте повідомлення (органи сприйняття, мозок);
- адресат або одержувач інформації (**реципієнт**);

- відгук (набір реакцій одержувача після одержання повідомлення);
- зворотний зв'язок (частина відгуку одержувача, що передається назад відправнику);
- шум (незапланована статика або перекручування, що з'являються під час комунікаційного процесу і призводять до одержання іншого повідомлення ніж те, яке було відправлено).

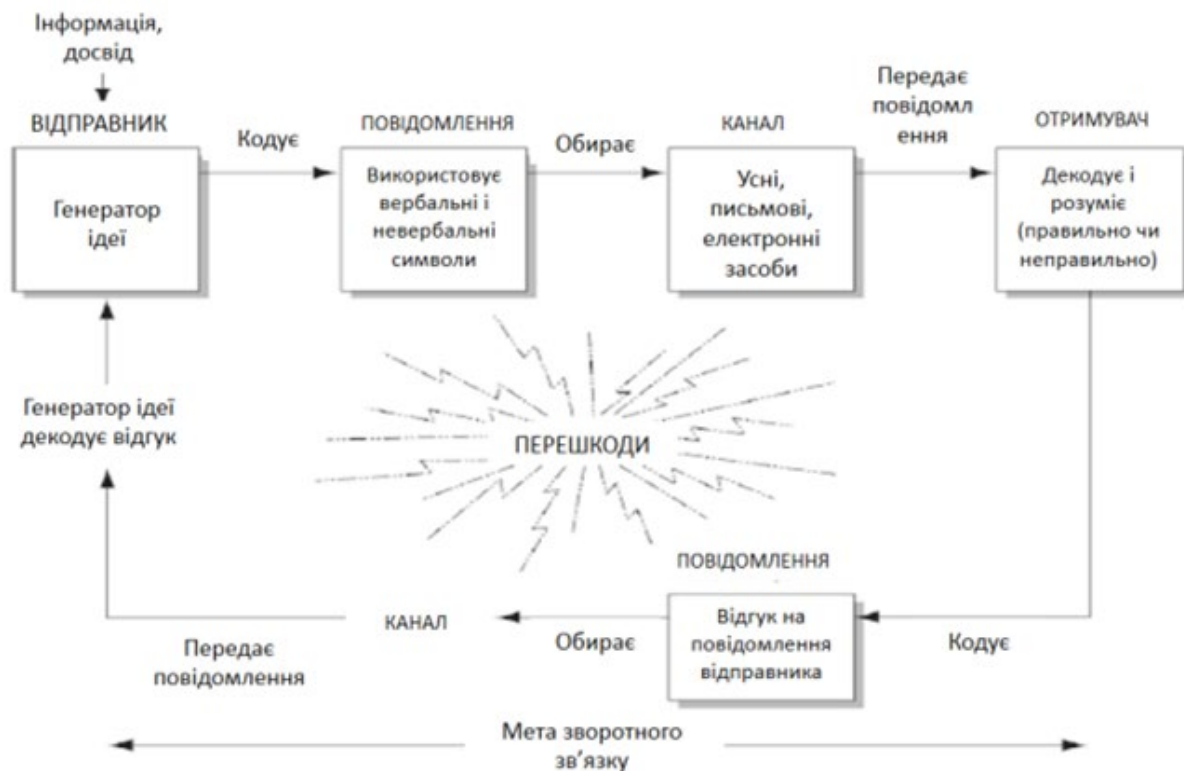


Рисунок 9 – Комунікаційний процес як система, що включає зворотний зв'язок і перешкоди

Ділове, у тому числі і професійне спілкування починається з того, що перед суб'єктом діяльності виникає певне функціональне завдання, яке йому необхідно вирішити, тобто індивід опиняється у проблемній ситуації, з якої повинен знайти вихід. Для цього він спочатку здійснює *орієнтування* в даній проблемній ситуації, розглядаючи варіанти можливого виходу. Залежно від результатів орієнтування формується певний *комунікативний намір*.

Отже, спілкування у психологічному контексті завжди є процесом вирішення *комунікативного завдання*. Орієнтування в умовах комунікативного завдання включає орієнтування в зовнішній ситуації спілкування, в його цілях, в особистості співрозмовника тощо.

Іноді, коли індивід потрапляє в нову, незвичну для нього ситуацію або спілкується з малознайомим співрозмовником, що цілком притаманно діяльності в спортіндустрії, йому доводиться здійснювати орієнтування не тільки до початку спілкування, але й під час нього, уважно стежити за реакцією співрозмовника і обирати на ходу найбільш ефективні засоби.

Здійснивши орієнтування, індивід планує своє спілкування, уявляючи (як

правило, несвідомо), що саме треба сказати. Надалі він обирає конкретні засоби, насамперед мовні, які будуть використані, тобто приймає рішення, як говорити. І тільки після цього здійснює саме повідомлення. Крім того, мовець має контролювати ефективність спілкування, важливо встановити зворотний зв'язок, який сигналізує про те, що обрані зміст і засоби спілкування досягли своєї мети.

Комунікації можна класифікувати за різними ознаками. За основу класифікації можна виділити цілі, наміри та мотиви учасників комунікації як єдиний критерій та виокремити такі її види:

1. **Інформативна комунікація** – процес передачі інформації про світ, у якому живуть комунікатор і реципієнт.

2. **Афективно-оцінна комунікація** пов'язана з процесом засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати як повноправному члену суспільства.

3. **Рекреативна комунікація** (від лат. *recreatio* – відновлення) включає творчу, розважальну, відволікаючу, гумористичну та іншу інформацію, що допомагає розслабитися, відпочити, перенестися уявою, помріяти, пофантазувати. Це сприяє відпочинку, відновленню сил людини, що були витрачені у процесі праці.

4. **Переконуюча комунікація** виражається у наказі, пораді, проханні та розрахована на те, щоб стимулювати виконання певної дії. У процесі цієї комунікації люди намагаються вплинути на переконання або дії інших індивідів.

Залежно від мови повідомлення комунікацію можна розподілити на **вербальну**, коли як знакова система використовується мова, і **невербальну**, в разі використання невербальних знакових систем (*екстралінгвістики* – використання у мові пауз, покашлювання, сміху, плачу, позіхань; *паралінгвістики* – характеристик голосу: темпу, тембру, висоти, гучності, наголосів, акцентів; *кінесики* – жестів, міміки, пантоміміки; *контакту очей* – спрямованості руху, частоти контакту, його тривалості; *проксеміки* – використання міжособистісного простору (дистанції, взаєморозміщення під час спілкування), *часових характеристик спілкування* – час спілкування, запізнення тощо).

Таким чином, для повноцінного спілкування індивід має володіти цілим комплексом **умінь**:

- швидко й правильно орієнтуватися в умовах спілкування;
- правильно планувати своє мовлення, обирати зміст акту спілкування;
- знаходити адекватні засоби для передачі цього змісту;
- забезпечувати зворотний зв'язок тощо.

2. Комунікаційний процес: етапи та їх специфіка. Модель вербального комунікативного процесу

Модель вербального комунікативного процесу суб'єктів спортивної діяльності включає 5 елементів:

- ❖ Хто? (Передає повідомлення) – комунікатор;

- ❖ **ЩО?** (Передається) – повідомлення (текст);
- ❖ **ЯК?** (Здійснюється передача) – канал;
- ❖ **КОМУ?** (Адресується повідомлення) – аудиторія;
- ❖ **З ЯКИМ ЕФЕКТОМ?** – Ефективність.

Одиницею спілкування є цілісний комунікативний акт (М. І. Лисіна), оформлений у зверненні чи відповіді на нього, що має закінчений зміст.

Отже, найменшим елементом аналізу спілкування буде зміст, значення інформації, що передається в окремому обігу.

Можна також проаналізувати власні контакти спортсменів і тренера, з'ясувати, наскільки часто і чи з усіма членами команди вони спілкуються на тренуваннях та змаганнях, а також у ситуаціях вільного спілкування.

Спостереження показують, що і недостатнє, і надмірне спілкування зі спортсменами часто стають причиною формування несприятливих стосунків у команді, підвищеної напруженості спортсменів та самого тренера.

Етапи спілкування суб'єктів спортивної діяльності.

У виникненні та реалізації спілкування суб'єктів спортивної діяльності виокремлюють низку етапів:

1. *Потреба у спілкуванні* (необхідно повідомити чи дізнатися інформацію, вплинути на співрозмовника тощо) спонукає спортсмена, тренера вступити у контакт з іншою людиною.

Щоб спілкування у зв'язках «спортсмен – спортсмен», «спортсмен – тренер», «тренер – психолог» тощо, було ефективним, передусім, необхідно створити чи актуалізувати потребу в цьому самому спілкуванні.

Можна застосовувати різні техніки, тактики й засоби спілкування, нести справді важливу та потрібну інформацію, проте доти, доки у всіх учасників взаємодії не виникне потреба у спілкуванні, воно приречене на провал.

2. Визначення мети та ситуації спілкування.

Про важливість правильної постановки цілей спілкування вже наголошувалося раніше. А ось ситуація спілкування поки залишалася поза увагою, тоді як саме від неї безпосередньо залежить стиль, зміст і вибір засобів спілкування.

Очевидно, що спілкування у ході навчально-тренувального процесу якісно, а точніше, змістовно відрізняється від такого, що здійснюється під час змагання. В останньому випадку суб'єкти спортивної діяльності просто не мають часу на довгі бесіди. Все має бути чітко вивірено, а головне – швидко та ефективно.

Багато спортсменів відзначають, що іноді одне слово тренера або авторитетного партнера по команді стає вирішальним для ефективного налаштування на важливу дію. Для характеристики ситуації спілкування при стандартних взаємодіях партнерів, важливо враховувати як зовнішні параметри умов, у яких здійснюється діяльність, так і внутрішні чинники, що в сукупності формують власне психологічний контекст міжособистісної комунікації.

Для цього необхідно отримати відповіді на такі питання:

- 1) Наскільки тісно за функціями, що виконуються, пов'язані партнери?
- 2) Наскільки рівень їх техніко-тактичної, фізичної підготовленості

відповідає складності розв'язуваних завдань та сприяє їх взаємодії?

3) Який стаж їхньої спільної спортивної діяльності та наскільки добре вони знають особливості один одного?

4) Наскільки їх уявлення про шляхи вирішення різних рухових завдань збігаються чи не збігаються?

5) Якими є статусно-рольові відносини партнерів, що взаємодіють?

3. Орієнтування на особистість співрозмовника.

Як уже зазначалося, виокремлюють соціально та особистісно-орієнтоване спілкування, кожне з яких має свої особливості.

Індивідуальний підхід необхідний у всьому, у тому числі і під час організації спілкування суб'єктів спортивної діяльності. Те, що прийнятно для одного спортсмена, зовсім неприпустимо для іншого. Це може залежати від стажу спортивної діяльності, статі, віку, статусно-рольових та індивідуально-психологічних, типологічних, характерологічних особливостей.

4. Планування змісту свого спілкування.

Як правило, тренер / спортсмен уявляє собі, що саме він скаже. Несвідомо (іноді свідомо) людина обирає конкретні засоби, мовні фрази, якими користуватиметься, вирішує, що саме і як говорити, як поводитися. Від спланованості змісту спілкування, шляхів, засобів і способів подачі інформації багато в чому залежить ефективність комунікаційного процесу.

5. Сприйняття та оцінка відповідної реакції співрозмовника, контроль ефективності спілкування на основі встановлення зворотного зв'язку. Розробка прийомів встановлення зворотного зв'язку – одна з центральних проблем психології спілкування. У процесі професійної діяльності тренери високої кваліфікації разом із психологами напрацьовують для цього свої методи. Однак це відбувається далеко не завжди. Тут певне значення має і стиль керівництва, і індивідуально-психологічні особливості тих, хто спілкується.

Суб'єкт спортивної діяльності (тренер, психолог, лідер команди тощо) у ході повідомлення певної інформації звичайно впевнений у її правильності та незаперечності. При цьому часто забуває з'ясувати, наскільки ця інформація була сприйнята точно, а головне, прийнята партнерами зі спілкування.

6. Коригування напряму, стилю, методів спілкування. У разі, якщо суб'єкти спортивної діяльності в процесі організації спілкування приділяють достатньо уваги отриманню зворотного зв'язку, вони мають можливість швидко скоригувати зміст або способи подачі інформації у разі їх неправильного розуміння чи неприйняття. Якщо якась із ланок акту спілкування порушена, то мовцю не вдасться досягти очікуваних результатів спілкування – воно виявиться неефективним. Ці вміння називаються соціальним інтелектом, практично-психологічним розумом, комунікативною компетентністю, комунікабельністю.

3. Невербальні засоби ділового спілкування

Невербальне спілкування – вид спілкування, для якого характерне використання безсловесних засобів передачі інформації.

За допомогою невербальних засобів комунікації можна передавати величезний обсяг інформації. Зокрема, це може прямо залежати від особистості комунікатора: його емоційного стану, темпераменту, особистісних якостей і властивостей, соціального статусу, комунікативної компетентності, а також самооцінки.

Основне значення невербальної комунікації полягає в отриманні широкого спектра інформації про людину (рис. 10).

Подібну інформацію ми можемо отримати через жести, міміку та інтонації, оскільки вони здатні відтворити та інтерпретувати душевний та емоційний стан людини, її хвилювання, наміри.



Рисунок 10 – Значення невербальної комунікації

Особливості невербальної комунікації полягають в їх залежності від ситуації, оскільки дозволяють отримати уявлення про стан всіх учасників комунікації в реальному часі.

Однак неможливо отримати інформацію про предмети або осіб, які відсутні в цей момент або зовсім не існують. Невербальна комунікація спонтанна і мимовільна. Вона практично не піддається контролю, тому так просто встановити істину при вербальному спілкуванні.

Виділяють такі групи засобів невербального спілкування:

- кінетика (жестикуляція, міміка, пантоміміка, візуальний контакт, напрям погляду, почервоніння та збліднення шкіри тощо);
- паралінгвістичні (інтенсивність, тембр, діапазон голосу, інтонація, тощо);

- екстралінгвістичні (паузи, темп мовлення, зв'язність мовлення, сміх, покашлювання, зітхання, заїкання тощо);
- проксемічні (фізична дистанція контакту, персональний простір, кут повороту до співрозмовника тощо);
- ольфакторні (природний запах людини, штучні запахи людини, запахи навколишнього середовища тощо);
- тактильні, або такесика (рукостискання, обійми, поцілунки, поплескування, поштовхи, прогладжування, доторкання тощо).

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «комунікація суб'єктів спортивної діяльності». Поясніть, у чому полягає відмінність між комунікацією та спілкуванням.
2. Що таке інформативна комунікація?
3. Із чим пов'язана афективно-оцінна комунікація?
4. Що включає в себе рекреативна комунікація?
5. У чому полягає особливість переконувальної комунікації?
6. Охарактеризуйте комунікаційний процес. Назвіть його етапи та розкрийте їх специфіку.
7. Назвіть елементи моделі вербального комунікативного процесу суб'єктів спортивної діяльності.
8. Охарактеризуйте етапи спілкування суб'єктів спортивної діяльності.
9. Поясніть, чому жести та міміка мають узгоджуватися з вербальними засоби під час спілкування.
10. Поміркуйте, від чого залежить вибір тієї чи іншої стратегії спілкування у спорті.

Тести

1. Вербальні комунікації здійснюються за допомогою:

- а) жестів;
- б) інформаційних технологій;
- в) певного темпу мовлення;
- г) усного мовлення.

2. Оберіть три засоби, що належать до невербального спілкування:

- а) лінгвістичні;
- б) оптико-кінетичні;
- в) екстралінгвістичні;
- г) паралінгвістичні;
- д) фонетичні;
- є) проксеміка;
- ж) кінесика.

3. Комунікація за допомогою усного та письмового мовлення – це:

- а) жести комунікація;

- б) вербальна комунікація;
- в) невербальна комунікація;
- г) мімічна комунікація;
- д) рукостискання.

4. *Кінесика – це система комунікації, яка включає:*

- а) гучність і тембр голосу;
- б) плач і сміх;
- в) поплескування;
- г) рухи тіла;
- д) рукостискання.

5. *До невербальних засобів належать:*

- а) рухи тіла;
- б) жести;
- в) міміка;
- г) такесика;
- д) усі відповіді правильні.

6. *Міміка і жести, на вашу думку, – це:*

- а) спонтанне вираження душевного стану людини в певний момент;
- б) доповнення до мови;
- в) підступний прояв нашої підсвідомості.

7. *Візуальний контакт здійснюється за допомогою:*

- а) мови;
- б) міміки;
- в) жесту;
- г) погляду.

Тема 4. Перцептивна сторона ділового спілкування у спортивній індустрії

Мета: розглянути сутність, функції та механізми соціальної перцепції в спортіндустрії; набути уявлення про комунікативні бар'єри та їх види, про шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні.

План

1. Сутність, функції та механізми соціальної перцепції.
2. Комунікативні бар'єри та їх види. Шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні.

Ключові терміни та поняття: *перцепція, соціальна перцепція, стереотипізація, каузальна атрибуція (особистісна, об'єктна, ситуативна), емпатія; соціальна рефлексія, особистісна ідентифікація, бар'єри; перцептивні бар'єри (переваги, привабливості, ореолу, схильності, поблажливості, стереотипізації, першого враження); комунікативні бар'єри (логічний, стилістичний, семантичний, фонетичний).*

1. Сутність, функції та механізми соціальної перцепції

Соціальна перцепція у спорті – це сприйняття соціальних об'єктів, під якими зазвичай мають на увазі людей та соціальні групи, тобто спортсменів, тренерів, суддів, уболівальників та спортивні колективи.

Процес соціальної перцепції – діяльність суб'єкта (спостерігача) щодо оцінки зовнішнього вигляду, психологічних особливостей, дій і вчинків спостережуваної особи або об'єкта, в результаті якої у суб'єкта соціальної перцепції складається конкретне ставлення до спостережуваного і формуються певні уявлення про можливу поведінку конкретних людей та груп. Залежно від цих уявлень суб'єкт соціальної перцепції прогнозує і свої відносини, і поведінку у різних ситуаціях взаємодії та спілкування з іншими людьми. На рисунку 11 зображено механізми соціальної перцепції.

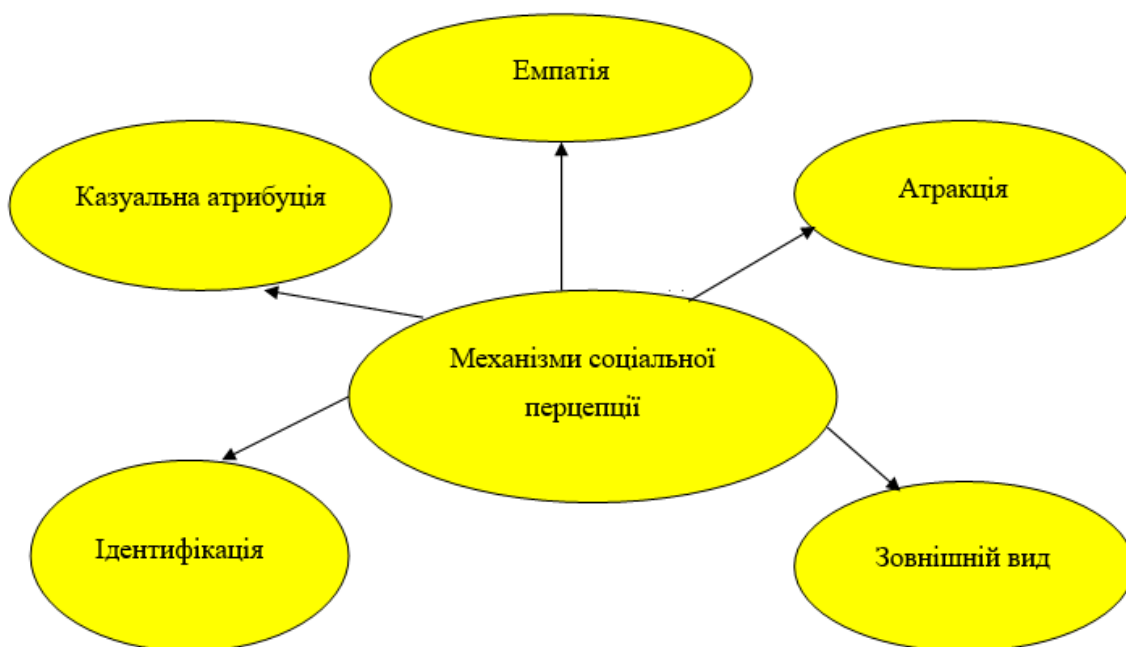


Рисунок 11 – Механізми соціальної перцепції

Особливості соціальної перцепції.

1. **Активність суб'єкта соціальної перцепції**, що означає, що він (спортсмен, тренер, команда) не пасивний і не байдужий до сприйманого, як це має місце при сприйнятті неживих предметів. І об'єкт, і суб'єкт соціального сприйняття впливають один на одного, прагнуть трансформувати уявлення про себе у сприятливий, вигідний у даний момент бік.

Наприклад, спортсмен може свідомо створювати враження, що він наляканий, втомився, не знає, як діяти далі, щоб ввести в оману супротивника.

2. **Цілісність сприйняття**, що свідчить про те, що увага суб'єкта соціальної перцепції зосереджено передусім не стільки на моментах формування образу та на результаті відображення сприйманої реальності,

скільки на смислових і оцінних інтерпретаціях об'єкта сприйняття.

Спортсменам у процесі змагання необхідно не просто сприйняти (відобразити) образ противника, а й інтерпретувати його вербальні та невербальні прояви, щоб спрогнозувати подальші дії та спрацювати на випередження.

3. Мотивованість суб'єкта соціальної перцепції, яка свідчить, що сприйняття соціальних об'єктів характеризується поєднанням його пізнавальних інтересів з емоційним ставленням до сприйманого, явною залежністю соціальної перцепції від мотиваційно-сислової орієнтованості.

Так, при високій мотивації на досягнення успіху спортсмен буде більш уважно і детально сприймати й оцінювати противника та ігрову ситуацію, що складається. Це забезпечить більшу гнучкість та варіативність поведінки, що, безсумнівно, суттєво впливає на результативність спортивної діяльності.

Види соціальної перцепції у спорті.

1. Сприйняття суб'єктами спортивної діяльності (спортсменами, тренерами, вболівальниками тощо) одного спортивного колективу:

- а) один одного;
- б) членів іншого спортивного колективу.

2. Сприйняття суб'єктом спортивної діяльності (спортсменом, тренером, уболівальником тощо):

- а) себе;
- б) членів свого спортивного колективу;
- в) членів іншого спортивного колективу.

3. Сприйняття спортивним колективом:

- а) члена свого спортивного колективу;
- б) членів іншого спортивного колективу.

4. Сприйняття одним спортивним колективом іншого спортивного колективу (чи колективів).

Функції соціальної перцепції.

Виділяють такі функції соціальної перцепції:

- 1) пізнання себе;
- 2) пізнання партнерів по взаємодії;
- 3) встановлення емоційних відносин;
- 4) організація спільної діяльності.

Механізми соціальної перцепції

Розрізняють такі механізми соціальної перцепції: стереотипізація, ідентифікація, емпатія, атракція, рефлексія, каузальна атрибуція. На сприйняття суб'єктів спортивної діяльності впливає процес стереотипізації.

Під соціальним стереотипом розуміється стійкий образ чи уявлення про будь-які явища чи людей, сформований під впливом соціуму, тієї чи іншої соціальної групи (спортсменів, уболівальників тощо).

Для члена спортивного колективу, який засвоїв стереотипи своєї групи, вони виконують функцію спрощення та скорочення процесу сприйняття іншої людини зі свого чи чужого спортивного колективу.

Стереотипи є інструментом налаштування, що дозволяє людині

економити психологічні ресурси. Вони мають сферу соціального застосування.

Наприклад, стереотипи активно використовуються в оцінці групової національної чи професійної приналежності людини.

Ідентифікація – це соціально-психологічний процес пізнання суб'єктом чи суб'єктами спортивної діяльності інших під час безпосередніх чи опосередкованих контактів із ними, у ході якого здійснюється порівняння чи зіставлення внутрішніх станів або становища партнерів, і навіть зразків для наслідування зі своїми психологічними та іншими характеристиками.

Емпатія – це здатність розуміти емоційний стан іншої людини та співпереживати їй. Через емоційний відгук спортсмени, тренери пізнають внутрішній стан інших членів спортивного колективу.

Емпатія ґрунтується на вмінні правильно уявляти, що відбувається всередині іншої людини, що вона переживає, як оцінює навколишній світ. Її майже завжди інтерпретують не лише як активне оцінювання суб'єктом переживань і почуттів пізнаваної людини, а й, безумовно, як позитивне ставлення до партнера.

Атракція є формою пізнання іншої людини, заснована на формуванні стійкого позитивного почуття до нього. У цьому випадку розуміння партнера по взаємодії виникає завдяки появі прихильності до нього, дружнього чи глибшого інтимно-особистісного ставлення. За інших рівних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно позитивне ставлення.

Рефлексія – це механізм самопізнання у процесі взаємодії, основою якого є здатність спортсмена, тренера, судді уявити, як він сприймається партнером. Це не просто знання чи розуміння партнера, а знання того, як партнер розуміє мене, своєрідний подвоєний процес дзеркальних відносин один з одним, що є вкрай важливим у формуванні взаєморозуміння всередині спортивного колективу.

Каузальна атрибуція – механізм інтерпретації вчинків та почуттів іншої людини (каузальна атрибуція – прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта).

Кожен суб'єкт спортивної діяльності має свої схеми причинності, тобто звичні пояснення чужої поведінки:

1) спортсмени, тренери з особистісною атрибуцією у будь-якій ситуації схильні знаходити винуватця того, що сталося, приписувати причину події конкретній людині;

2) при обставинній атрибуції суб'єкти спортивної діяльності схильні, перш за все, звинувачувати обставини, не обтяжуючи себе пошуками конкретного винуватця;

3) при стимульній атрибуції спортсмен пов'язує причину того, що трапилося з предметом, на який була спрямована дія (м'яч не влучив у сітку, тому що ворота стоять криво) або безпосередньо із самим потерпілим (сам винен, що шайба потрапила в обличчя).

Існують такі закономірності каузальної атрибуції:

1) причину успіху суб'єкти спортивної діяльності найчастіше приписують

собі, а невдачу – обставинам;

2) характер приписування залежить від ступеня участі людини в події, що обговорюється.

Оцінка буде різною залежно від випадків, в яких він був учасником (співучасником) або спостерігачем. Загальна закономірність: зі зростанням значимості того, що сталося, спортсмени, тренери схильні переходити від обставинної та стимульної атрибуції до особистісної (тобто шукати причину того, що сталося, в усвідомлених діях конкретної особи).

2. Комунікативні бар'єри та їх види. Шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні

Некомпетентність одного із партнерів викликає відчуття досади, роздратування, змарнованого часу. Так, власне, воно і є. Тому дуже важливо мати справу з обізнаним фахівцем, а якщо відбулася помилка, поводитися відповідно до ситуації: якщо партнер зовсім не володіє проблемою, ввічливо припинити розмову; якщо він володіє питанням частково і звернутися більше ні до кого, ввести його в курс справи, не підкреслюючи при цьому своєї ґрунтовної обізнаності.

Невміння партнера зрозуміло й послідовно висловлювати свої думки дуже заважає спілкуванню. Тим, хто зіткнеться з таким співрозмовником, можна лише поспівчувати. Доведеться набратися терпіння та використовувати все своє вміння слухати, ставити запитання, щоб отримати від партнера хоч якусь інформацію.

Погана техніка мовлення партнера, невиразність, скоромовка, надто тихий чи, навпаки, пронизливий голос здатні вивести з себе кого завгодно. Але якщо ви зацікавлені в контакті саме із цим партнером, доведеться пристосовуватися до його манери говорити, та ще й не подавати вигляду, що ви чимось незадоволені.

Невміння слухати виявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або занурюється у власні думки і зовсім не реагує на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна тільки своїм мистецтвом говорити.

Бар'єр модальностей (від лат. *modus* – спосіб, якісна характеристика відчуттів). Незнання того, що у кожної людини є свій пріоритетний канал сприйняття (*візуальний* – зовнішня і внутрішня інформація являє собою комплекс зорових образів; *аудіальний* – інформація являє собою комплекс звуків; *кінестетичний* – інформація являє собою комплекс відчуттів: смакових, дотикових, нюхальних, відчуття тіла), нерідко ускладнює спілкування.

Бар'єр характеру теж створює труднощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди, що володіють собою, уміють поводитися так, щоб їх характер не був джерелом конфлікту або навіть дискомфорту. Не всі, проте, хочуть і вміють розібратися в собі і контролювати себе. Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співрозмовниками.

Мобільний співрозмовник (екстраверт-сангвінік) швидко мислить, швидко говорить, перескакує з однієї теми на іншу, бо йому здається все зрозумілим. Стежити за ходом його міркувань важко, а перебивати не можна – він гнівається. Рекомендується дати такому співрозмовникові висловитися до кінця і лише потім уточнити щось або навіть повернутися до початку розмови. Таких людей треба цінувати як генераторів ідей.

Домінантний співрозмовник (екстраверт-холерик) любить бути лідером у розмові. Говорить голосно, безапеляційним тоном, наполягає на своїй думці. Спробуйте поставити такого співрозмовника на місце – станеться конфлікт. Краще, залишаючись при своїй думці, дозволити йому висловитися, як він того хоче, а потім у вирішальний момент тихо, але впевнено наполягти на своєму, а якщо і погодитися (мабуть, він має рацію), то з гідністю.

Ригідний співрозмовник (інтроверт-флегматик) – «малорухливий» співрозмовник. Думає поволі, детально обговорює обставини справи. Вам давно все зрозуміло, проте підганяти його не можна. Ці люди цінні як експерти або критики ідей, і в розмові з ними треба просто набратися терпіння.

Пасивний співрозмовник (інтроверт-меланхолік) не виявляє своєї реакції, не висловлюється. Підтримувати з ним розмову важко. Варто застосувати метод активного слухання: ставити запитання, перефразовувати тощо. І спробувати з'ясувати його думку. Мовчання – далеко не завжди знак згоди. Уміти вести розмову зі всіма діловими партнерами – показник високої культури спілкування.

Для подолання комунікативних бар'єрів є декілька порад:

1. Розвивати індивідуальні навички. Навчитись володіти ораторським мистецтвом, розвивати вміння користуватися не тільки активною (моторною) позицією в розмові, а й пасивною, тобто володіти здібностями: сприймати і оцінювати аргументи свого опонента, відчувати реакцію співрозмовника, стежити за манерою повідомлень.

2. Навчитися чітко формулювати цілі та завдання діалогу.

3. Оволодіти всіма формами ділового спілкування: бесіда, суперечка, полеміка, дискусія, дебати, диспут, ділова нарада, «круглий стіл», командна ділова гра, переговори, торги.

4. Розвивати навички аргументування і ненав'язливого переконання та спростовування, конструктивного зворотного зв'язку, досягнення угод, компромісів, коректування поведінки опонента.

5. Оволодіти розвиненим лексиконом (сленгом) і службовим етикетом і вміти грамотно його використовувати.

? Питання для самоконтролю

1. Опишіть механізму соціальної перцепції. Окресліть його особливості у спорті.

2. Які види соціальної перцепції у спорті вам відомі? Наведіть приклади.

3. У чому полягає функція соціальної перцепції суб'єктів спортивної діяльності?

4. Проілюструйте за допомогою прикладів роботу різних механізмів соціальної перцепції (стереотипізація, ідентифікація, емпатія, атракція,

рефлексія, каузальна атрибуція) у різних суб'єктів спортивної діяльності.

5. Поясніть, як пов'язані особливості сприйняття з виникненням бар'єрів сприйняття.

6. Розгляньте пари: наявність стереотипів у сприйнятті й бар'єра установки; залежність сприйняття від стану суб'єкта і бар'єр негативних емоцій; відсутність децентрації та бар'єр двійника.

7. У якому напрямі необхідно працювати над собою, щоб не стати причиною комунікативних бар'єрів?

8. Коли у партнерів виникає мотиваційний бар'єр?

9. Від чого залежить бар'єр стилів спілкування?

10. Які стилі спілкування можна виділити за ступенем і характером втручання у діяльність та поведінку?

11. Які відчуття викликає некомпетентність одного із партнерів?

Тести

1. До прийомів формування атракції відносять прийом...

- а) «терплячий слухач»;
- б) «зачіпки», або «стимулювання уяви»;
- в) зняття напруженості;
- г) «нейтральної фрази».

2. Термін «емпатія» означає:

- а) усвідомлення людиною того, як вона сприймається співрозмовником;
- б) раціональний процес постановки себе на місце партнера;
- в) емоційний відгук на ситуацію партнера, позараціональне, чуттєве розуміння.

3. Інтерпретація поведінки партнера шляхом висування припущень щодо його намірів, причин поведінки, особистісних якостей з подальшим їх приписуванням партнеру називається:

- а) емпатією;
- б) перцепцією;
- в) казуальною атрибуцією;
- г) рефлексією.

4. Ідентифікація як процес міжособистісного сприйняття – це:

- а) сприйняття, розуміння та оцінка людьми соціальних об'єктів;
- б) інтерпретація, пояснення причин та мотивів поведінки інших людей;
- в) раціональний процес постановки себе місце партнера;
- г) усвідомлення людиною того, як вона сприймається співрозмовником.

5. Каузальна атрибуція – це:

- а) ціннісна значущість, якої надає собі індивід загалом та окремим сторонам своєї особистості, діяльності, поведінки;

б) емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність емоційно відгукнутися на її проблеми;

в) інтерпретація суб'єктом чинників і мотив поведінки інших людей на основі власного досвіду проживання подібних ситуацій;

г) динамічна система уявлень людини про себе.

6. *Спілкування як обмін інформацією – це:*

а) комунікація;

б) атракція;

в) перцепція;

г) ідентифікація.

7. *Усвідомлення людиною того, чому вона справила таке враження на іншу людину і якими засобами вона це зробила, – це:*

а) емпатія;

б) стереотипізація;

в) рефлексія;

г) каузальна атрибуція.

8. *Мотиваційний бар'єр виникає...*

а) коли у партнерів різні мотиви встановлення контакту;

б) коли взаємодії з партнером заважає етична позиція, несумісна з вашою;

в) коли стиль спілкування формується під впливом виховання, оточення, специфіки професії.

9. *Етичний бар'єр виникає...*

а) коли взаємодії з партнером заважає етична позиція, несумісна з вашою;

б) коли стиль спілкування формується під впливом виховання, оточення, специфіки професії;

в) коли у партнерів різні мотиви встановлення контакту.

10. *Бар'єр негативних емоцій виникає...*

а) при спілкуванні із засмученою, роздратованою людиною;

б) якщо партнер неохайно одягнений, обстановка в його кабінеті та вигляд робочого столу не налаштовують на бесіду;

в) відповіді а і б.

Тема 5. Форми усного ділового спілкування

Мета: набути уявлення про основні форми усного ділового спілкування; усвідомити роль усного ділового спілкування у структурі службової комунікації; ознайомитися зі структурою ділової розмови, основними видами ділової розмови, особливостями ведення ділової бесіди; розглянути найважливіші вимоги до ведення ділових переговорів; засвоїти правила проведення ділових нарад, особливості ділових дискусій, правила ведення телефонних переговорів.

План

1. Ділова бесіда.
2. Ділові переговори.
3. Службова нарада.
4. Ділова дискусія.
5. Телефонна розмова.

Ключові терміни та поняття: ділове спілкування, комунікація, ділова нарада, ділова бесіда, ділова розмова, телефонні переговори, аргументація, дискусія, структура службової комунікації.

1. Ділова бесіда

Ділова бесіда – спеціально організована предметна розмова, призначена для вирішення управлінських завдань; один із найбільш часто використовуваних видів комунікативної взаємодії в управлінському спілкуванні. На відміну від ділових переговорів, які більшою мірою регламентовані й зазвичай ведуться між представниками різних організацій, ділові бесіди носять міжособистісний характер і можуть вестись також між представниками однієї організації.

У результаті ділової бесіди визначаються плани спільних дій, встановлюються нові відносини між співрозмовниками.

Можна виділити такі функції ділової розмови:

- ❖ взаємне спілкування працівників із одного ділового середовища;
- ❖ обмін інформацією;
- ❖ стимулювання ділової активності;
- ❖ пошук нових напрямів і започаткування перспективних заходів;
- ❖ контроль за реалізацією вже розпочатих заходів;
- ❖ пошуки й оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- ❖ підтримка ділових контактів лише на рівні підприємств та організацій, фірм, галузей, країн.

Ділова бесіда – це розмова між суб'єктами ділових відносин, але насамперед це міжособистісне спілкування. Отже, її учасники повинні брати до уваги специфічні особистісні якості, мовні характеристики, мотиви один одного.

У ділових розмовах знаходить застосування весь арсенал методів мовного та немовного впливу на партнера. Ділова бесіда найчастіше є єдиним способом змінити думку опонента, переконати його, але при цьому також врахувати судження, докази, заперечення і критичні зауваження, висловлювані ним.

Завдяки наявності зворотного зв'язку, який найефективніший саме у безпосередній міжособистісній взаємодії, ділова розмова дозволяє реагувати на висловлювання співрозмовника відповідно до конкретної ситуації, з урахуванням мети, предмета обговорення та взаємних інтересів партнерів.

Відомо кілька основних видів ділових розмов, кожен із яких має свої особливості.

Наприклад:

- ❖ бесіда під час прийому на роботу;
- ❖ бесіда під час звільнення співробітника;
- ❖ бесіда під час підготовки переговорів;
- ❖ проблемні розмови;
- ❖ бесіда з працівником (працівниками) про результати їхньої праці;
- ❖ бесіда під час консультування;
- ❖ дисциплінарні розмови.

Кожен із видів ділових розмов має свою мету та призначення, власний психологічний «сценарій». При цьому всі вони є різновидами ділової комунікації, спираються на деякі загальні принципи і правила їх організації та проведення.

Загальна структура ділової бесіди:

1. Підготовка до ділової розмови. Визначення місця та часу зустрічі.
2. Початок розмови, встановлення контакту.
3. Постановка проблеми та передача інформації.
4. Аргументування.
5. Спростування аргументів співрозмовника.
6. Аналіз альтернатив, пошук оптимального чи компромісного варіанта або ж конфронтація учасників.
7. Ухвалення рішення.
8. Фіксація домовленості.
9. Завершення розмови (контакту).
10. Аналіз результатів розмови, власної тактики спілкування.

Зрозуміло, у деяких ділових бесідах можуть бути виявлені не всі ці етапи.

Наприклад, у дисциплінарній розмові навряд чи можна говорити про фіксацію будь-яких домовленостей.

Розглянемо докладніше деякі моменти ділової розмови.

Підготовка до ділової розмови.

Готовність до ділової бесіди створює психологічну перевагу, яка тим важливіша, чим менше часу займає сама бесіда. Особливо важливо бути готовим до розмови щодо вирішення спірних та делікатних питань (вирішення конфлікту, партнерські угоди тощо).

Необхідно визначитися з доцільністю розмови, намітити основні її завдання, скласти план розмови з урахуванням цих завдань, знайти потрібні шляхи їх рішення.

Потрібно спрогнозувати можливий результат розмови, зібрати необхідну інформацію про майбутнього співрозмовника, відібрати найвагоміші аргументи для захисту своєї позиції, обрати найбільш оптимальну стратегію та тактику спілкування, розглянути її можливі аспекти (психологічний тиск, маніпуляція, прохання про допомогу, співробітництво).

Потрібно обмірковувати умови та час проведення розмови, підготувати необхідні матеріали та документи. Встановлення місця та часу зустрічі для ділової бесіди може здійснюватися по-різному залежно від встановленої позиції стосовно співрозмовника – «згори», «знизу» чи «на рівних».

Позиція «згори» виглядає приблизно так: «Я чекаю на вас у такий час у себе в кабінеті». Позиція знизу носить характер прохання: «Мені хотілося б поговорити з вами. Коли і куди мені під'їхати?». Позиція «на рівних» звучить приблизно так: «Нам необхідно обговорити важливе питання. Пропоную узгодити місце та час нашої зустрічі».

При виборі місця проведення розмови корисно врахувати такі поради.

У своєму кабінеті почувається впевненіше той, від кого виходить ініціатива розмови. У кабінеті свого співрозмовника легше вирішувати

питання, у яких ви займаєте об'єктивно більш вигідну позицію. Для вироблення програми спільних дій, спільного рішення є сенс призначити зустріч на нейтральній території, де ні та, ні інша сторона не матиме переваг.

Під час підготовки до ділової розмови важливо уникнути двох крайнощів. З одного боку, треба утриматися від зайвої впевненості у своєму вмінні одразу, експромтом, без підготовки та продумування деталей, провести ефективну розмову.

З іншого боку, слід остерігатися надмірного перестрашування, прагнення пунктуально продумати всі етапи майбутньої зустрічі, врахувати найменші деталі (власної поведінки та поведінки свого співрозмовника, включно з паузами та жестами).

У першому випадку ініціатива може перейти до партнера, у другому – найменше відхилення від плану може призвести до розгубленості й невпевненості.

Корисніше обміркувати та спрогнозувати основні лінії поведінки.

Початок розмови. Встановлення контакту.

На початку розмови відразу необхідно встановити контакт із співрозмовником. Тут багато залежить від перших фраз. Саме вони вирішують, чи вважатиме за необхідне співрозмовник вислухати вас, чи ні.

Є кілька «самовбивчих» варіантів початку розмови. Не варто ставити себе в принизливе становище фразами на кшталт: «Вибачте, якщо завадив», «Будь ласка, якщо ви маєте час мене вислухати» та ін. Однак не можна демонструвати і зневагу до співрозмовника, використовуючи фрази на зразок: «Давайте з вами швидко розглянемо...», «Я випадково був поряд і вирішив мимохідь заскочити до вас...».

Потрібно від початку створити сприятливу атмосферу для бесіди, привернути увагу співрозмовника до теми розмови. Співрозмовник завжди уважно прислухається саме до першої фрази, сподіваючись почути щось цікаве, важливе, нове. Якщо перші фрази будуть надто розмитими, позбавленими сенсу, розмова може і не розпочатися (особливо якщо між співрозмовниками існує помітна різниця в соціальному становищі, освіті тощо).

Постановка проблеми та передача інформації.

Якщо у розмові потрібно отримати згоду на кілька пропозицій, почати необхідно з того, що можна здійснити. Не треба розпочинати розмову з дискусійного питання. Свої думки варто викладати коротко і чітко, навіть якщо розмову доводиться починати «здалеку». Усі свої міркування потрібно обґрунтовувати так, щоб опонент погодився з вами. Необхідно уникати слів із подвійним значенням та двозначних фраз, які можуть бути хибно витлумачені.

Аргументування.

Існують певні правила успішного аргументування.

Правило Гомера. Переконливість аргументів залежить від їхньої черговості. Найбільш переконливий такий порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший (слабкими аргументами взагалі краще не користуватися, вони лише шкодять). Сила (слабкість) аргументів повинна оцінюватися не з точки зору промовця, а з точки зору особи, яка приймає рішення.

Правило Сократа. Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, перед цим поставивши два короткі, прості для співрозмовника запитання, на які він напевно відповість вам «так». Якщо людина двічі погодилася з вами, то дуже велика ймовірність того, що вона погодиться і втретє.

Правило Паскаля. Не можна заганяти співрозмовника в глухий кут, тому що в такій позиції він чинитиме опір до останнього, навіть усупереч здоровому глузду. Потрібно дати можливість «зберегти обличчя» та непорушність почуття власної гідності.

Існує афоризм: «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції».

Аргументи можна поділити на сильні, слабкі та пусті.

Сильний аргумент неможливо спростувати, проігнорувати. До сильних аргументів належать:

- ❖ точно встановлені та взаємопов'язані факти і судження, що впливають з них;
- ❖ закони, статuti, керівні документи, якщо вони виконуються та відповідають реальній ситуації;
- ❖ експериментально перевірені висновки;
- ❖ визнані висновки експертів;
- ❖ цитати з публічних заяв, авторитетних видань (але не вирвані з контексту);
- ❖ свідчення свідків та очевидців подій, за умови, що ці свідчення самі по собі не викликають сумнівів;
- ❖ статистична інформація, зібрана й узагальнена професіоналами-статистиками (наприклад, достовірні дані соціологічних опитувань).

Слабкі аргументи викликають сумніви в опонентів. До таких аргументів належать:

- ❖ висновки, засновані на двох окремих фактах, зв'язок між якими незрозумілий без третього;
- ❖ посилання (цитати) на авторитети, невідомі чи маловідомі слухачам;
- ❖ аналогії та непоказові приклади;
- ❖ докази особистого характеру;
- ❖ тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови;
- ❖ докази, версії чи узагальнення, зроблені з урахуванням припущень, відчуттів;
- ❖ висновки з неповних чи неперевірених статистичних даних.

Пусті аргументи дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який їх застосував. У їх числі:

- ❖ судження на основі підтасованих фактів;
- ❖ посилання на сумнівні, неперевірені джерела;
- ❖ рішення, що втратили силу;
- ❖ домисли, припущення, вигадки;
- ❖ докази, які ґрунтуються на забобонах, невігластві;
- ❖ висновки з фіктивних документів;
- ❖ нічим не підкріплені обіцянки;

- ❖ хибні заяви та свідчення;
- ❖ фальсифікація того, про що йде мова.

Аргументи, що наводяться у діловій розмові, мають бути достовірними. Неправдиву інформацію не варто використовувати навіть у тому випадку, коли це робить співрозмовник. Інакше, якщо партнера і вдається тимчасово ввести в оману, отримавши таким чином деяку тактичну перевагу, в подальшому це може призвести до втрати довіри та інших неприємностей.

Представляючи власні аргументи, необхідно з'ясувати та розуміти позицію співрозмовника, щоб можна було вплинути на неї.

Розмова є діалогом. Відомо, що діалог контролює той, хто ставить питання. Необхідно так формулювати питання, визначення, оцінки, щоб вони спонукали співрозмовника висловити своє ставлення до викладеної думки. Аби переконати співрозмовника, потрібно починати з того, що вас об'єднує, а не з того, що вас розділяє.

Питання, які ставляться у діловій розмові, за характером очікуваних відповідей можна розподілити на відкриті та закриті.

Закрите питання має жорстку структуру і передбачає відповідь «так» чи «ні», або якусь іншу коротку відповідь. Наприклад, «Скільки вам років?», «Який ваш трудовий стаж?». Деякі закриті питання можуть за своєю формою налаштовувати співрозмовника на позитивну відповідь. Наприклад, «Чи подобається вам...?», «Чи хотіли б ви...?», «Чи згодні ви...?», «Чи любите ви...?».

Інші закриті питання тяжіють, навпаки, до негативної відповіді (наприклад, «Чи не думаєте ви, що...?»).

Використання закритих питань дозволяє отримувати точну та конкретну інформацію, але більш глибокі та детальні відомості з їх допомогою отримати складно, якщо співрозмовник не захоче зробити це з власної ініціативи.

Відкриті питання – менш структуровані, вони передбачають велику свободу у виборі відповіді та починаються зі слів: «що», «як», «навіщо», «чому» тощо.

Наприклад, «Розкажіть про ваші інтереси і захоплення», «Яке ваше ставлення до цієї проблеми?», «Як ви уявляєте своє кар'єрне зростання?» та ін. За допомогою відкритих питань можна з'ясувати, як співрозмовник уявляє собі ту чи іншу ситуацію, яке його ставлення до неї, як він бачить обговорювану проблему.

Спростування аргументів співрозмовника.

Вказуючи на помилки та неточності партнера, потрібно акуратно добирати слова. Помилитись може будь-яка людина. Гострі репліки – «Це абсолютно неправильно!», «Ви помиляєтеся!» – зачіпають почуття власної гідності співрозмовника та руйнують продуктивний контакт. Не можна відкрито демонструвати опоненту, що ви розумніші за нього, навіть якщо ви усвідомлюєте власну правоту.

Значно доречніше висловити свою думку таким чином: «Я думаю інакше. Але, звичайно, я можу помилятися», «Виправте мене, якщо я помиляюся, але...» тощо. А далі потрібно викласти свою точку зору. Не потрібно прямо й

недвозначно заявляти опоненту, що він неправий, краще сказати, що ви поважаєте його думку, хоча самі й думаєте інакше. У той же час, усвідомлюючи власну неправоту, краще відкрито визнати її, ніж продовжити суперечку.

Не можна використовувати образливі слова: це лише спровокує агресію у відповідь, але ніяк не допоможе справі. Варто пам'ятати, що найкращий спосіб здобути перемогу в суперечці – уникнути самої суперечки.

Насамкінець розглянемо основні правила, яких важливо дотримуватися при дисциплінарній бесіді з підлеглим.

1. Оцінювати потрібно передусім вчинки людини, а не її особистість. Перехід на особистості зазвичай перетворює розмову на деструктивний конфлікт. У будь-якому випадку спочатку потрібно розмовляти з підлеглим про його роботу, а потім – про нього самого.

2. Якщо підлеглий заслуговує на усну догану, її потрібно робити віч-на-віч. При цьому доцільно довести до відома підлеглого, що на цей раз розмова відбулася наодинці, але якщо ситуація повториться, то це вже неможливо буде приховати від колективу і наступна розмова відбудеться вже на загальних зборах. Хвалити підлеглого, якщо він цього заслужив, треба при всіх.

3. Перш ніж робити зауваження підлеглому, його потрібно похвалити. Але при цьому похвала не повинна носити «чергового» характеру. Вона має бути спрямована не на діяльність, а на особистість людини та звучати по можливості неформально. А якщо ні, то підлеглий, вислуховуючи будь-яку похвалу від керівника, вже чекатиме, що зараз буде озвучено щось неприємне.

Наприклад: «Усім відомо, який внесок ви робите в діяльність свого підрозділу. Безсумнівно, ви маєте авторитет у колективі. Але, однак...» – похвала формальна і тому звучить нещиро, а керівник поводить себе лицемірно.

Інша річ, якщо похвала звучить так: «Іване Івановичу, ви ж досвідчений співробітник, можна сказати, вже корифей у своїй справі, на вас молодь рівняється. Що ж ви так прокололися? ...». Важливо підкреслити віру в здатність співробітника виправити виявлені в роботі недоліки.

4. Перш ніж оцінювати роботу підлеглого, необхідно поцікавитися, як він сам її оцінює. Якщо оцінка підлеглого розходиться з вашою, поясніть причину розбіжностей.

5. Акцентування уваги на перевагах співробітника куди важливіше, ніж виправлення його недоліків. Ідеальних людей немає. Водночас кожен співробітник є носієм ресурсів для подальшого розвитку організації. Відтак сумлінному співробітнику треба дати зрозуміти, що ви цінуєте його заслуги.

6. Якщо недоліки в роботі виникли з вини керівника, йому краще визнати це самому. Не варто хвилюватися за свій авторитет. Інакше підлеглі самі все це виявлять, і почнуться недоброзичливі обговорення за спиною керівника, що ще більше шкодить авторитету.

7. Оцінюючи роботу співробітника, не слід обговорювати з ним роботу його колег.

8. Не варто проводити повторну розмову з підлеглим незабаром після першої, під час якої він зазнав критики й отримав на горіхи.

2. Ділові переговори

Ділові переговори проводяться зазвичай між представниками різних організацій. Вони необхідні тоді, коли мають місце суперечності, розбіжності в поглядах або навіть протилежні інтереси сторін.

Переговори вимагають від учасників уміння досягати консенсусу.

Вступаючи в переговори щодо спірних проблем, необхідно визначити їхню причину. У ході переговорів озвучуються претензії та домагання сторін. Претензії та домагання є вимогами одночасно і до ситуації (до динаміки її зміни), і до дій партнера-суперника.

Домагання передбачає заявку на зміну чи збереження певного становища, а претензії являють собою вимоги до дій опонента стосовно цієї ситуації.

У переговорах важливо досягти розумної угоди. Розумна угода максимально відповідає законним інтересам обох сторін, справедливо регулює протилежні інтереси, стає довготривалою, дозволяє брати до уваги суспільні позиції, а отже, і зберегти конструктивні відносини між сторонами.

Ділові переговори ефективні й конструктивні тоді, коли вони носять дипломатичний характер і спрямовані на вирішення суті справи. Набагато гірше, коли переговори перетворюються на боротьбу протилежностей, а їхні учасники, замість пошуку шляхів для вирішення актуальних проблем, вперто стоять на своєму та намагаються «врятувати обличчя».

Алгоритм проведення важливих переговорів.

Необхідно:

1. Встановити наявність конфлікту інтересів між сторонами, але окреслити цей конфлікт як загальну проблему сторін.

2. Здійснити розмежування між учасниками переговорів (особами) та предметом переговорів: твердо дотримуватись своїх інтересів при обговоренні проблеми, але при цьому зберігати приязне й поважне ставлення до представників протилежної сторони.

3. Зосередити увагу на інтересах, а не на позиціях. Мета переговорів полягає не в тому, щоб підтримати або послабити чиюсь позицію (позиція може змінитися, може і приховувати справжні інтереси), а в тому, щоб досягти консенсусу – задоволення інтересів обох сторін. Відтак домінантними мають бути спільні інтереси.

4. Проаналізувати інтереси сторін, виділити найважливіші та розглядати їх окремо від суб'єктивних бажань учасників.

5. Розробляти взаємовигідні варіанти, які враховували б спільні інтереси та згладжували суперечності. Доцільно пропонувати альтернативні ідеї, багатопланові варіанти вибору (хоча це може затягнути прийняття остаточного рішення).

6. Визначити справедливий (взаємоприйнятний) критерій, на підставі якого оцінюватиметься можливість угоди сторін. Цей критерій не повинен залежати від волі, бажання, індивідуальних уподобань тієї чи іншої сторони. Він має враховувати лише об'єктивні моменти. І тут один із опонентів може поступитися іншому, підкоряючись лише аргументам, а не тиску.

7. Досягти угоди та розпочати її реалізацію.

Переговори, що завершилися (незалежно від їх результатів) необхідно проаналізувати, щоб уникнути повторення помилок у майбутньому.

Критерії оцінювання ефективності проведених переговорів:

1. Досягнення мети. Чи досягнуто мету переговорів? Чи повною мірою? Які з поставлених завдань вдалося вирішити, а які – ні?

2. Причини успіху (невдачі). Що допомогло (і завадило) досягти угоди? Що стало на заваді? Які висновки можна зробити?

3. Якість організації переговорів. Потрібно оцінити, наскільки добре переговори були підготовлені:

- ❖ за змістом;
- ❖ за складом учасників;
- ❖ за методикою проведення;
- ❖ за організацією.

4. Адекватна оцінка партнера. Чи правильно було визначено інтереси (мотиви) партнера, його рівень знань, цілі, проблеми, його можливі заперечення та контраргументи?

5. Аналіз повноважень. Чи достатньо виявилось повноважень для досягнення згоди з обох сторін? Чи були вони в процесі переговорів звужені або розширені?

6. Адекватність дій. Чи були використані всі можливості для досягнення угоди?

7. Ефективність аргументації. Які аргументи були переконливими / непереконливими для партнера і чому? Які аргументи було відхилено партнером і чому?

8. Нові (непередбачені) аспекти. Чи посилався партнер на якісь несподівані (непередбачені) чинники, аргументи та критерії? Які саме? Чому не вдалося їх урахувати у ході підготовки переговорів?

9. Компроміс. Чи довелося під час переговорів йти на поступки і чому? Чи були вони виправданими? Які їх можливі наслідки?

10. План. Чи було дотримано запланованої поетапної програми ведення переговорів? Якщо ні, то чому?

11. Переговорна команда. Чи оптимальним був склад учасників переговорів? Що саме зробив кожен учасник для досягнення мети? Якою є загальна ефективність роботи команди?

12. Атмосфера переговорів. Що сприяло створенню конструктивної атмосфери, а що перешкоджало?

13. Забезпечення успіху. Що допомогло знайти спільні точки дотику та сфери збігу інтересів, а що завадило? Чи є досягнутий результат справді взаємовигідним? Які подальші перспективи розвитку відносин із партнером?

14. Явні недоліки. Чи мали ці переговори негативні наслідки? Яким чином можна зменшити або взагалі усунути їх вплив? Що можна зробити з огляду на те, що поставленої мети не було досягнуто?

15. Пропозиції. Які пропозиції для успішнішого вирішення завдань у майбутньому можна виробити, враховуючи результати цих переговорів?

Отже, успіх переговорів прямо залежить від психологічної готовності сторін і від грамотної організації переговорного процесу. Особливу увагу потрібно приділити протидії маніпуляціям під час переговорів.

Для менеджера, чії обов'язки включають ведення переговорів, робота з їх проведення розпочинається задовго до визначеного терміну, оскільки переговори вимагають ретельної підготовки. Робота не припиняється і після підписання угоди, оскільки потрібно забезпечити всі умови для виконання досягнутих угод.

3. Службова нарада

Службова (ділова) нарада – один із найпоширеніших методів обговорення та вирішення виробничих проблем.

Ділові наради класифікуються за такими ознаками:

1) належність до певної сфери суспільного життя: ділові адміністративні, наукові чи науково-технічні семінари, симпозиуми, конференції, з'їзди, збори та засідання політичних, профспілкових та інших громадських організацій, об'єднані наради;

2) масштаб залучення учасників: міжнародні, республіканські, галузеві, регіональні, обласні, міські, районні, внутрішні (у масштабі однієї організації чи її підрозділів);

3) місце проведення: місцеві, виїзні;

4) періодичність проведення: регулярні, що постійно діють (які збираються періодично, але без сталої регулярності);

5) кількість учасників: у вузькому складі (до 5 осіб), у розширеному складі (до 20 осіб), представницькі (понад 20 осіб).

Окрім того, ділові наради відповідно до основного завдання поділяються на інструктивні, оперативні (диспетчерські), проблемні.

Інструктивні наради проводяться з метою передачі необхідних відомостей та розпоряджень зверху донизу по вертикалі.

На таких нарадах відбувається розподіл конкретних завдань, проводиться інструктаж, роз'яснюються незрозумілі питання, визначаються терміни та способи виконання доручень.

При цьому варто пам'ятати, що головне – довести до підлеглого обсяг, характер та термін виконання завдань; способи їх виконання необхідно обговорювати лише у випадках, коли ці способи нові та невідомі виконавцям, або самі виконавці – недосвідчені новачки. Повідомляючи виконавцю не тільки, що робити, а й як робити, керівник позбавляє виконавця ініціативи, а крім того, бере на себе зайву відповідальність. Якщо виконавець вільний сам обирати образ дій, він і відповідає за успіх чи провал даного доручення.

Якщо ж образ дій нав'язаний вищим керівником (а сам виконавець про доцільний порядок дій має іншу думку), то при можливій невдачі провина ляже повністю на керівника, який наказав реалізувати неадекватний спосіб вирішення завдання.

Оперативні (диспетчерські) наради відрізняються тим, що на них

інформація надходить не зверху вниз по управлінській вертикалі, а у зворотному порядку – від виконавця керівникові, щоб той мав усі відомості про стан справ на місцях.

Зазвичай оперативні наради збираються періодично, з постійним складом учасників і без будь-якого спеціального порядку денного. Розглядається виконання поточних завдань не більше одного чи кількох днів.

Проблемні наради, як випливає з їх назви, збираються з метою пошуку найбільш ефективних рішень певних проблем.

Відмінність проблеми від завдання, як відомо, полягає в тому, що для розв'язання завдання заздалегідь відомий алгоритм, а проблема вирішується за відсутності такого алгоритму. Іншими словами, маючи перед собою завдання, зацікавлені особи вже мають усі необхідні засоби для його вирішення. Для вирішення тієї чи іншої проблеми потрібно спочатку виявити, знайти, придбати, сконструювати такі засоби.

Проблемні наради можуть відбуватися у різних форматах. Або попередньо розроблених варіантів вирішення проблеми немає, і рішення приймається на основі обговорення всіх пропозицій, висловлених учасниками наради. Або вибір рішення на нараді здійснюється з кількох запропонованих варіантів, напрацьованих заздалегідь.

Нерідко проблемна нарада тільки видається такою, хоча насправді рішення проблеми вже прийнято заздалегідь, а керівник, по-перше, переконує тих, хто сумнівається в його правильності, а по-друге, прагне лише «узаконити» власне рішення, надавши йому формату громадського обговорення.

До такого проведення проблемних нарад вдаються керівники авторитарного типу, тоді як керівники демократичного типу прагнуть проводити колективні обговорення навіть тоді, коли в них немає потреби й набагато доцільніше прийняти одноосібне рішення. Це продиктовано їх уявленням про те, що численні та багатогодинні наради якраз і є проявом демократичного стилю керівництва.

Проблемні наради мають свої правила.

По-перше, на них не варто запрошувати багато людей; на нараді мають бути лише ті, чия присутність дійсно потрібна – фахівці, компетентні та обізнані у вирішенні подібних проблем.

По-друге, керівник не повинен першим висловлювати свою думку, щоб тим самим її не нав'язувати. Адже якщо так станеться, всі, хто зібрався, почнуть йому підтакувати, і нарада перетвориться на марну трату часу, оскільки радитися на ній насправді ніхто вже не буде. Таку нараду, якщо рішення готове заздалегідь, цілком можна замінити відповідним наказом.

На проблемній нараді перше слово традиційно надається молодшому (за становищем, за віком, за посадою), при цьому ніхто не повинен переривати його промову. Далі по чергово висловлюються всі присутні (в порядку зростання старшинства), а останнім підбиває підсумки керівник.

У проблемній нараді, за рідкісним винятком, не повинно брати участь більше 7-9, максимум 12 осіб. Оптимальна кількість – 7 осіб. У цьому випадку всі, хто зібрався, мають можливість висловитися і бути почутими.

Коли рішення ухвалено, необхідно зафіксувати:

1. Зміст прийнятого рішення;
2. Терміни виконання;
3. Відповідальну особу (осіб) за виконання прийнятих рішень.

Формою ділового спілкування, подібною до проблемної наради, є ділова дискусія.

4. Ділова дискусія

Дискусія – процес просування та вирішення проблем шляхом зіставлення, порівняння, зіткнення, взаємозбагачення предметних позицій учасників.

Для активізації взаємодії доцільним є розташування учасників дискусії у форматі «круглого столу». При цьому треба пам'ятати, що за інших рівних умов частіше в конфлікт вступають люди, що сидять навпроти один одного, віч-на-віч, і рідше – ті, що сидять поруч (знаючи характери присутніх, це корисно враховувати при розміщенні учасників, не акцентуючи, звичайно, на цьому уваги).

До завдань організатора дискусії (головуючого) входить ознайомлення присутніх із суттю проблеми, що обговорюється (доцільно це робити заздалегідь, щоб учасники могли професійно підготуватися).

Головуючий повинен описати протиріччя, з якими доведеться зіткнутися під час обговорення. Крім того, організатор повинен стежити за дотриманням регламенту, утримувати виступаючих у рамках теми, що обговорюється, залучати до обговорення малоактивних учасників і вчасно зупиняти занадто багатослівних.

Слід пам'ятати, що виступи в дискусії у багатьох випадках продиктовані не турботою про справу, а властивим деяким людей прагненням покрасуватися, «показати себе» (це стосується головним чином особистостей демонстративного типу).

Такому промовцю доречно поставити запитання, чи може висловлене ним сприяти ухваленню конструктивного рішення. Критика виступів інших учасників може бути обумовлена не стільки прагненням висловити свою думку, скільки бажанням звести публічно особисті рахунки.

Тому будь-який критичний виступ має не зводиться до спростування будь-якої позиції, а містити власні конструктивні пропозиції виступаючого.

Зрештою, якщо один із учасників намагається домінувати, заважає іншим висловитися, то його слід зупинити і нагадати йому про існування інших точок зору. Прояви некоректності, брутальності, безапеляційні заяви неприпустимі.

Учасник дискусії має поводити себе стримано, навіть якщо партнер надмірно емоційний. У дискусії завжди перемагає той, хто більш стриманий і спокійний, а неконтрольовані емоції шкодять прийняттю рішень.

Дискусія організується для вирішення актуальних питань та досягнення спільної згоди, а не для розпалу ворожнечі. Опонент у дискусії не повинен ставати супротивником у житті. Не слід перетворювати дискусію на полеміку. На відміну від дискусії, полеміка спрямована не на пошук взаємоприйнятного

рішення, а на відстоювання своєї точки зору, яка розходиться з позицією опонента.

Необхідно розмежовувати особистість співрозмовника і аргументи, що ним наводяться. Відомо, що навіть дуже приємна інформація, повідомлена неприємним співрозмовником, втрачає половину своєї привабливості.

Потрібно відокремлювати наведені співрозмовником факти від його оцінок, а оцінки – від емоцій. При неефективній дискусії часто все обмежується констатацією протилежних позицій та конфронтацією учасників, а проблема, що обговорюється, так і залишається невирішеною.

Один із найбільш дієвих способів зробити дискусію повністю неефективною – звести її до переліку прикладів «із життя» з цієї проблеми. У кожного учасника дискусії напевно виявиться наготові кілька подібних прикладів, ці приклади будуть наведені, а проблемне питання так і залишиться невирішеним.

Один із поширених недоброчесних полемічних прийомів – приписати опоненту певну безглузду думку, яку він насправді не висловлював, щоб потім легко її спростувати. Наприклад, це робиться за допомогою висловлювань: «Ви, напевно, хочете сказати, що...», «Вас послухати, так виходить, що...». Звичайно, кожен учасник має володіти культурою та мистецтвом дискутування, але підтримка конструктивного спрямування дискусії і в цьому випадку покладається на організатора.

Під час підбиття підсумків потрібно чітко сформулювати висновки, окреслити внесок кожного учасника дискусії у загальний результат, похвалити, подякувати учасникам.

5. Телефонна розмова

Існують правила, яких необхідно дотримуватися, щоб телефонні розмови забезпечували ефективну ділову взаємодію та відповідали нормам службового етикету.

❖ Потрібно поінформувати всіх, з ким доводиться говорити по телефону (підлеглих, колег, клієнтів, друзів, родичів) про те, коли телефонувати вам не варто, і коли, навпаки, це робити найкраще.

❖ Потрібно визначити час, коли телефонувати у справах самому.

❖ Потрібно з'ясувати у своїх партнерів, коли їм зручніше вести телефонні розмови.

❖ Якщо бажано, щоб людина зателефонувала ще раз, варто уникати фраз наприкінці розмови на зразок: «Зателефонуйте мені яось!».

❖ Якщо люди розраховують отримати від вас дзвінок, не треба змушувати їх чекати. Потрібно зателефонувати у встановлений час.

❖ У керівника всі вхідні телефонні дзвінки повинні здійснюватися через секретаря або автовідповідач. Хоча багато людей мають емоційне упередження проти автовідповідача, але його перевага перед повністю відключеним телефоном полягає в тому, що після завершення всіх справ можна прослухати повідомлення абонентів і зателефонувати їм за необхідності.

❖ Якщо ви не маєте змоги відразу відповісти на дзвінок, про це потрібно сказати ввічливо: «Вибачте, я передзвоню вам пізніше» або «Будь-ласка, передзвоніть мені в такий-то час».

❖ Не використовуйте телефон у робочі пікові години. Найбільш сприятливий для дзвінків час – з 8.00 до 9.30, з 13.30 до 14.00, після 16.30.

❖ Перед тим як зателефонувати будь-кому у справі, необхідно покласти перед собою папір (блокнот) та олівець (ручку), календар (щоденник), потрібні для роботи матеріали.

❖ Представляючись, своє ім'я потрібно вимовляти чітко й розбірливо.

❖ Потрібно висловлюватися лаконічно. Початок розмови визначає її перебіг та завершення. «Добрий день, пане Х., як ваші справи?», – це запрошення до довгої розмови про сім'ю, відпустку, хобі та поточні події, аж до погоди. «Доброго дня, пане Х.! Мені потрібно отримати деякі відомості, приділіть мені хвилинку вашого часу», – подібні фрази забезпечать ввічливість і водночас гарантують коротку й ефективну телефонну розмову.

❖ Щоб співрозмовник швидше впізнав вас, доцільно коротко нагадати про колишні спільні справи. Незнайомцеві потрібно коротко представитися. Спочатку потрібно коротко окреслити суть справи і лише потім пояснити причини та подробиці.

❖ Небажано переривати розмову, якщо по іншому апарату надходить більш важливий дзвінок. У разі потреби варто поцікавитися у співрозмовника, чи можна перерватися, і запевнити, що ви зв'яжетеся із ним через 10 хвилин.

❖ Потрібно уникати «паралельних розмов» з оточуючими людьми.

❖ Необхідно запитувати згоду абонента, щоб записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат.

❖ Наприкінці тривалої розмови потрібно коротко підбити підсумки та перерахувати заходи, які треба вжити (хто саме, коли і що має зробити).

❖ За потреби слід запросити у співрозмовника або пообіцяти надати від себе коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Це копія записів розмови з підписом.

❖ Під час розмови краще злегка посміхатися. Співрозмовник цього не бачить, але відчуває.

❖ Під час телефонної розмови потрібно занотувати важливі подробиці, як імена, цифри та основну інформацію, з якою потім можуть ознайомитись і яку можуть зрозуміти ваші підлеглі чи колеги.

❖ Потрібно стежити, особливо при міжміських розмовах, за їх тривалістю, і завершувати діалог, щойно буде досягнуто його мети. Пам'ятайте, що телефонні розмови не є безкоштовними.

❖ Якщо той, хто зателефонував, не представився, його слід попросити про це.

12 помилок при телефонному спілкуванні (за О. В. Рубановою):

❖ Піднімати трубку відразу після першого дзвінка.

❖ Кричати в трубку, думаючи, що співрозмовник вас погано чує.

❖ Вигукувати традиційне «алло», що є беззмістовним.

❖ Поводитися грубо, якщо абонент потрапив не за адресою.

- ❖ Набирати номер, коли телефонували вам і зв'язок перервався.
- ❖ Довго мовчати, створюючи враження, що вас роз'єднали.
- ❖ Обговорювати питання, які не підлягають розголошенню.
- ❖ Розмовляти голосно й демонстративно, заважаючи іншим.
- ❖ Використовувати службовий телефон у робочий час для приватних розмов.
- ❖ Отримавши відповідь на свій телефонний виклик, запитувати «Хто біля телефону?».
- ❖ Не представившись, називати ім'я людини, якій адресований телефонний дзвінок.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «ділова бесіда».
2. Перерахуйте основні функції ділової розмови.
3. Назвіть види та характерні особливості ділових розмов.
4. Охарактеризуйте правило Гомера.
5. Охарактеризуйте правило Сократа.
6. Охарактеризуйте правило Паскаля.
7. Назвіть 12 помилок, яких необхідно уникати при телефонних розмовах (за О. В. Рубановою).
8. Щоб телефонні розмови забезпечували ефективну ділову взаємодію та відповідали правилам службового етикету необхідно дотримуватися певних правил. Яких саме?
9. Розкрийте сутність понять «дискусія», «службова (ділова) нарада».

Тести

1. *Оптимальна кількість учасників ділової наради складає:*
 - а) 10-15 осіб;
 - б) 2-3 особи;
 - в) 7 осіб;
 - г) 20-25 осіб.
2. *На проблемній нараді першим має висловлювати свою думку з питання, що обговорюється?*
 - а) керівник;
 - б) заступник керівника, відповідальний за певний напрямок роботи;
 - в) старший за віком із присутніх;
 - г) молодший за віком та службовим становищем.
3. *«Правило Гомера» передбачає таку послідовність наведення аргументів:*
 - а) сильні – середньої сили переконання – один найсильніший;
 - б) один найсильніший – сильні – середньої сили переконання;
 - в) слабкі – сильні – один найсильніший;
 - г) середньої сили переконання – сильні – слабкі.

4. *«Правило Паскаля» під час проведення дискусії полягає в тому, щоб:*

- а) уникати суперечок та розбіжностей, наскільки це можливо;
- б) дати можливість опоненту почесно капітулювати та «зберегти обличчя»;
- в) загнати опонента «в глухий кут», не йти йому на поступки навіть у дрібницях;
- г) застосовувати стратегію поступки, якщо питання, що обговорюється, не таке вже й важливе.

5. *Відповідати на телефонний дзвінок в організаціях та установах прийнято, починаючи зі...*

- а) слова «Алло»;
- б) слова «Слухаю»;
- в) слова «Так».

6. *Найбільш ефективна переконлива комунікація:*

- а) відкрита (комунікатор відкрито оголошує себе прихильником тієї чи іншої точки зору);
- б) відсторонена (комунікатор тримається нейтрально);
- в) закрита (приховування своєї точки зору);
- г) відсторонена або закрита, залежно від ситуації.

7. *Прагнучи переконати співрозмовника, потрібно починати розмову з ним із...*

- а) нейтральних моментів, які не стосуються справи;
- б) тих моментів, щодо яких ви з ним згодні;
- в) протиріч, причин незгоди з опонентом;
- г) обговорення особистості опонента.

8. *Переговори, на відміну ділової розмови...*

- а) спрямовані на пошук спільного, взаємоприйнятного рішення;
- б) сприяють підвищенню ділової активності;
- в) ведуться між представниками різних організацій;
- г) ведуться головним чином між представниками однієї організації.

9. *Якщо під час телефонної розмови сталося роз'єднання з технічних причин, то:*

- а) обидва співрозмовники повинні спробувати зателефонувати один одному;
- б) повторно з'єднується той, хто телефонував спочатку;
- в) повторно телефонує той, хто відповідав на телефонний дзвінок;
- г) не треба намагатися відновити розмову.

10. *Оптимальний час ділової розмови телефоном становить:*

- а) не більше 1 хв;
- б) 4-5 хв;
- в) 10-15 хв;
- г) до 30 хв.

Тема 6. Письмова та електронна комунікація

Мета: усвідомити значення письмового спілкування у структурі службової комунікації; ознайомитись з основними видами службових документів, різновидами ділових листів; розглянути основні форми письмової ділової комунікації; засвоїти правила складання ділових листів, правила службового листування факсом, ведення електронного документообігу; засвоїти алгоритм складання резюме, інших ділових листів.

План

1. Ділова документація під час укладання контрактів.
2. Ділові листи.
3. Лист, що надсилається факсом.
4. Електронна пошта.

Ключові терміни та поняття: *письмове спілкування, службові комунікації, листування, факс, спортивний контракт, документообіг, резюме, електронна пошта.*

1. Ділова документація під час укладання контрактів

У ході ділових відносин сторони укладають договори (контракти) та оформлюють їх відповідними документами.

До таких документів належать такі:

- ❖ запит;
- ❖ відповідь на запит;
- ❖ пропозиція (оферта);
- ❖ відповідь на пропозицію, договір (контракт);
- ❖ рекламація (претензія);
- ❖ відповідь рекламування.

Складання та використання таких документів є необхідною складовою компетенції керівника. Будь-який підприємець і просто управлінець має бути обізнаний з типовими зразками таких документів, вміти їх скласти або заповнити з урахуванням усіх обставин.

Запит є зверненням із проханням надати необхідну інформацію; вимогою про надання яких-небудь відомостей або офіційного роз'яснення з приводу чогось.

Пропозиція (оферта) – комерційний документ, який є заявою певної сторони про бажання укласти угоду із зазначенням її конкретних умов.

Розрізняють тверді та вільні пропозиції.

Якщо пропозиція робиться лише одній стороні та вказується термін дії запропонованих умов, вона називається твердою.

Якщо пропозиція робиться без будь-яких зобов'язань і поширюється на

необмежену кількість осіб, вона називається вільною.

Відповідь на пропозицію.

Якщо на пропозицію не було відповіді, це рівнозначно відмові.

Якщо відповідь надана, можуть бути два варіанти:

1) сторона згодна з усіма умовами пропозиції. Вона підтверджує (акцептує) її ухвалення, і угода вважається укладеною. Після цього зазвичай укладається контракт;

2) сторона не згодна з будь-якими умовами пропозиції (кількістю, якістю, ціною, строками), про що повідомляє надавачу пропозиції. Наслідком є тривале листування чи переговори.

Контракт – письмова угода, договір, за яким сторони, що його уклали, мають взаємні зобов'язання.

Спортивний контракт – це письмова угода між спортивним клубом і спортсменом, яка регулює процес залучення спортсмена до підготовки та участі в спортивних змаганнях за клубу.

Враховуючи специфіку діяльності спортсмена, зазвичай у контракті прописують такі ключові моменти:

- ❖ здоровий спосіб життя спортсмена, тренування та його підготовка до змагань;
- ❖ участь у відповідних змаганнях, їх результативність;
- ❖ оплата праці, винагороди, премії;
- ❖ обов'язки сторін (клубу та спортсмена);
- ❖ відповідальність за порушення умов контракту та порядок вирішення спірних питань.

Обов'язки спортсмена та клубу:

Предметом спортивного контракту фактично є спортивна діяльність спортсмена, тобто його підготовка до спортивних змагань із певного виду спорту та участь у них. Основні обов'язки, які покладаються на спортсмена:

- підтримка себе у відповідній спортивній формі протягом усього сезону, ведення здорового способу життя (не вживати алкоголь, наркотики, не курити, нормально харчуватись, дотримуватися спортивного режиму та антидопінгових правил, навіть можуть бути прописані конкретні обмеження щодо ваги тіла);
- виконання вимог керівництва клубу та його тренерського складу, що стосуються професійного навчання спортсмена та його тренувань, присутність на всіх спортивних заходах, зборах, медичних оглядах, на які направляє клуб;
- ведення гідного публічного життя (поводити себе на змаганнях, тренуваннях і у вільний час достойно, утримуватися від дій та висловлювань, які можуть завдати шкоди репутації клубу, зокрема під час публічних виступів та виступів у засобах масової інформації);
- виключність відносин із клубом (участь у заходах лише від імені та з дозволу клубу, заборона грати за іншу команду, укласти договори з іншими клубами та спортивними організаціями на час дії договору).

Клуб своєю чергою:

- забезпечує необхідні умови для тренувань (зал, спортивна форма,

взуття та спортивний інвентар, медичні обстеження);

- виплачує заробітну плату, винагороди, премії у порядку заохочення, покриває витрати на навчання, участь у зборах і змаганнях, медичні огляди (в тому числі проїзд, харчування);

- забезпечує страхування життя і здоров'я, медичне страхування;

- сприяє в отриманні спортсменом державних премій та нагород.

Також спортивний контракт може закріпити частину додаткових гарантій спортсмену, наприклад:

- харчування та транспортні виплати за рахунок клубу;

- забезпечення спортсмена разом із сім'єю житлом;

- додаткові компенсації у зв'язку з переїздом;

- проведення відновлювальних заходів у разі травми;

- грошові виплати при втраті працездатності;

- додаткове пенсійне страхування.

Рекламація (претензія) – документ, в якому міститься претензія до сторони, яка порушила прийняті за контрактом зобов'язання, та вимога про відшкодування збитків.

Рекламація зазвичай включає три частини:

- 1) підстава для пред'явлення претензії;

- 2) докази (акт експертизи та інші документи);

- 3) конкретні вимоги постраждалої сторони.

Рекламація завжди оформлюється лише письмово. Так само письмово надається і відповідь на рекламу. Якщо сторони не досягли угоди, справа передається до судової інстанції (найчастіше в арбітражний суд).

У разі порушення спортсменом своїх зобов'язань і заборон, він несе персональну відповідальність. Наприклад, у разі порушення спортивного режиму, зловживання алкоголем, вживання допінгу, запізнення на тренування та змагання, їх пропуск, участь у змаганнях за іншу команду, участь у бійках тощо.

Відповідальність може полягати у застосуванні штрафних санкцій (% від зарплати або певна фіксована сума, позбавлення премії) чи більш кардинальному розірванні договору з подальшим відшкодуванням усіх витрачених на спортсмена коштів (покриття витрат).

По суті санкції, що застосовуватимуться у разі порушень, так само як і більшість пунктів контракту узгоджуються сторонами. Окремо можна визначити дії сторін у разі травми спортсмена: чи відповідає за його лікування повністю клуб, чи відшкодування проходить у межах медичного страхування або ж взагалі за рахунок спортсмена.

Щодо терміну договору, то спортивний контракт між спортсменом та клубом можна укласти на декілька років, на невизначений строк або ж взагалі пов'язати його з досягненням спортсменом певних результатів (чемпіонство України / Європи / світу). Загальна практика така, що контракти укладають зі спортсменами віком до 30 років, оскільки у більш старшому віці починають активно проявлятися хвороби, підвищується ризик отримання травм, знижуються спортивні досягнення.

Важливим складником спортивних контрактів є порядок вирішення спорів. Міжнародна практика регулювання спортивних відносин надає перевагу позасудовому способу вирішення спірних питань, тобто розгляду спорів між спортсменами та клубами спеціальними спортивними інстанціями (спортивний арбітраж). Цей момент також прописується у контракті.

Наприклад, у контракті між клубом та футболістом зазначається, що його сторони повинні вирішувати суперечки між собою виключно в органах футбольного правосуддя (дисциплінарні органи професійної ліги, ФФУ, УЄФА, ФІФА тощо). Або ж навпаки прописується, що спори будуть вирішуватися виключно у судах загальної юрисдикції.

Отже, спортивний контракт є особливою угодою, адже він виходить за межі трудових і переплітається з цивільно-правовими угодами. При цьому необхідність його укладання у разі виникнення відносин між спортсменом і клубом є очевидною. Адже контракт допомагає утримувати цей особливий вид відносин у правовому полі (приклад трудового контракту подано в додатку А).

2. Ділові листи

Ділові листи є основними засобами встановлення офіційних, службових контактів між федераціями, клубами, організаціями, установами, фірмами та закладами, а також між організаціями та приватними особами.

До ділових листів пред'являються особливі вимоги.

Так, діловий лист має бути чітко та зрозуміло написаний, фрази у ньому мають легко читатися. Небажано використовувати в ділових листах дієприкметникові та дієприслівникові звороти.

Рекомендується традиційна, класична побудова фраз: підмет – присудок – обставина місця тощо; мінімум прикметників; не використовуються риторичні питання, метафори та інші подібні засоби посилення виразності мови.

Стиль такого листа має носити офіційно-діловий характер.

Якщо в листі окреслено кілька питань, вони мають бути за змістом відокремлені одне від одного.

Ще одна найважливіша вимога – стислість.

Загальне правило: діловий лист має бути написаний так, щоб його зміст зрозумів навіть той, хто не хоче його розуміти.

У діловому листі (як і взагалі у письмовому діловому спілкуванні) неприпустимі стилістичні, орфографічні та пунктуаційні помилки.

Мовне оформлення ділового листа має бути бездоганим, відповідати чинним нормам українського правопису. Короткий, зрозумілий та грамотно складений діловий лист демонструє повагу до адресата.

Бездоганим має бути і оформлення листа: папір має бути високої якості, шрифт повинен легко читатися, тобто не бути занадто дрібним і не імітувати рукописний. Виставляються широкі поля. Сторінки листа нумеруються, починаючи з другої.

Лист часто адресується конкретній людині, яка обіймає певну посаду (наприклад, голові федерації, клубу, організації). Адресата прийнято

титулувати, тобто вказувати у зверненні слово або словосполучення, що означає його статус. У різних федераціях, клубах, організаціях можуть бути прийняті різні форми звернень, тому перш ніж надсилати листа, доцільно зателефонувати в організацію-адресат і дізнатися, якому зверненню віддає перевагу її керівник.

У будь-якому діловому листі (паперовому (конвертному), електронному, факсовому) прийнято вказувати повністю ім'я та по батькові відправника (а не ініціали); це робиться для того, щоб адресат, відповідаючи на цей лист, не був змушений з'ясовувати ім'я та по батькові його автора. У діловому листі завжди зазначається дата та ставиться розбірливий підпис.

Виділяють багато різновидів ділових листів.

Діловий лист може вимагати відповіді. До таких листів належать листи-прохання, листи-звернення, листи-пропозиції, листи-запити, листи-вимоги. На такі листи прийнято обов'язково давати відповідь, навіть якщо відповідь негативна або адресат не може відповісти (саме це і потрібно тоді відобразити в листі).

Існують також ділові листи, на які обов'язково відповідати не потрібно. Це листи-повідомлення (інформаційні листи); листи-попередження; листи-нагадування; листи-підтвердження; супровідні листи; гарантійні листи; листи-відповіді; листи-розпорядження.

Дуже поширеним різновидом ділового листування є *резюме*, які розсилають претенденти на робочі місця. Форма (зразок) такого резюме представлена в додатку Б.

У діловому листі необхідно дотримуватися правил ввічливості.

Наприклад, складається лист-відмова у відповідь на надісланий лист із проханням про прийом на роботу. Цілком можливо, що людині відмовляють у прийомі на роботу просто тому, що вона не підходить потенційному роботодавцю. Проте вказати про це буквально неввічливо і навіть образливо. Завжди потрібно посилатися на об'єктивні обставини, не зачіпаючи особистість людини.

Наприклад, прийнятною може бути, скажімо, така фраза: «На жаль, ми не маємо можливості наразі вас працевлаштувати з огляду на...» – а далі необхідно вказати об'єктивну причину (причини), через яку неможливий прийом людини на роботу (наприклад, заплановане скорочення штатного розкладу).

Поширеним різновидом ділових листів є рекомендаційний лист.

Рекомендаційний лист – це документ, виданий спортсмену, в якому характеризуються його професійні та особисті якості, успіхи й досягнення, надійність і відповідальність.

Лист зазвичай містить відомості про того, хто надає рекомендацію адресату («до Вас звертається...»), вказівку на привід для звернення, а також характеристику рекомендованого: його базову освіту, спортивний досвід, рівень компетентності та професіоналізму, найважливіші спортивні досягнення та особистісні характеристики – все те, що дозволяє автору листа сформулювати уявлення про рекомендовану особу.

У висновку рекомендаційного листа зазвичай викладається прохання провести особисту зустріч із рекомендованою особою.

Нав'язувати адресату листа позитивне вирішення питання, використовуючи фрази на зразок «настійливо рекомендую» тут неприпустимо. Разом із рекомендаційним листом може бути подане резюме, підготовлене самою рекомендованою особою; у цьому випадку наприкінці резюме обов'язково потрібно згадати про наявність рекомендаційного листа, що додається.

Наприкінці рекомендаційного листа прийнято висловлювати подяку за увагу, виявлену при ознайомленні з листом та супровідними матеріалами.

При прийомі до спортивного закладу майбутній співробітник подає заяву про прийом на роботу. Ця заява пишеться на ім'я керівника федерації, клубу, організації; вона зазвичай візується керівником структурного підрозділу, начальником планово-фінансового відділу (якщо такий є в організації), який стежить за тим, щоб новий співробітник «вписався» в штатний розклад, а також безпосередньо керівником спортивного закладу.

Звільняючись із роботи за власним бажанням, працівник складає заяву про звільнення. Ці заяви складаються за одним шаблоном. У правому верхньому куті листа пишеться посада прізвище, ім'я, по батькові адресата (керівника), а також прізвище, ім'я та по батькові (обов'язково повністю) того, від імені якого складено заяву.

Потім (посередині аркуша) пишеться слово «Заява», а далі – сам текст заяви (наприклад, «Прошу прийняти мене на таку посаду з такого числа», або «Прошу звільнити мене за власним бажанням із такого числа»); рядком нижче ставиться дата та підпис. За таким самим зразком складаються й інші заяви (наприклад, при оформленні прохання надати позачергову відпустку, направити у відрядження або виділити матеріальну допомогу).

Проста заява дуже лаконічна. У заяві про звільнення за власним бажанням часто не вказується причина, через яку звільняється співробітник. Але в деяких організаціях прийнято, щоб співробітник, що звільняється, надав більш детальний лист-заяву із зазначенням причини звільнення.

При цьому нерідко вказується не справжня причина звільнення, яка дуже часто носить особистий характер, а другорядна, що має більш сприятливе психологічне забарвлення (бажання освоїти новий напрямок роботи, бажання знайти роботу поблизу з будинком, заощадити час на дорогу до роботи тощо).

Людина має право звільнитися з організації, якщо її більше влаштовує робота в іншому місці, але «демонстративно грюкати дверима» і викладати претензії письмово – нерозсудливий вчинок. Навпаки, у такому листі доречно висловити подяку керівництву та колективу організації, яку залишає співробітник. Наприклад, за можливість придбати корисний досвід, удосконалити свою професійну майстерність, за справедливе та доброзичливе ставлення колег тощо.

Широко застосовується такий вид ділового листа, як *лист-запит*. У діловій практиці нерідко виникає необхідність отримання інформації про те, в якій стадії перебуває виконання раніше укладеного договору, чи є зміни щодо

дати проведення спортивного заходу тощо.

Така необхідність може виникнути, якщо виконання умов договору відбувається недостатньо оперативно та процес затягується. У такому листі міститься нагадування про існування певного договору (вказується, про що був цей договір, його номер та дата укладання, ким договір підписаний).

Після цього формулюється сам запит і причини, що викликали його необхідність (не маємо відомостей про хід виконання договору, не маємо інформації про дату проведення заходу та ін.). Наприкінці наводиться вибачення за занепокоєння як «формула ввічливості».

Якщо діловому партнеру необхідно нагадати про якийсь заздалегідь призначений захід, ділову зустріч, а також про необхідність виконати обіцяне, використовується *лист-нагадування*.

Необхідність розсилки таких листів пов'язана з тим, що сучасна ділова людина працює в режимі постійного інформаційного навантаження. Зміст листа зводиться до дати та назви запланованого заходу і містить «формулу ввічливості». Наприклад: «Сподіваємося, що Ви зробите нам честь і відвідаєте наш захід».

Неодмінним атрибутом ділових відносин є *лист-подяка*.

Складається такий лист із різного приводу, як-от:

- ❖ після завершення спільного проєкту;
- ❖ за фактом якісно наданої послуги;
- ❖ за запрошення на прийом, інший захід;
- ❖ за привітання (наприклад, з нагоди ювілею);
- ❖ за рекомендацію при влаштуванні на роботу;
- ❖ за рекомендованого для найму на роботу співробітника, який ідеально підійшов для заміщення вакантної посади;
- ❖ за допомогу в будь-якому вигляді (наприклад, за надання необхідної інформації, сприяння у прийнятті рішення тощо).

Лист-подяка за своїм стилем носить менш офіційний характер, ніж інші ділові листи. Якщо у звичайному діловому листі звичайно слід уникати емоцій, то лист-подяка має позитивне емоційне забарвлення.

Організації, які виявляють особливу турботу про своїх клієнтів (покупців спортивних товарів і послуг), використовують такий вид ділових листів, як лист-повідомлення. Ці листи носять переважно рекламний характер.

Такий лист може містити відомості про нові види спортивних товарів або послуг, про відкриття нових філій спортивних клубів, про проведення презентацій тощо.

3. Лист, що надсилається факсом

Якщо лист відправляється факсом, то його перша сторінка оформляється так:

Date:

Time:

Te:

Fax no:

Company:

Number of pages including

If you do not receive all the pages Please call or fax.

Тобто: дата (день, місяць, рік відправлення повідомлення); час; кому воно вирушає (ім'я та прізвище адресата); номер факсу адресата; організація, яку він представляє; та традиційні формули: «кількість сторінок повідомлення, включаючи першу сторінку» і «якщо ви не отримали всі сторінки повідомлення, будь ласка, зателефонуйте ... » (далі вписується номер телефону) або «передайте факсом» (дається номер факсу, що використовується) . Після цього пишеться слово «comments» (коментарі) і далі йде текст. Лист, що відправляється факсом, набирається крупнішим шрифтом (не менше 14 кегля), інакше він може стати нечитабельним.

Діловий лист, що надсилається факсом, підписується від руки, як усі інші види листів.

4. Електронна пошта

Електронна пошта широко використовується у діловому листуванні завдяки своїм перевагам – цілодобовій доступності, оперативності та простоті у використанні.

Порівняно з іншими каналами зв'язку, електронна пошта дає можливість:

- ❖ миттєво надсилати та отримувати повідомлення на свою поштову скриньку;
- ❖ відповідати на листи кореспондентів (використовуючи їх адреси у листах);
- ❖ розсилати копії листа відразу декільком одержувачам;
- ❖ пересилати не лише текстову та графічну інформацію (малюнки, ілюстрації), а й програми.

Особливості оформлення електронного листа визначаються загальними правилами складання ділових листів та мережевим етикетом (сетикет, Netiquette).

У багатьох компаніях існує єдиний корпоративний стандарт оформлення електронних листів, що включає структуру самого листа, правила звернення до адресата, реквізити підпису (ПІБ, посада, робочі телефони, адреса електронної пошти та посилання на сайт компанії).

Окрім того, у цьому стандарті може бути прописана заборона на використання емотикону (смайлів, які не належать до ділової сфери).

Електронний лист оформляється в такий спосіб:

1. У полі To: (Куди:) записується адреса одержувача повідомлення. Залежно від сервера або поштової клієнт-програми, що використовується, це поле може називатися Message To: або Mail To:.

2. Поле From: (Ваша адреса електронної пошти. Зазвичай ця адреса автоматично записується і тому може бути відсутня на екрані).

3. У полі Subject: (Тема:) вказується коротка анотація змісту повідомлення (не більше 20-30 символів).

Тему листа вказувати потрібно обов'язково: це коротка презентація основного змісту листа, яка дає можливість адресату швидко знаходити потрібну інформацію у своїй електронній пошті.

Якщо лист надсилається незнайомій людині, то саме тема листа формує перше враження про її укладача. Її формулювання має відображати основний зміст листа, водночас воно не повинно бути надто загальним.

Наприклад, абсолютно недоречно замість теми листа зазначати «Здрастуйте» або «Добридень».

Такий лист, найімовірніше, відразу потрапить у спам.

Люди не завжди пам'ятають імена та прізвища тих, з ким листуються, а тим більше – електронні адреси: у кожного обов'язково знайдеться кілька листів від людей, з якими довелося взаємодіяти лише одного разу. У цьому випадку зазначена тема листа може стати ключем до поновлення контакту.

4. У полі Сс: (Копія:) за потреби записуються адреси кореспондентів, яким надсилаються копії повідомлень.

5. У полі ВСс: (Прихована копія:) вказуються адреси кореспондентів, яким копії повідомлень надсилаються потай від першого адресата.

6. Дата та час надсилання автоматично включається до заголовка повідомлення клієнт-програмою.

7. Деякі поштові програми, що взаємодіють із адресною книгою, дозволяють у поля To:, Сс:, ВСс: записувати псевдонім (Nickname) адресата або групи адресатів.

8. Якщо використовується опція «Відповісти», адресат отримує лист, у якому до теми додана аббревіатура Re: (від слова Reference – щодо).

Необхідно дотримуватись правил ведення електронного листування, а саме:

1. Складайте електронний лист лаконічно та по суті.

Довжина листа має відповідати стилю спілкування: якщо ви просто відповідаєте на запитання, робіть це коротко і відповідно до теми.

Електронний лист має бути вдвічі коротшим, ніж написаний на папері.

Це пояснюється тим, що, *по-перше*, пересічний користувач у день отримує набагато більше електронних листів, ніж він міг би отримати традиційною поштою, а отже, ємність інформаційного потоку в обміні електронними посланнями виявляється набагато вищою.

По-друге, обмеження накладає і розмір екрана, або «вікна», поштової програми. Якщо вам все ж таки необхідно переслати важливу інформацію великого обсягу, то краще скласти короткий супровідний текст в електронному листі, а інформацію оформити окремим файлом. Готуючи пересилання вкладення великого розміру, що перевищує 200-500 кілобайт, обов'язково попередьте про це свого респондента. Якщо об'ємна інформація, про яку йде мова в листі, вже представлена в інтернеті, достатньо просто вказати в тексті посилання на згадані документи.

2. Максимально дотримуйтеся теми. Якщо виникла потреба повідомити

про щось нове, краще надіслати окремий лист, щоб ваш адресат міг зберегти його окремо.

3. Відповідайте на всі поставлені вам листи і намагайтеся передбачити можливі.

4. Уникайте надто довгих речень. Розбивайте лист на логічні абзаци.

5. Дотримуйтеся параметрів оформлення. Якщо ваша поштова програма підтримує різні параметри оформлення тексту (жирний шрифт, курсив тощо), то використовувати їх можна, якщо і програма адресата має такі самі можливості.

6. Уникайте орфографічних, граматичних і пунктуаційних помилок. Пам'ятайте, що грамотна мова – один із найважливіших показників освіченості та культури. А про це багато людей чомусь забувають при електронному спілкуванні (у чатах, на форумах), нехтуючи правописними нормами. У діловому спілкуванні це неприпустимо!

7. Звертайтеся до адресата листа особисто. Відповідно до правил ділового спілкування прийнято звертатися до адресата на ім'я та по батькові. Але через посилений вплив західної культури листування та через молодий вік ділових партнерів в електронному листуванні часто використовується звернення лише на ім'я. Тому, якщо лист надсилається на адресу західної компанії (або організації, яка підтримує західні цінності), то цілком доречним буде звернення просто на ім'я. До представників офіційних структур необхідно звертатися на ім'я та по батькові.

8. Для складання часто надаваних відповідей використовуйте шаблони.

9. Відповідайте на електронні листи одразу. Щодня перевіряйте вміст своєї поштової скриньки (краще двічі на день). Час відповіді на e-mail не повинен перевищувати дві доби.

Якщо ви потребуєте більше часу для відповіді на лист, то поясніть причини затримки. Відповідаючи на лист, що має вкладення (приєднані файли), одразу дайте зрозуміти, що ці вкладення коректно відкрилися і ви мали змогу з ними ознайомитися.

10. Не варто надсилати клієнтам або діловим партнерам лист із повідомленням про отримання, оскільки за правилами сетикету це є ознакою неповаги та недовіри до свого партнера. Краще після надсилання свого повідомлення електронною поштою зателефонувати адресату і уточнити, чи дійшов ваш лист, чи ні.

Досить часто з метою забезпечення підтвердження після основного тексту листа перед електронним підписом вказується таке:

«Факт отримання листа просимо підтвердити листом у відповідь або за вказаними нижче телефонами».

11. Не прикріплюйте до листа сторонні файли.

12. Дотримуйтеся правильної структури та плану електронного листа.

13. Не зловживайте опцією «дуже терміново», позначкою «важливо».

Такі позначки, що часто використовуються, викликають протилежну реакцію: адресат перестає їм довіряти.

14. Не пишіть **ВЕЛИКИМИ ЛІТЕРАМИ** – вашому адресату може здатися,

що ви буквально кричите на нього.

15. Електронне листування має закінчувати той, хто був ініціатором спілкування (як і в телефонному спілкуванні).

16. До листів додавайте попередження про відсутність відповідальності (якщо подана у листі інформація складена не особисто вами, а отримана на основі зовнішніх ресурсів).

17. Перечитайте електронний лист, перш ніж надіслати його.

18. Не зловживайте опцією ВІДПОВІСТИ ВСІМ.

19. Будьте обережні з використанням аббревіатур.

20. Будьте обережні із форматуванням тексту листа.

21. Будьте обережні зі складним (щодо поліграфії) текстом та HTML повідомленнями.

В електронних листах не можна подавати конфіденційну інформацію, оскільки немає гарантії, що ця інформація не потрапить у «чужі руки». При цьому може постраждати не лише відправник листа, а й адресат.

Електронне повідомлення – це повідомлення винятково вербальне, воно не несе невербальної інформації, за допомогою якої можна передати, наприклад, своє ставлення до співрозмовника і навіть до суті повідомлення. Навіть фраза, передана в телефонній розмові за допомогою голосу, несе незрівнянно більше інформації, ніж такий самий текст, надісланий електронним листом.

? Питання для самоконтролю

1. У ході ділових відносин сторони укладають договори (контракти) та оформлюють їх відповідними документами. Перерахуйте ці документи.

2. Розкрийте сутність понять «запит», «пропозиція (оферта)», «спортивний контракт».

3. Охарактеризуйте тверді та вільні пропозиції.

4. Назвіть та охарактеризуйте види ділових листів. Перерахуйте вимоги до них.

5. Розкрийте сутність і призначення рекомендаційного листа, лист-запиту, листа-подяки.

6. Назвіть особливості оформлення листів, які надсилаються факсом.

7. Окресліть переваги електронної пошти.

8. Яких правил необхідно дотримуватись у ході електронного листування?

Тести

1. Характерною ознакою мови ділового листування є:

а) словникова різноманітність;

б) широке використання епітетів;

в) використання кліше (мовних штампів);

г) широке використання порівнянь і метафор.

2. Укажіть правильну форму відмови в діловому листі?

- а) Ваше прохання не може бути задоволене;
- б) ми не будемо виконувати Ваше прохання;
- в) ніхто не буде виконувати Ваше прохання;
- г) на жаль, ми не можемо задовольнити Ваше прохання.

3. У діловому листі, що містить негативне рішення щодо якого-небудь питання, прийнято наводити:

- а) тільки саме рішення, обґрунтування не потрібне;
- б) спочатку рішення, потім обґрунтування;
- в) спочатку частину обґрунтування, потім рішення, потім продовження обґрунтування;
- г) спочатку обґрунтування, потім рішення.

4. Лист подяки відрізняється від інших різновидів ділового листування...

- а) більш суворим дотриманням формальних правил;
- б) більш вільною формою;
- в) стислістю, лаконічністю;
- г) використанням виключно ділової лексики.

5. Якщо ваш партнер не компетентний у діловому листуванні та використав у діловому листі нестандартну термінологію, вам необхідно:

- а) використовувати у відповіді лише загальноприйнятну термінологію;
- б) використовувати у відповіді ту саму термінологію, яку використовує партнер;
- в) перервати контакти з таким партнером;
- г) пояснити партнерові правила ділового листування.

6. Укажіть функції листа-запиту:

- а) проінформувати про нову послугу, товар, діяльність організації;
- б) викласти претензію про неналежну якість послуг;
- в) спонукати адресата надати необхідну інформацію;
- г) розширити особисті чи ділові контакти.

7. Який різновид ділового листа передбачає висловлення офіційної претензії у зв'язку з невиконанням зобов'язань?

- а) запрошення;
- б) заява;
- в) рекламація;
- г) службова записка.

8. Яке функціональне призначення супровідного листа?

- а) передати інформацію про направлення адресату будь-яких документів, матеріалів;
- б) запросити потрібну інформацію у партнера, спонукати до її надання;
- в) виконати рекламну функцію;
- г) встановити первинний контакт між організаціями.

9. Яке функціональне призначення листа-відмови?

- а) перервати будь-які стосунки з партнером;
- б) відмовити партнеру і водночас дати йому зрозуміти, що з інших питань співробітництво з ним може бути продовжене;

в) вказати партнерові на його власні недоліки, які перешкодили досягненню угоди;

г) зняти із себе відповідальність за вимушену відмову.

10. Використовуване у відповіді на електронний лист скорочене слово «Re» означає:

а) Reference (щодо);

б) Report (повідомлення);

в) Return (повертати);

г) Respect (повага).

Тема 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

Мета: ознайомитись із традиціями європейського ділового спілкування; розглянути особливості ділового спілкування в Азії та Африці; набути уявлення про ділове спілкування з представниками Америки та Австралії.

План

1. Традиції європейського ділового спілкування.
2. Особливості ділового спілкування в Азії та Африці.
3. Особливості ділового спілкування з представниками Америки та Австралії.

Ключові терміни та поняття: ділове знайомство, традиції, спілкування, проведення переговорів, жестикуляція, ділові подарунки, діловий одяг.

1. Традиції європейського ділового спілкування

☞ Добре вихована людина відчуває себе комфортно в різних ситуаціях. Дотримання нею загальноприйнятих моральних норм та етикету захищає її від помилок і допомагає вільно й продуктивно спілкуватися з іншими. Але коли доводиться мати справу з іноземцями, можуть виникнути певні труднощі. Те, що в одній країні вважається гарними манерами, в іншій розглядається як ексцентричність. Часто перед людиною, яка опинилася у товаристві іноземців, постає питання щодо того, як себе поводити — традиційно для себе чи так, як це робить іноземець. І в тому, і в іншому випадку можна опинитися в незручному чи навіть кумедному становищі. Найчастіше після першого знайомства люди починають шукати ту модель поведінки і спілкування, яка б підходила для обох сторін.

Європейський стиль спілкування загалом нам, українцям, відомий і зрозумілий. Однак кожна з європейських країн має свої відмінності, звичаї та традиції ділового спілкування.

Особливості спілкування, притаманні представникам європейських країн.

НІМЕЧЧИНА

Офіційна назва — Федеративна Республіка Німеччина. Німеччина —

держава в Центральній Європі, демократична федеративна республіка, одна з найбільш розвинених країн світу із сучасною економікою, потужним промисловим потенціалом та галузями невиробничої сфери.

Ділове знайомство

Встановити ділові зв'язки з німецькими клубами, федераціями та фірмами можна шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво. Іноземні федерації й окремі клуби свої пропозиції в Німеччині можуть безкоштовно публікувати в спеціалізованих бюлетенях, щотижневиках чи у додатках до газет.

Для встановлення ділових відносин може використовуватись практика організації співробітництва через агентські й посередницькі фірми. Високий професіоналізм і безумовне виконання прийнятих зобов'язань цих фірм сприяють швидкому налагодженню довгострокових ділових зв'язків із місцевими федераціями, клубами, організаціями чи установами.

Перший крок до встановлення контактів із німецькими клубами, фірмами, організаціями можна зробити безпосередньо і в Києві, звернувшись до посольства ФРН. Звичайно там нададуть тільки загальну інформацію, але ваш запит буде переданий відповідним інстанціям.

Німці мають звичку розписувати своє як ділове, так і приватне життя по днях і годинах. Тому намагайтеся зробити так, щоб ваш німецький партнер заніс запис про зустріч з вами у свою кишенькову книжку-календар, інакше є ризик отримати відмову. Зроблені записи дають змогу краще планувати свій час, що німці дуже цінують.

Німецькі підприємці винятково пунктуальні, і якщо ви продемонструєте такі ж риси, то заслужите повагу своїх партнерів. Якщо ж ви затримуетесь на зустріч більш ніж на 5 хвилин, обов'язково попередьте партнера і повідомте причину затримки.

Бажано враховувати прихильність німців до титулів. Для цього потрібно ще до початку переговорів уточнити всі почесні звання ділових партнерів. Якщо ж титул невідомий, тоді доречною є така форма звертання: *Hehr Doctor*, або *Frau Doctor*, чи *Cnadige Frau*. До дівчат у Німеччині прийнято звертатись: *Ghadiges Fraulein* або просто *Fraulein*.

Пунктуальність і розсудливість німців позначається й на етикеті знайомства. Першим, зазвичай, необхідно називати того, хто має вищий соціальний статус.

За нормами етикетного мовлення *Auf Wiedersehen!* (До побачення!) німці говорять тільки тим, із ким справді скоро будуть бачитись, а всім іншим бажають доброго ранку, дня чи вечора – так само, як і під час зустрічі. Рукоштовування у німців – це один твердий потиск.

Проведення переговорів

Як правило, німці дуже ретельно готуються до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли є певні шанси прийти до взаємовигідної угоди без розрахунку на випадок. Під час переговорів вони прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним в порядку значимості, починаючи з головного, педантично розглядаючи всі деталі. У ході ділової розмови бажано

переконати партнера у своєму серйозному й відповідальному ставленні до спільної роботи, підтвердивши це всіма необхідними документами, заздалегідь впорядкованими й розкладеними по окремих теках.

Німці надійні, акуратні та прямолінійні. Не відступають від намічених позицій і не реагують на вмовляння чи тактику тиску. Якщо хтось сумнівається в тому, що зможе дотриматися всіх умов і термінів угоди з німецькими колегами, йому краще заздалегідь відмовитись від своїх пропозицій. Представники німецьких ділових кіл на переговорах беруть до уваги лише факти й логіку, а не емоції.

Підписуючи угоду, німецькі партнери наполягатимуть, щоб на випадок невиконання її умов були передбачені високі штрафи, визначений гарантійний період, а також штрафні санкції на випадок порушення контракту. Такі вимоги суттєво дисциплінують обидві сторони.

Жестикуляція

Підняті брови означають у німців зацікавленість представленою ідеєю, її схвалення.

Вважаючи якийсь вислів безглуздом, німець б'є себе долонею по чолу, вигукуючи: «*Ти збожеволів!*» Малювати вказівним пальцем на чолі спіралі також означає *божевільна ідея*. Жестикуляція руками обмежена.

Ділові подарунки

Вітчизняні підприємці, звичайно, приїжджають із подарунками. Це можуть бути традиційні сувеніри – писанки, рушники, репродукції відомих художників. Такі подарунки завжди будуть оцінені відповідним чином. Водночас не можна дарувати ніяких іграшок німецькій дитині, оскільки вони можуть не відповідати їхнім стандартам безпеки, а німці ставляться до цього дуже серйозно. Очікувати відповідних презентів від німецьких партнерів також не варто. Для них це неприйнятно в діловому спілкуванні.

Діловий одяг

Німці дуже консервативні у виборі одягу для офіційних зустрічей. Діловий костюм, як правило, двобортний. Поява в офісі без піджака буде розцінюватись як грубе порушення етикету. Не прийнято одягати світлі туфлі до темного костюма. Взуття має бути ідеально чистим.

Фрак і смокінг на вечірній бенкет можна взяти напрокат. У діловому жіночому одязі брюки не допустимі. Жінки віддають перевагу охайному класичному костюму, спокійній гамі кольорів, помірному використанню косметики та ювелірних прикрас, скромним зачіскам.

ФРАНЦІЯ

Офіційна назва – Французька Республіка. Франція є однією з провідних країн Західної Європи з широкою мережею зовнішньоекономічних зв'язків, високорозвиненою промисловістю, сучасним сільським господарством та досконалою транспортною системою.

Ділове знайомство

У французів не прийнято звертатися до співрозмовників на ім'я, якщо тільки вони самі про це не попросять. Звичайно використовують *мосьє* – у звертанні до чоловіка і *мадам* – до жінки незалежно від їх родинного стану.

Вважається нечемним, якщо до традиційних привітань (Бонжур! (Здрастуйте!) або О ревуар! (До побачення!)) не додати мосьє або мадам та їх імена. Чоловіки, як правило, обмінюються легкими рукостисканнями, при цьому в першу чергу тиснуть руку найбільш високопоставленій особі. Французи дуже педантичні в питаннях дотримання дистанції спілкування. За винятком моменту рукостискання неприпустимо торкати співрозмовника руками.

При діловому знайомстві у Франції необхідно подати у відповідь свою візитну картку, надруковану французькою мовою. На ній рекомендується вказати закінчений заклад вищої освіти, особливо якщо він має високу репутацію, а також учений ступінь або звання.

Проведення переговорів

Велике значення для французьких бізнесменів має обумовлений обома сторонами рівень проведення переговорів. Французи дуже галантні на переговорах, але свої позиції відстоюють рішуче. Як правило, вони не мають запасних варіантів і не йдуть на пошуки взаємовигідного для обох сторін рішення. Вирішуючи внутрішні проблеми, французи неохоче користуються практикою ділових переговорів, вважаючи за потрібне шукати інші шляхи їх розв'язання. Негативне ставлення до компромісів підсилюється почуттям інтелектуальної зверхності, що властиве французам. Вони майстерно відстоюють той чи інший принцип, свою позицію, але не схильні до торгу.

Французи досить жорстко ведуть переговори. Іноді навіть обирають конфронтацію. На стиль поведінки французького бізнесмена може кардинально вплинути й зовнішність партнера.

Добре володіють французи тактикою ведення переговорів і часто демонструють велике розмаїття засобів і прийомів. Унаслідок цього багато уваги приділяють вони попередній домовленості, вважаючи за доцільне заздалегідь визначати питання, що можуть виникнути під час офіційної зустрічі, люблять проводити попередні консультації. Французькі підприємці не мають бажання під час переговорів стикатися з несподіваними змінами в позиціях.

Тексти контрактів, підготовлених французькою стороною, завжди коректно сформульовані, без різночитань, із зазначенням цін у національній валюті.

Під час першої зустрічі будьте ввічливі, але пам'ятайте, що французи з обережністю ставляться до надмірного прояву дружніх відносин.

Француз може бути прямий у висловленні думки, буде ставити запитання й обговорювати все детально, так що його партнерові необхідно продумати й логічно спланувати бесіду. Крім того, французька сторона акцентуватиме увагу на всіх аспектах вашої пропозиції і вимагатиме ґрунтовних пояснень. Може скластися враження, що французи перетворюють ділову розмову в тренування інтелектуальних здібностей. Логіка є головним аргументом французької сторони. Всі ваші припущення, що здаються нелогічними, будуть піддані критиці.

Судитимуть про вас французи по тому, як ви демонструєте свої інтелектуальні здібності, і це часто викликає дискусії, що стосуються

протилежних думок, і запеклі суперечки на різні теми. Ви викличете повагу до себе, якщо зможете в цьому достойно брати участь. Не переймайтеся занадто тим, що ваша думка відрізняється від думки ваших співрозмовників. Що дійсно важливо – це вміти стійко захищати свою точку зору, демонструючи при цьому прекрасну поінформованість в обговорюваному питанні.

Варто бути готовим і до бюрократичної тяганини, особливо на переговорах із представниками націоналізованих підприємств і компаній. Досконально вивчають французи всі аспекти і наслідки пропозицій, що надходять у процесі переговорів. Вони намагаються уникати ризикованих пропозицій, віддаючи перевагу всебічному обговоренню кожної деталі майбутньої угоди, чіткому аргументуванню.

Під час обговорення деталей пропозиції французи інколи можуть перебивати співрозмовника, висловлюючи критичні зауваження, контраргументи. Це не повинно сприйматися як прояв неповаги, так у них заведено. Але буде краще, якщо партнер добре підготується до переговорів, вникне в суть справи, не дасть себе спантеличити і виявить певну наполегливість у досягненні поставленої мети.

Попри властиву національному характеру французів емоційність, значно важливіші для них аргументи, підкріплені фактами й економічним аналізом.

Велике значення надають французи на переговорах різним формам увічливості. Коли вас приймають і, проводячи в приміщення, пропускають вперед, не затримуйтеся у дверей, йдіть першим. Але на важливу нараду першою має входити особа більш високого рангу.

Жестикуляція

Загальновідомий жест «окей», утворений з'єднанням великого та вказівного пальців, який, як відомо, не тільки в американців означає «усе в порядку», у Франції означає *нуль*.

Якщо француз з'єднує кінчики трьох пальців, підносить їх до губ і, високо піднявши підборіддя, ніби посиляє повітряний поцілунок – це означає, що він від чогось у захваті.

Потирання вказівним пальцем основи носа – попередження: *Будьте обережні, цій людині не можна довіряти*. Француз, якому набридла розмова, починає потирати підборіддя.

Французи дуже активні й рухливі. Жестикулюють до 80 раз на годину, особливо на півдні країни, на півночі Франції – значно менше.

Ділові подарунки

При першій зустрічі не прийнято вручати своєму діловому партнерові подарунки. Як сувеніри можуть бути доречні художні альбоми, картини, книги, компакт-диски з класичною музикою тощо.

Діловий одяг

Вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини у Франції здебільшого ті ж самі, що і в інших європейських країнах, але є одне важливе правило: одяг повинен бути високої якості з натурального, а не синтетичного матеріалу. Чоловіки віддають перевагу діловому одягу, нерідко з'являються в легких куртках, але обов'язково в елегантній сорочці; жінки надають перевагу вечірнім

сукням. Костюм люблять прикрасити легким шарфиком із вдало підбраною брошкою.

ІТАЛІЯ

Офіційна назва – Італійська Республіка. Італія – розвинена індустріально-аграрна країна Середземномор'я, що входить до складу великої сімки.

Ділове знайомство

Знайомство з представниками італійських ділових кіл починається з обміну візитними картками. Якщо у відповідь на протягнену візитівку ви не можете запропонувати свою, потрібно вибачитись, пояснивши причину і пообіцявши вислати її при першій нагоді. Тексти на візитних картках італійських бізнесменів друкуються, як правило, італійською або англійською, рідше французькою, мовами.

Великого значення італійські партнери надають рівню ведення переговорів. Перш за все бажано, щоб спілкування здійснювалося між людьми, які займають більш-менш рівнозначне положення в діловому світі. Тому перед діловими зустрічами італійці прагнуть довідатися про трудовий шлях потенційних учасників, їх вік, посаду тощо. Форма привітання в Італії – звичне рукоштовпання, хоча загальноприйнятим є й обіймання. При зверненні прізвище, зазвичай, опускають, звертаючись до партнера *синьйор* або *синьйора / синьйорина*. До людини, що отримала вищу освіту, звертаються доктор або доктореса.

Проведення переговорів

На культуру спілкування італійців суттєво вплинули субтропічна природа й католицька церква. У спілкуванні вони більш відверті й емоційні, ніж жителі північних країн. Легко налагоджують контакти.

Практика проведення ділових переговорів в основному подібна до більшості європейських країн. У переговорах з італійцями не варто зразу ж приймати пропозицію партнера. Краще дискутувати, демонструючи талант імпрровізатора. Сторицею окупиться швидка реакція на зміну ситуації в переговорах.

У разі спірних питань італійці прагнуть до розумного компромісу, звертаються за допомогою до арбітражу у виняткових випадках. В Італії намагаються ретельно слідувати основним правилам етики ділових переговорів і того самого очікують від своїх партнерів. Високо цінується пунктуальність, наполегливість.

Незважаючи на комунікабельність, італійці не люблять торгу на переговорах, прагнуть уникати ризикованих ситуацій.

Жестикуляція

Коли італієць вважає якусь думку недоречною, він виразно стукає себе по голові. Погладження щокни в італійців може означати, що від ділової розмови вже виросла щетина.

Постукуючи вказівним пальцем по носі, італієць ніби попереджає: *Будьте обережні, попередку небезпека, він щось задумав*.

Нахил голови вперед означає ствердження, а назад – заперечення.

Прощаючись, італійці розвертають долоню до себе і погойдують нею вперед-назад.

Рухом пальця зліва направо італієць може виражати легкий осуд, погрозу або заклик прислухатися до сказаного.

У рекомендаціях до іноземних туристів в одному з довідників, надрукованих у Римі, зазначено:

Щоб правильно поводити себе згідно з прийнятими нормами, подумайте, як би ви повели себе, перебуваючи в Англії, і зробіть все навпаки.

Діловий одяг

Італійці дуже експресивні й тонко реагують на колір одягу. Одяг на ділові прийоми: для чоловіків – елегантний костюм, для жінок – вечірня сукня.

Діловій жінці рекомендується вдягатись для переговорів так, щоб в її одязі поєднувалось не більше трьох кольорів. Жіночі зачіски можуть бути найрізноманітніші: від вільно спадаючих локонів до короткої стрижки.

ІСПАНІЯ

Королівство Іспанія – індустріально-аграрна країна з давньою історією, що займає більшу частину Піренейського півострова, Болгарські й Пітіузькі острови в Середземному морі та Канарські острови в Атлантичному океані.

Ділове знайомство

Ділове знайомство відбувається за загальновизнаними правилами: рукостискання і обмін візитними картками. Звертаючись, іспанці використовують слова *синьйор* або *синьйора*. До літніх людей і професіоналів необхідно звертатись, додаючи титул (наприклад *синьйор Гарсія*). До всіх інших – *дон* або *донья*, додаючи ім'я (наприклад, *дон Антоніо*). Представники молодшого покоління можуть зразу ж запропонувати звертатись на «ти». Звичайною справою може бути запізнення на зустріч на півгодини.

У ході знайомства іспанці намагаються якомога більше дізнатись про партнера, щоб надати переговорам характеру «дружньої бесіди». Мова іспанців тепла, чутлива, захоплива.

Проведення переговорів

Більшість іспанців вважають чинниками успіху на ділових переговорах долю та вдачу. Важливими є протекціонізм, приятельські та сімейні зв'язки.

Ділові розмови іспанці розпочинають із загальних розмов про погоду, спорт, визначні історичні події, місцеві пам'ятки культури, це лестить почуттю національної гордості іспанців. Іспанські бізнесмени, як і італійські, вважають, що переговори повинні проводитись особами, рівнозначними за своїм статусом у діловому світі. Іспанці надають перевагу непрямим висловлюванням, в розмові активно використовують слово «так».

Щоб справити позитивне враження на іспанського партнера, бажано на переговорах виявляти сміливість. Покажіть себе розумним, гідним поваги, відкритим співрозмовником.

Оскільки іспанці люблять багато говорити, то регламент проведення ділових зустрічей в більшості випадків не встановлюється.

Жестикуляція

Іспанці, як і італійці, образливим вважають жест доторкання до мочки вуха.

Нахил голови вбік – знак зацікавленості, опущена голова – демонстрація негативного та критичного ставлення до партнера. Похитування головою з боку

в бік, здебільшого зліва направо, свідчить про здивування, зумовлене незрозумілою поведінкою. Звук «тсс» в Іспанії означає заклик до тиші, як і в Україні, а от в Америці так виражають несхвалення.

Діловий одяг

Для ділових зустрічей будуть доречними: класичний костюм, біла сорочка та ретельно начищене взуття. В одязі іспанцям до вподоби поєднання чорного з білим, чорного з червоним із золотим оздобленням. Волосся іспанки полюбують стягувати в тугий пучок.

ВЕЛИКА БРИТАНІЯ

Офіційна назва – Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії.

Ділове знайомство

Не прийнято в Англії звертатись до незнайомих людей доти, доки вас не представили. Рукоштовкання (handshake) застосовується лише при першій зустрічі; у ході подальших контактів англійці, зазвичай, обмежуються усними привітаннями.

Найпоширеніший портрет англійського бізнесмена такий: вимуштрована, ерудована людина, в якій поєднуються найкраща підготовка і деякий політичний інфантилізм. Коло його інтересів дуже широке: він захоплюється спортом, літературою й мистецтвом. Він спостережливий і прекрасний психолог.

Перш ніж приступити до переговорів з англійцями, необхідно з'ясувати хоча б загальні особливості клубу, федерації. І тільки після цього можна домовлятися про зустріч. Англієць стане люб'язнішим, якщо перед зустріччю йому надати рекомендаційний лист.

Починати ділову розмову з англійцями треба не з предмета обговорення, а із суто людських проблем. Тут у нагоді стануть теми про погоду, спорт, колекціонування, дітей, домашніх тварин, садівництво тощо.

Багато переконати англійського партнера в тому, що для вас загальнолюдські цінності, якщо не вище комерційних інтересів, то принаймні рівнозначні їм. Необхідно підкреслити своє доброзичливе ставлення до британського народу і до його ідеалів.

Проведення переговорів

Під час переговорів важливо розпізнати нахили та звички вашого партнера. Завоювавши прихильність англійця, ви тим самим можете закласти міцну основу для довготривалих ділових взаємин.

Англійці неговіркі, доволі стримані в прояві емоцій. Іноземець, який звик вважати, що мовчання – знак згоди, може помилково подумати, що переконав англійця у своїй правоті. Водночас вони високо цінують почуття гумору. Відтак навіть у діловому спілкуванні активно використовують каламбури, гру слів, жартівливі вирази, на які не прийнято ображатись. Якраз відсутність почуття гумору є для них найбільшою образою.

У конфліктних ситуаціях англієць поводить культурно, виважено, спокійно. Різкість у виразах для них неприйнятна. Діловий етикет можна охарактеризувати як скромну ненав'язливу ввічливість. Взагалі англійці схильні до компромісу. Вони дуже обережні в словах і вчинках, уникають

категоричних тверджень або заперечень, які можуть призвести до конфлікту думок. Щоб не образити партнера і самому не зазнати критики, англієць замість слів «так» чи «ні» буде вживати звороти на зразок: *Мені здається. - Я думаю. - Можливо, я неправий, але...* та ін.

Шануючи славетну історію своєї країни, пишаючись нею, англійці в ділових стосунках наполягатимуть на своїх «правилах гри». Англійці, як правило, проявляють велику наполегливість, якщо мова йде про угоди, які обіцяють гарантовану і швидку вигоду. Позиція на переговорах представників будь-якої англійської фірми (клубу), як правило, тверда. Переговори ведуться із залученням численного фактичного, довідкового і статистичного матеріалу. Прораховується кожен варіант, чітко фіксується кожна деталь, пункт контракту. Обговорюється і визначається не тільки те, що пов'язано з контрактом, але й діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема перспективи укладання інших взаємовигідних угод і контрактів, можливість активної співпраці у спортіндустрії.

Важливою рисою в діловому спілкуванні є самоконтроль, який англійці вважають найціннішою рисою людського характеру.

Марно просити зробити що-небудь, що суперечить правилам. Жоден аргумент не братиметься до уваги, якщо це може призвести до порушення чинної інструкції.

Англійці високо цінують принципи чесної гри, чинні закони та правила. Обговорюючи той чи інший вчинок, англієць може сказати: *«Це не спортивно!»*. Дати зрозуміти людині, що вона порушує правила гри, – означає пред'явити їй серйозні звинувачення.

Жестикуляція

Дуже обережні англійці із жестами, тому і в розмові вони намагаються жестикулювати якомога менше. Прощаючись, англієць буде махати вам долонею з боку в бік, а не вперед і назад, як це прийнято у нас.

Піднімаючи брови, англієць виражає тим самим своє скептичне ставлення до слів співрозмовника. Долоня з піднятими вгору у вигляді букви «V» вказівним і середнім пальцем означає слово *«Victory»*. Цей жест часто використовують найвідоміші політики, повертаючи при цьому долоню від себе. Повернена до себе долоня буде означати образу.

Ділові подарунки

У ділових колах країни дотримуються особливого ритуалу дарування. Чітко визначено перелік товарів, які можуть розглядатись як подарунки. У їх числі: календарі, записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, а на свята – алкогольні напої. Інші товари розглядаються не як знаки уваги, а як хабарі, засоби тиску на партнера. Якщо в ділових колах стане відомо, що представники якоїсь фірми підозрюються в підкупі, то довіра до них буде раз і назавжди підірвана.

Діловий одяг

Діловим жінкам, що готуються до переговорів з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати якнайменше прикрас. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю. В одязі ділової жінки цінується

поєднання чорного з білим або рожевим. Приємне враження на англійця справляє волосся середньої довжини, вкладене в модну зачіску або зачесане назад.

Чоловіки, як правило, одягають темний діловий костюм, однотонну сорочку та взуття на шнурках. Перевага надається натуральним, а не синтетичним тканинам.

Класичні представники «туманного Альбіону» поцінують першокласний автомобіль, хорошу власну бібліотеку, свіжий костюм та гарну краватку.

ІРЛАНДІЯ

Ірландська Республіка – індустріально-аграрна країна, що знаходиться на Південному Заході Європи поблизу Великої Британії, зі своєю корінною гельською культурою.

Проведення переговорів

В ірландців досить високорозвинене почуття товариськості та взаємної допомоги. На переговорах ірландські партнери вміють ховатись за маскою простодушності та відкритості, водночас демонструючи великі розумові здібності.

У відповідь на питання вони рідко кажуть «так» чи «ні», вважаючи прямоту грубістю. Уникають зайвої метушні. Ірландці завжди готові вступити в полеміку з найменшого приводу, хоча представники цієї нації не мають якоїсь особливої схильності до конфліктів. Руками жестикулюють мало.

На відміну від точних до педантизму німців та англійців, ірландці можуть трохи спізнитися на ділову зустріч, хоча від партнерів очікують пунктуальності.

Діловий одяг

Одягаються ірландці просто, скромно. Надають перевагу спортивному стилю. Не визнають ірландці дорогі шапки чи шуби з натурального, особливо, з рідкісного хутра. Ірландці завжди були активними учасниками кампаній із захисту тварин.

ФІНЛЯНДІЯ

Офіційна назва – Фінляндська Республіка. Свою батьківщину фіни називають Суомі, що означає країна боліт, або тисячі озер.

Проведення переговорів

Призначаючи представникам цієї країни зустріч, важливо чітко дотриматися домовленостей щодо часу її проведення.

Фінські бізнесмени мають репутацію інтровертів, стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей. Хоча це не зовсім так. Насправді їм притаманне хороше почуття гумору, вони люблять жартувати. Рішення приймають зважено, виконання домовленостей є обов'язковим.

Сучасна фінська етика бізнесу характеризується надійністю, чіткістю, коректністю і чесністю на переговорах, не поступаючи у пунктуальності та педантичності німецькій.

Невідповідність партнера вимогам фінського бізнесмена, його уявленню про ділове спілкування, дуже ускладнить переговорний процес.

Окрім того, ділова етика фінських колег на переговорах вирізняється відкритістю до критики, самокритичністю, справедливістю, що означає об'єктивну оцінку особистісно-ділових якостей партнерів та їх дій.

Жестикуляція

Фіни дуже стримані в жестах. Якщо італієць в розмові жестикулює до 120 разів на годину, то фін – усього 1 раз.

Якщо фінський співрозмовник робить своїм пальцем рухи з боку в бік, це означає легкий осуд, погрозу або прохання прислухатись до того, про що говориться.

Нахил голови до нерухомого плеча означає сумнів, а підняття плечей – подив.

Ділові подарунки

У Фінляндії люблять дарувати та приймати подарунки.

Обираючи подарунок, треба мати на увазі, що він не повинен бути занадто дорогим, щоб не поставити свого фінського партнера в незручне становище.

Якщо подарунки вручаються не з метою підкупу впливової особи, а для створення атмосфери доброзичливості та взаєморозуміння, вони допоможуть активізувати ділове спілкування та утвердити ділові відносини з фінськими партнерами.

ШВЕЦІЯ

Королівство Швеція – високорозвинена індустріальна країна, за рівнем якості життя займає одне з перших місць у світі.

Ділове знайомство

Співробітництво з Україною у сфері спорту розвивається досить активно. В Україні представлені такі швецькі клуби: «Єфле», «М'єлльбю АІФ», «Дегерфорс ІФ», «Отвідабергс ФФ», «Седертельє СК» тощо.

Як правило, шведи легко йдуть на контакт без посередників і рекомендацій третьої сторони.

Про ділові зустрічі зі шведами краще домовлятися завчасно. На переговори треба з'являтися у точно визначений час. Відхилення не повинно перевищувати 3-5 хвилин, у виняткових випадках – 15 хвилин.

Шведи – акуратні, пунктуальні, порядні й надійні у всіх відношеннях. Рівень їх кваліфікації досить високий, відтак і у своїх партнерах вони особливо цінують професіоналізм і пунктуальність. Шведи зазвичай володіють кількома іноземними мовами, передусім англійською та німецькою. Їм притаманний переконливий стиль комунікації та розумний психологічний підхід. Шведи уникають конфліктів чи прийняття чийось сторони в конфлікті.

Ділове знайомство відповідає міжнародним правилам: тверде рукоштовнання, з обов'язковим контактом очима, й обмін візитними картками.

Проведення переговорів

Традиційно ділові переговори у шведів розпочинаються з бесід про погоду, спорт, історичні пам'ятки. До цієї частини переговорів потрібно заздалегідь підготуватися. У шведських компаніях панують сувора дисципліна і субординація відповідно до займаної посади. Кожен учасник переговорів має

право на власну думку.

Шведи занадто педантичні, згідно з їх етикетом не бажано називати партнера на ім'я доти, доки він сам вам цього не запропонує.

Переговори звичайно ведуться за участю одного або декількох партнерів. У ділових відносинах шведи не схильні підлаштовуватися під манеру спілкування іноземного партнера, а вимагають ведення переговорів за своїми правилами.

Шведи стримані в прояві своїх емоцій. Попередньо й всебічно вивчають пропозиції й люблять розглядати всі питання в дрібних деталях. Якщо ви справді хочете досягти успіху в переговорах зі шведами, потрібно ретельно до них готуватися.

На переговорах вони концентрують свою увагу на безпосередній проблемі й результатах, прискіпливо дотримуються порядку денного, ретельно продумують увесь план дій, робочі питання обговорюють послідовно один за одним.

Шведи віддають перевагу переговорам із тими партнерами, з якими вони з достатньою очевидністю зможуть досягти взаємовигідного рішення. Цінують у ділових взаєминах скромність і відсутність будь-якого тиску.

Письмовий контракт шведи вважають кінцевим, і на прохання його переглянути не відреагують.

Ділові подарунки

Подарунки сприймаються як знак уваги, приязного ставлення. Їх вартість не має для шведів значення.

Із вітчизняних сувенірів особливою популярністю у шведів користуються картини, гравюри, хустки, шоколадні цукерки. Хорошим подарунком може бути дороге марочне вино, коньяк або віскі.

Отримуючи подарунок, промовляйте слово «*такс*», що означає дякую. Воно буде доречне за будь-якої ситуації.

Діловий одяг

Шведи дотримуються традиційних поглядів щодо одягу ділової людини. Зазвичай це костюм класичного стилю. Для чоловіків – темний, переважно синій у дрібну смужку, або сірий. Жінки обирають не дуже яскравий костюм модного крою.

Перед відвідуванням прийомів, концерту чи театру потрібно поцікавитися формою одягу.

ПОЛЬЩА

Республіка Польща – одна з найбільших держав Центральної Європи.

Ділове знайомство

У практиці ділового спілкування з польськими партнерами велике значення мають візитні картки, в яких, окрім прізвища, імені та по батькові, зазначається належність до тієї чи іншої організації.

Візитні картки виконують як представницькі функції, так і функції посередників в організації ділових переговорів. Відтак ви не порушите ділової етики, якщо для встановлення корисних зв'язків скористаетесь каталогом візитних карток польських партнерів, що залишилися від вашого попередника.

До малознайомих людей в Польщі звертаються шанобливо – *пан* чи *пані*, додаючи прізвище (наприклад, *пан Міхульський*, *пані Водерацька*). Проте вже через певний час переходять на ти, звертаючись на ім'я (наприклад, *пан Юрій*, *пані Марія*). При зустрічі знайомим жінкам цілують руку. Поцілунок руки є знаком особливої поваги до жінки, що додає урочистості будь-якій зустрічі.

Вітаючись, поляки обов'язково побажають доброго ранку, дня чи вечора, здебільшого вони дуже віруючі, часто звертаються за порадою до ксьондза – польського католицького священника.

Проведення переговорів

Беручи до уваги географічне розташування Польщі, її торгові угоди і готовність розвивати економічне співробітництво з іноземними партнерами, на ділових переговорах можна розраховувати на толерантність з польської сторони. Іноземні фірми можуть прийти до висновку, що здебільшого вигідно пожертвувати короткотерміновими прибутками заради довгострокового успіху, вклавши кошти в розвиток більш перспективних форм співробітництва, включаючи інвестування у виробничі потужності. Можливостей для цього в польських партнерів безліч.

Польські партнери добре розуміють важливість пунктуальності і дотримання графіків виконання робіт, хоча й не завжди цього дотримуються. Під час першої зустрічі стримані партнери, але в подальших стосунках – можлива й більш демонстративна поведінка.

Доступ до ділових і фінансових новин в Польщі не складний для іноземців, які володіють англійською мовою.

Ділові подарунки

Взагалі поляки дещо стримані в подарунках. Відповідно до польського ділового етикету, для того, щоб справа була успішною, прийнято дарувати подарунки до або вже після укладання договорів. Найкращими подарунками для поляків є предмети, що відображають національну культуру. Також хорошим подарунком буде книга, в якій розповідається про вашу країну або регіон.

Діловий одяг

У діловому одязі поляки дотримуються класичного стилю і передусім цінують зручність. Польські жінки полюбляють одяг яскравих кольорів, вузькі спідниці, сукні та намагаються дотримуватись сучасних модних тенденцій.

УГОРЩИНА

Угорщина знаходиться в центральній частині Європи.

Ділове знайомство

Знайомство з представниками угорських ділових кіл розпочинається з обміну візитними картками. До партнера необхідно звертатись за професійним або академічним званням і прізвищем. Вітаючись з дамами, угорці часто кажуть: *Kezdt csykolom*, що буквально означає: *Руку вашу цілую*. Проте, насправді руку не цілують, хіба що в особливих випадках, коли перебувають у близьких взаєминах тощо.

Проведення переговорів

У діловому спілкуванні угорці часто користуються кількома мовами,

вільно володіють німецькою. Особливо добре знайомі вони з мовою жестів і мімікою. Угорці довірливі й емоційні, що іноді шкодить діловим відносинам. Вони чуттєві до питань, пов'язаних із національною гордістю або традиційним лицарством.

Вважаючи себе аристократами. Можуть піти на поступку партнеру в переговорах, якщо цього вимагає ситуація, хоча це і не зовсім відповідає їхнім інтересам. Водночас при зміні настрою можуть легко перервати переговори.

Гордість та почуття власної гідності є характерними рисами угорців. Угорці – працелюбний і хоробрий народ, який вміє захищати свої права. Їм притаманні любов і повага до родини, почуття гумору, гостинність.

Жестикуляція

Жестикуляція угорців дещо схожа на німецьку. Рахуючи, угорці розгинають стиснуті в кулак пальці, починаючи з пальців правої руки. Показуючи одиницю, угорець виставляє великий палець, в той час як українець – вказівний.

Діловий одяг

Для чоловіків найбільш доречним вважається костюм темно-синього кольору. На вечірні прийоми одягають фрак або смокінг.

2. Особливості ділового спілкування в Азії та Африці

КИТАЙ

Китайська Народна Республіка (КНР) – одна з найбільших країн Азії.

Ділове знайомство

Важливого значення у Китаї надають налагодженню дружніх, неформальних відносин з іноземними партнерами. Вас можуть щиро розпитувати про вік, сімейний стан, здоров'я, дітей.

При діловому знайомстві краще надати свою візитну картку, бажано з реквізитами китайською мовою. Під час привітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями, при цьому спочатку треба тиснути руку більш поважному гостю. Звертаючись до китайця, спочатку називають прізвище, а потім – ім'я. До малознайомого китайця звертаються лише за прізвищем.

Запропонована китайським бізнесменом комерційна пропозиція повинна ґрунтуватися на знанні кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися досконалим техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами щодо предмета обговорення. Якщо пропозиція буде недостатньо конкретною, китайці просто підготують угоду про наміри, яка може й не реалізуватись у контракт.

Для скорочення терміну розгляду китайською стороною вашої пропозиції необхідно направити її детальний опис за 3-4 тижні до свого відрядження в цю країну.

Щодо планування зустрічей, то найчастіше потрібно домовлятися про них завчасно: з офіційними чиновниками – за два тижні, а з підприємцями і знайомими – за кілька днів. На зустріч треба приходити вчасно.

Успіх переговорів залежить від того, наскільки вдасться переконати партнера в реальних перевагах співпраці з вами. Тому до складу учасників

переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, здатних на місці вирішувати складні питання.

Проведення переговорів

Китайці чітко розмежовують окремі етапи ведення переговорів: уточнення позицій, їх обговорення, заключна частина. Так, на початковому етапі переговорів вони придивляються до партнерів і особливостей їх поведінки, намагаючись визначити статус кожного з учасників зустрічі. Далі зосереджують свою увагу на особах із найвищим статусом як офіційним, так і не офіційним. Китайці, крім того, прагнуть виявити людину, яка їм симпатизує («*свого серед чужих*») і саме через неї впливати на позицію протилежної сторони.

Китайці вважають за краще вести переговори на своїй території, посиляючись на те, що відповідно до національних традицій *першим говорить гість*. У ході переговорів вони пропонують іноземному партнерові першим висловитися з питань, що розглядаються, і внести свої пропозиції. Самі ж утримуються від конкретики, намагаючись якомога довше «*не розкривати своїх карт*».

Стиль ведення переговорів із китайськими партнерами вирізняється довготривалістю – від декількох днів до декількох місяців. Це пояснюється тим, що китайці ніколи не приймають рішення без досконалого вивчення всіх аспектів і наслідків угод, що укладаються. Важливі рішення приймаються колегіально, з численними узгодженнями на всіх рівнях, що потребує значимого часу.

Китайці на переговорах прагнуть встановити добрі стосунки з партнерами і підтримувати «*дух дружби*». Якщо ж переговори заходять у глухий кут, китайська сторона може несподівано внести нові пропозиції, що містять певні поступки. Китайці вміють швидко скористатися прорахунками своїх партнерів.

Особливості поведінки китайців на зустрічах і переговорах:

- Розміщення за столом відповідно до службової ієрархії.
- Прояв великої поваги до керівника делегації.
- Комунікують повільно і монотонно. Європейці інколи сприймають це як звичайну комерційну хитрість.
- Поводяться ввічливо, стримують емоції, демонструють витримку й виваженість у стресових ситуаціях.
- Рідко говорять «ні». У складних ситуаціях тільки натякають на це, використовуючи фразу «*Це необхідно вивчити*».
- На переговорах панує дух колективізму, ніхто не говорить «я», виключно «ми».
- Китайці виявляють далекоглядність і ставлять у пріоритет взаємодовіру в довготривалих стосунках.
- Китайці старанні, ощадливі, обережні та поблажливі. В їх характері гармонійно поєднуються гнучкість і жорсткість.
- До своєї мови китайці ставляться не тільки як до засобу спілкування, а й як до скарбниці культурних цінностей. Тому в складі своєї делегації краще мати осіб, які добре володіють китайською мовою.

- Свої духовні цінності та принципи китайці ставлять вище матеріальних речей і миттєвої вигоди.

Остаточне рішення китайці рідко приймають за столом переговорів, пояснюючи це тим, що досягнуті домовленості мають бути схвалені вищим керівництвом. При цьому вони намагаються внести в остаточний варіант угоди вигідні для себе правки та застереження. Під час переговорів слід звертатися із питаннями тільки до керівників делегації.

Китайці свої зобов'язання за договором або контрактом виконують ретельно й точно.

Ділові подарунки

При встановленні приятних взаємин після завершення переговорів відбувається обмін подарунками. Але в цій традиції є і прихована небезпека: того, хто отримує занадто дорогий подарунок, згодом попросять зробити відповідну особисту послугу. Це може значно ускладнити ділову комунікацію та поставити в незручне становище осіб, повноваження яких обмежені.

Оскільки в Китаї заборонено приймати особисті подарунки, то їх краще робити не конкретній особі, а всій організації. Не прийнято в Китаї дарувати годинники.

Діловий одяг

Одягаються в Китаї дуже просто. Ще не так давно всі китайці ходили в уніформі. Костюм із краваткою обов'язковий лише на офіційних прийомах. Зовнішньому вигляду приділяється особлива увага лише на початку переговорів для визначення статусу гостя.

ЯПОНІЯ

Японія – економічно найбільш розвинена країна Азії.

Ділове знайомство

Ділова етика японських бізнесменів істотно відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Насамперед це підхід японців до встановлення ділових контактів. Японські підприємці надають перевагу не листам чи телефонним дзвінкам, а особистим контактам, що встановлюються через третіх осіб – посередників. Це має бути добре відомий обох сторонам японський бізнесмен або відомий та авторитетний вітчизняний підприємець.

У будь-якому разі людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесменові, має займати не менш високе становище, ніж особа, з якою ви хочете вступити в ділові відносини. При цьому посередник повинен бути винагороджений матеріально чи зустрічною послугою.

До ділових листів, адресованих японському партнеру, треба додавати офіційні звіти, брошури та інші матеріали, з яких можна отримати інформацію про діяльність компанії, федерації, клубу тощо. Японська сторона хоче бути впевнена, що має справу з надійним і солідним партнером. Усі матеріали мають бути надані японською мовою.

Особисте знайомство з японськими партнерами розпочинається з обміну візитними картками. Це обов'язкова процедура. Якщо у відповідь на протягнену візитну картку ви не запропонуєте свою, це може спантеличити і навіть образити японського партнера. Вручаючи й одержуючи візитівку, треба

тримати її двома руками. На знак поваги до партнера необхідно уважно прочитати зміст картки і сказати декілька слів. При знайомстві озвучують повне ім'я та прізвище, додаючи в кінці ввічливий суфікс *сан*.

Уникайте рукостискань при зустрічі. Японці надають перевагу поклонам.

Уклін на 15 градусів призначається для людей одного рангу, на 30 градусів – для тих, хто старший й досвідченіший, а на 45 градусів – для керівників і клієнтів. Поклін по-японськи робиться не шиєю, а прямою спиною. При цьому руки у чоловіків розташовані по швах, а у жінок ліва рука прикриває праву перед собою. Опускатись необхідно швидко, застигнути в позі на 2-3 хвилини, потім повільно випрямитися. При привітанні спочатку промовляють слова, а потім кланяються.

Проведення переговорів

За японською традицією прийнято уважно вислухати співрозмовника до кінця, не перебиваючи і не роблячи ніяких зауважень. Представник японської сторони на переговорах може кивати головою під час бесіди. Це зовсім не означає, що він погоджується з вами, а тільки те, що він уважно слухає та розуміє сказане.

Японці зазвичай на переговорах протягом перших 10-20 хвилин намагаються обговорювати малозначимі теми, очікуючи від керівника делегації сигналу про початок переговорів. І чим серйозніші пропозиції на порядку денному, тим більше уваги приділяється незначним деталям. За цим криється традиційне прагнення створити відповідну атмосферу для подальшої комунікації, налагодити взаємини.

Японці стримані в прояві емоцій, позбавлені почуття гумору, покірні перед авторитетами.

Усмішка в японців – обов'язковий елемент їх стосунків. Вона не залежить від настрою. І може означати і незгоду, і приховування справжніх почуттів у скрутні хвилини.

Коли всі другорядні питання вирішені, японці вважають, що можна переходити до обговорення ключових справ. Форсувати переговори та квапити японців іншій стороні не варто. Терпіння в Японії вважається однією з основних чеснот.

Японці намагаються досконало вивчити партнера та організацію, інтереси якої він представляє.

У японців існує традиційна система прийняття рішень («ринги»), сутність якої полягає в тому, що в обговоренні проблеми, її розгляді та узгодженні бере участь велике коло осіб – від керівництва фірми до рядового співробітника. Тому в японців на консультації витрачається чимало часу. На цій же стадії визначаються конкретні шляхи виконання рішень, які сторони завжди реалізують.

Під час проведення переговорів важливо мати на увазі, що коли ви чуєте від японців *«так»*, то воно далеко не завжди означає згоду. По-перше, це впливає із особливостей граматики японської мови. Наприклад, якщо ваше питання вже містить заперечення *«Ви не хочете цього?»*, при цьому сподіваючись почути *«Ні, не хочу»*, ваш японський співрозмовник відповість *«так»*.

По-друге, японське *ганьби*, що в перекладі означає *так*, під час бесіди вживається досить часто в значенні *так-так*, тобто для підтвердження того, що вас уважно слухають.

По-третє, японці традиційно прагнуть не вступати у відкрите протиріччя зі співрозмовником і засмучувати його, а тому уникають прямої відмови. Якщо японський партнер хоче сказати «ні», він зазвичай говорить «*Це складно*».

У розмові з японцем не варто намагатися заповнювати паузи. Популярна японська приказка гласить: «Мовчання красномовніше за слова». Тому будьте максимально стриманими та незворушними. Після паузи бесіда завжди набуває більш плідного характеру.

На переговорах японці часто прагнуть уникати ризику, який розглядається ними як загроза їх честі, престижу, репутації. Прагнення не програти може виявитися сильнішим за бажання здобути перемогу. Водночас вони намагаються маневрувати на переговорах, і особиста сміливість, рішучість можуть яскраво проявлятися в дискусіях. Характерними для японців є намагання виробити спільне бачення.

Бажання уникати відкритого зіткнення протилежних поглядів виявляється в японців у практиці прийняття рішень. Рішення ці звичайно являють собою не результат чієїсь особистої ініціативи, а підсумок взаємоузгодження думок зацікавлених осіб. До того ж за нормами японської ділової етики головною чеснотою володіє не той, хто твердо стоїть на своїх позиціях (нехай навіть і має рацію), а той, хто виявляє готовність до компромісу заради спільної згоди.

Під час ділових зустрічей поведіться максимально ввічливо, оскільки самі японці здебільшого дуже ввічливі й високо цінують таке ж ставлення до них самих. При цьому не зловживайте і компліментами, для японців це стане ознакою вашої нещирості.

Більше уваги треба надавати фактам та аргументам.

Не можна втрачати самовладання, гарячкувати в присутності японських партнерів. Якщо ви не в змозі посміхатися, то хоча б тримайте себе в руках, не допускаючи різких слів і дій. Не можна тиснути на японця в переговорному процесі, ваш партнер може замкнутися в собі, і вам знадобиться вдвічі більше часу, щоб довести справу до успішного завершення.

Жестикуляція

Говорячи про себе, японець вказує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс. Потирання брови у японців сприймається як знак шахрайства, обдурювання, і якщо ви під час переговорів проведе пальцем по брові, японський партнер може припинити з вами комунікувати без будь-яких пояснень.

Добре відома українцям комбінація з трьох пальців у Японії означає пікантну пропозицію дами або дамі.

Загальновідомий жест «окей» в Японії означає гроші.

Очі в японців, будучи органом зору, одночасно є і органом мовлення. Перехопивши ненароком погляд незнайомої людини, японець зразу ж може розпізнати її душевний стан і переживані почуття. Для японців очі несуть більше інформації, ніж мова, тому зазираання в очі вважається неетичним.

Ділові подарунки

Подарунки – звичайна справа в Японії, особливо перед і після Нового року. За японськими етичними нормами, отримавши подарунок, людина зобов'язана віддячити тим самим, тому занадто дорогий подарунок може поставити японця в незручне становище.

Подарувати можна дорогий коньяк, віскі, щось цікаве або смачне. Упакування подарунка для японця навіть важливіше, ніж його зміст.

Вручати та приймати подарунок необхідно двома руками з поклоном, розгортати подарунок прийнято дещо пізніше.

Діловий одяг

Європейський одяг японці вподобали ще 200 років тому. Акцентують увагу на взутті, воно в Японії є своєрідним індикатором соціального стану та професії людини, тому збираючись на зустріч з японськими партнерами, попіклуйтеся, щоб ваше взуття мало достойний вигляд.

ПІВДЕННА КОРЕЯ

Ділове знайомство

Контакти з корейськими бізнесменами неможливо налагодити, звернувшись до них просто з письмовою пропозицією. Домовлятися про зустріч треба через посередників. Бажано, щоб посередник відрекомендував вас корейській фірмі (клубу), причому це має бути людина, яка добре знає як співробітників цієї фірми (клубу), так і зміст пропозицій.

Якщо корейських бізнесменів зацікавлять ваші пропозиції, вони самі ініціюють проведення особистої зустрічі. Якщо на прохання про зустріч ви не дасте конкретної відповіді, то не виключено, що корейці з'являться у вашому офісі без попередньої домовленості для з'ясування непорозумінь.

У Кореї широко використовуються візитні картки. Якщо у відповідь на протягнену візитну картку кореець не одержить від партнера його візитівку, це сприйматиметься як зневага.

У Південній Кореї до партнерів прийнято звертатися за посадою чи прізвищем. Варто пам'ятати, що в корейців традиційно перший склад – це прізвища (Кім, Пак, Цой, Хан, Чон, Сон), а два наступні склади – особисті імена.

Але під впливом американських традицій у Кореї стали писати на західний манер – спочатку ім'я, а потім прізвище. Щоб уникнути непорозумінь, краще все ж таки уточнити у співрозмовника його прізвище. Своє прізвище варто також чітко називати корейцям, оскільки їм не просто визначити його з трьох написаних слів.

Проведення переговорів

Найбільші труднощі пов'язані з мовним бар'єром: корейцям важко дається англійська мова, якою можуть вестися переговори. І якщо хто-не будь із них киває головою, це зовсім не означає згоду; у багатьох випадках надмірна гордість і страх «втратити обличчя» просто не дають їм змоги досягти взаєморозуміння. Досить часто сторони можуть бути щиро переконані в досягненні домовленості, однак кожен буде розуміти її по-своєму.

Необхідно враховувати і особливу вразливість корейців, які багато

століть поспіль зазнавали утисків і гноблення. Саме тому вони так пишаються своїми досягненнями та успіхами і болісно сприймають будь-які зазіхання на своє достоїнство.

На відміну від японців корейці під час переговорів не схильні довго обговорювати другорядні моменти. Вони *«беруть бика за рога»* відразу після налагодження взаєморозуміння. Не вдаються вони до загальних розмов і готові обговорювати можливість партнерства за наявності конкретної, детально розробленої програми дій. Корейці завжди намагаються ясно і чітко викладати проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення. Вони уникають спілкування з особами, які не вповноважені приймати рішення та брати на себе відповідальність.

Відкрито корейці не висловлюють своєї незгоди з партнером, не критикують і не доводять його неправоту. Такого ж ставлення очікують і від співрозмовників. Якщо рішення прийняте, корейська сторона зразу ж виявляє свою готовність до негайних дій. Здивування і навіть роздратування у корейців викликають ухильні відповіді на зразок: *«Треба подумати»*, *«Це вирішити не так просто»*, *«Питання потребує конкретизації»*. Вони уникають двозначності та тривалих узгоджень. Корейців цікавлять конкретні результати переговорів, а не якась далека майбутня вигода чи перспектива.

В оцінці настрою та реакції оточуючих корейці покладаються на «шосте відчуття», що дозволяє їм розуміти паравербальну й невербальну поведінку партнера. Протягом бесіди кореець не просто зазирає в очі, а створює враження, ніби хоче «проникнути в душу».

Ділові подарунки

На першій зустрічі з корейцями прийнято обмінюватися подарунками та сувенірами, мета яких – вияв пошани. Вручати і приймати подарунки треба двома руками. Пакунок із подарунком, як правило, підписується. Ім'я людини, що дарує, знизу, а адресата – зверху.

Діловий одяг

Корейці педантичні в питаннях ділового одягу. Обов'язковим для чоловіків є строгий діловий костюм, найчастіше з білою сорочкою та неяскравою краваткою, для жінок – строга класична сукня, на службі жінкам носити брюки заборонено.

ІНДІЯ

Республіка Індія займає більшу частину Індійського континенту.

Ділове знайомство

Встановлення надійних ділових взаємовідносин є одним із найбільш важливих моментів у переговорах з індійцями. Від того, хто відрекомендував вас, залежить серйозність ставлення до ваших пропозицій і статус посадової особи, яка буде вести подальші переговори. Вітаються зазвичай по-англійськи; більш церемонно – складені човником долоні, що притиснуті до грудей, і легкий нахил голови вперед. Значно поважнішим є доторкання рукою до ніг старшого.

В Індії хоч і послуговуються англійською мовою, проте вона значно відрізняється за вимовою від класичної.

Психологія більшості індійців базується на національній повазі до «карми» – долі. А тому вони дуже уважно прислухаються до прогнозів

астрологів та старанно обирають дату і час для проведення переговорів та підписання договору тощо.

Проведення переговорів

Індійці зазвичай досить відверті, чого жадають і від своїх партнерів. Щоб завоювати довіру індійського партнера, необхідно поступово справляти на нього позитивне враження своїми манерами, поведінкою. На будь-яке питання, навіть те, яке вам зовсім нецікаве, потрібно дати спокійну, доброзичливу відповідь. Не можна собі дозволяти різких заперечень або демонструвати своє роздратування. Якщо в ході переговорів виникне перепона, краще поцікавитися, як можна її подолати, або в який спосіб, на думку партнера, краще спільно вирішити складне питання.

Для створення позитивного враження дуже важливі знаки уваги, як-от: вдячний погляд, захоплення якимись рисами індійця тощо.

Ділові подарунки

Дарувати дорогі речі в Індії не прийнято, водночас і презентувати дешеві сувеніри, значки чи поштові картки недоречно. Найкращими подарунками є національні сувеніри. Як подарунок можна вручити коробку дорогих цукерок, коньяк, презентабельний настінний годинник.

В індійців цінується церемонія вручення подарунків. Запаковуються подарунки в красивий обгортковий папір. Цінується передусім не сам подарунок, а знак уваги до партнера.

Діловий одяг

Індійці полюбляють одягатися просто, легко, зручно й елегантно, не намагаючись виглядати дуже модно й респектабельно. На ділових прийомах чоловіки з'являються в костюмі та краватці; на службі традиційно носять легку сорочку та брюки.

Жінки на ділові прийоми одягають костюм зі спідницею або брюками.

Можуть також завернутись у сарі, але це необхідно робити вміло відповідно до місцевих традицій.

ТУРЕЧЧИНА

Турецька Республіка розташована переважно в Азії та частково в Європі.

Ділове знайомство

Вітаються в Туреччині традиційним рукостисканням. Особисте звертання до чоловіка – *бей* (господар), до жінки – *бейян* або *ханим* (дама). Ці звертання промовляють після прізвища.

Часто в приймальнях турецьких керівників встановлюють акваріуми, клітки з птахами чи кімнатні квіти. Виявивши до них цікавість, ви однозначно зробите приємність господарю кабінету і справите на нього позитивне враження.

Проведення переговорів

Ніколи не приходьте на зустріч з турецькими партнерами, не маючи в запасі часу. Адже діловій розмові обов'язково буде передувати «сохбет» – неділова за змістом бесіда за чаєм або кавою. Популярні теми для бесіди – історія Туреччини, подорожі, відвідування пам'яток культури, спорт, сім'я тощо. Можливо, що саме під час цієї дружньої бесіди вирішуватиметься доля вашої пропозиції про подальшу співпрацю.

Будь-яку ділову зустріч або ділові переговори турецькі партнери починають із компліментів присутнім. Роблячи компліменти своєю чергою, врахуйте такі правила:

- комплімент має відображати тільки позитивні якості партнера;
- комплімент не повинен мати подвійного змісту;
- компліменти не повинні містити надмірних лестощів, допустиме лише незначне перебільшення похвали.

На переговорах із турецькими партнерами вкрай важливо досягнути взаємної згоди, поваги та взаєморозуміння, говорити спільною мовою.

Багато ділових зустрічей у Туреччині проводяться в кафе за чаєм із тістечками та смаколиками. Турки – великі ласуни. Турецька приказка гласить: «*Солодко поїли – солодко поговорили*». І якщо переговори завершилися успішно, всі йдуть святкувати.

Ділові подарунки

Турки люблять як дарувати, так і одержувати подарунки. Прийоми, що влаштовуються турецькими партнерами, завершуються врученням запрошеним недорогих сувенірів. В особливій пошані у турків так звані *плакети* – упаковані в оксамитову коробку-підставку бронзові або латунні таблички з емблемою організації та пам'ятним написом. Ними звичайно заставлені й обвішані приймальні та кабінети директорів турецьких компаній.

Якщо вас запросили в гості, не виражайте захоплення гарними речами в домі або дорогоцінностями – це зобов'яже господаря подарувати вам ці коштовності.

Діловий одяг

Діловий одяг турецьких чоловіків – консервативний костюм, або спортивний піджак із краваткою; у спекотну погоду можна обмежитися білою сорочкою та краваткою.

Жінкам діловий етикет не дозволяє одягатись екстравагантно, заборонено також носити одяг із прозорих тканин, глибоке декольте, міні-спідниці, вузькі брюки. Чоловікам і жінкам, не зважаючи на спеку, не рекомендовано носити шорти.

ІЗРАЇЛЬ

Офіційна назва – Держава Ізраїль.

Ділове знайомство та проведення переговорів

Вітаючи один одного, в Ізраїлі на івриті кажуть «*Шалом!*». Хоча можуть запросто сказати «*Hallou!*» (*Привіт!*). У ділових колах розмовляють англійською, а також ще однією з мов. Коли відрекомендовують когось, то кажуть, наприклад, «*Це Рима Беріхман*», але через деякий час вже можуть переходити на «ти».

Звертаючись до заміжньої жінки, в Ізраїлі використовують звертання *гіверет*, подібне за значенням до пані. До речі, в ділових колах Ізраїлю процент жінок значно більший, ніж в інших країнах, вони проходять службу в армії.

На переговорах з ізраїльськими партнерами дуже важливо вміти правильно обрати стиль своєї поведінки, прорахувати його успіх, виходячи з відповідної реакції на свої дії.

Перед діловою розмовою важливо чітко визначити її мету, сформулювати свої наміри. Другий по важливості критерій – це врахування конкретної ділової ситуації та самокритичний аналіз власних можливостей, вміння доцільно їх використовувати.

Представники ізраїльського народу на переговорах вміють прораховувати свої дії та об'єктивно обирати той чи інший варіант своєї поведінки.

В Ізраїлі активно практикується обговорення ділових тем за обіднім столом. Це також одна із форм ділової активності ізраїльтян.

Діловий одяг

У діловому одязі ізраїльтяни надають перевагу класичному стилю, хоча не завжди на переговорах його чітко дотримуються. Йдучи до синагоги, євреї обов'язково одягають головний убір.

Не можна виявляти зневагу до місцевих звичаїв і страв.

АРАБСЬКІ КРАЇНИ

Ключовою умовою успіху в арабських країнах є дотримання та повага до місцевих традицій ісламу.

Ділове знайомство

Арабські чоловіки під час зустрічі не тиснуть один одному руки, а обіймаються, активно торкаючись один одного щоголю, плескаючи по спині. Але для європейців обійми з арабами не обов'язкові. Не треба дивуватись, якщо перш ніж привітатись, арабські чоловіки накриватимуть руку одягом. Вітання в арабів – це ціла процедура. Навіть якщо поспішаєте, обов'язково треба вислухати арабського партнера. Промова його буде супроводжуватись нескінченними побажаннями щастя та зверненнями до Аллаха.

Як основна формула привітання використовується загальноприйняте серед мусульман *Салам алейкум (Мир над вами!)*. Зі знайомими вітаються *салам* або *салам алейк*. В ситуаціях офіційного спілкування – *ассаламу алейкум*, відповідь має бути *ассалам*. Формою звертання є слово *ага (господар, пан)*, яке додається до імені або прізвища.

Європеець не повинен звертатись із запитанням до арабської жінки, це вважається порушенням місцевих традицій. Буде також великою помилкою, коли під час першої зустрічі ви поцікавитесь у свого арабського партнера здоров'ям його дружини або інших членів його родини.

Проведення ділових переговорів

Дистанція спілкування в арабів значно коротша за вітчизняну, співбесідники майже торкаються один одного, що свідчить про взаємну довіру. Велике значення на переговорах надається проявам дружби, щирості, гостинності та гарного настрою. Встановлення довіри – найважливіший елемент спілкування.

Арабський етикет виключає категоричність, тому не варто чекати від араба відповіді *так* або *ні*. Замість прямої відповіді араби відповідають витіюватою фразою: *«Якщо на це буде воля Аллаха»*. Відмова при цьому робиться завуальовано, в максимально м'якій формі, із перерахуванням певних переваг відхиленої пропозиції.

Для жителів країн Перської затоки характерні гідність, повага,

коректність у спілкуванні. Перш ніж озвучити думку з того чи іншого питання, араб прагне демонстративно порадитись і виразити колективну точку зору, а не підкреслювати свою особисту роль у прийнятті рішень та веденні переговорів.

У процесі переговорів араби миролюбні, привітливі. Вони не приховують своїх справжніх почуттів до партнера, якщо спілкування приносить задоволення і сприяє інтелектуальному розвитку.

Арабська мова риторична, а отже, підвищення голосу є проявом пафосу, емоційності, а не гніву чи роздратованості.

Не люблять араби поспіху, метушні та надають великого значення рівню організації переговорів. Арабам властиве почуття національної гордості. Вони ревно оберігають незалежність своїх країн і відхиляють будь-які пропозиції, в яких вбачають втручання в свої внутрішні справи.

У переговорах араби так би мовити «торгуються», домагаючись поступок собі в чомусь або поступаючись комусь чим-небудь. Зазвичай обидві сторони залишаються задоволеними.

Жестикуляція

В арабських країнах дуже розвинена мова жестів, і їх знання може в багатьох ситуаціях виручити тих, хто не розуміє арабської мови.

Так, рука, витягнута вперед долонею униз, із пальцями, які немовби скребуть повітря, означає прохання наблизитися.

Якщо співрозмовник хоче висловити згоду, він потирає вказівні (інші загнуті) пальці один об одного.

Якщо арабський партнер схопив вашу долоню і стрімко ляснув по ній витягнутими пальцями, – значить йому сподобався ваш жарт. У такий самий спосіб виражається згода укласти угоду.

Заперечення в арабів – різкий рух голови назад, який супроводжується підняттям брів і клацанням язиком.

У країнах Близького Сходу три пальці, складені трьома пучками і підняті вгору, означають *«не поспішайте, зачекайте хвилинку»*. Ніколи не пропонуйте місцевому жителю що-небудь лівою рукою: вона вважається нечистою, відтак ви ненароком можете завдати образи.

Проведення по зубах нігтем великого пальця в Йорданії, а також у деяких інших арабських країнах свідчить про обмеженість фінансових можливостей.

Ділові подарунки

Як подарунки найбільше цінуються авторські роботи. Заборонено дарувати що-небудь жінці. Навіть посуд або фарфор варто підносити чоловікові, а той вже розбереться, кому призначається подарунок.

Будьте обачні і не хваліть особисті речі свого партнера. Він може подарувати їх і образиться, якщо ви відмовитесь прийняти цей подарунок.

Діловий одяг

В одязі арабів неприпустимо поєднувати біле з блакитним (колір ізраїльського прапора). Діловим жінкам, які хочуть вести переговори з арабами, рекомендується додати до свого зовнішнього вигляду елементи романтичності, загадковості (наприклад, за допомогою ефектних ювелірних прикрас).

ГВІНЕЯ

Ділове знайомство

Ділове знайомство проходить за європейськими правилами. У разі наявності домовленості про зустріч відбувається обмін візитними картками. До чоловіків звертаються *містер*, до жінок – *мадам / мадемуазель*. Ділове спілкування ведеться французькою мовою.

Результативність переговорного процесу залежить від попередньої домовленості та здатності переконати партнера у взаємовигідності продовження ділових стосунків.

Ділові переговори

Гвінейські партнери, як і африканці, взагалі мають подвійне ставлення до європейської культури.

На переговорах гвінейські партнери намагаються бути максимально ввічливими, утримуються від зайвих емоцій. На початку переговорів є сенс розповісти дотепний анекдот, щоб зняти напруження. У процесі переговорів вони можуть легко запідозрити іноземного партнера в нещирості, в намаганнях ввести в оману.

Негативною рисою гвінейців є необов'язковість виконання встановлених домовленостей, особливо в перший період знайомства. В діловій бесіді гвінейці демонструють особливу пошану до старших, обов'язково радяться з ними.

Жестикуляція

Якщо ваш гвінейський партнер хоче сказати «ні», то він буде супроводжувати відмову обертанням голови, якщо «так» – просто кивне головою.

Махати на прощання рукою, як заведено у слов'ян, у гвінейців означатиме образу.

Ділові подарунки

До ділових подарунків гвінейці ставляться дуже обережно. Гостю можуть подарувати на згадку про країну унікальну статуетку або оригінальну маску з червоного дерева. Жінкам дарують квіти. Полюбляють червоний (знак благородства), жовтий (знак сонця) та зелений (символ надії) кольори.

Діловий одяг

Чоловіки зазвичай носять бавовняну довгу сорочку (*graud boubou*) блакитного або білого кольору, такого ж кольору обирають і брюки. Краватки до національного одягу не одягають.

ПІВДЕННО-АФРИКАНСЬКА РЕСПУБЛІКА (ПАР)

Ділове знайомство

Діловий етикет у ПАР подібний до європейського. Африканці добре знають правила користування візитними картками, обмінюються ними з діловими партнерами. Якщо виникла необхідність привітатись, а поряд немає знайомих, які могли б допомогти, можна просто подати руку й відрекомендуватись, чітко називаючи своє ім'я.

Проведення переговорів

Ділові зустрічі призначаються за попереднім узгодженням, переговори проходять без довгої прелюдії на сторонні теми. Усні угоди мають рівнозначну

юридичну силу з письмовими, однак передбачено їхнє подальше письмове підтвердження.

Попри високий рівень розвитку промисловості, науки й техніки, представники ділового світу ПАР здебільшого досить консервативні та прагматичні.

Переговори можуть тривати досить довго, а остаточне рішення щодо укладання договору може відкладатися.

Якщо африканці не впевнені в партнерові, не знають його потенційних можливостей, то просто не будуть мати з ним справу. Відтак найбільшим успіхом в ПАР нині користуються ті фірми, спортивні клуби, які не тільки добре зарекомендували себе у світі, але й ведуть справу виважено, без поспіху. Повага в таких випадках проявляється і з боку південноафриканських партнерів, вони самі йдуть на контакти, пропонуючи вигідні умови для реалізації спільних проєктів.

Ділові подарунки

Скромні подарунки можливі, але не обов'язкові. Доречно дарувати художньо оформлені вироби: невеликі скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, книги, антикваріат.

3. Особливості ділового спілкування з представниками Америки та Австралії

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ

Ділове знайомство

Стиль взаємодії в діловому світі США характеризується прагматизмом, зневагою до традицій, простотою у спілкуванні та силою даного слова.

Американці вітаються міцним рукоштовпанням. Візитівку пропонують наприкінці зустрічі, їм американці не надають особливого значення.

Налагоджуючи ділові стосунки з американцями, варто мати при собі CV (англ. *curriculum vitae* – автобіографія, життєвий шлях) з повною інформацією стосовно освіти, наявності вчених ступенів і звань, титулів, обійманих посад тощо.

Слід починати спілкування зі звертань *містер* або *місіс*. Найімовірніше, американські партнери запропонують перейти на імена. Неформальність у спілкуванні виявляється також в ігноруванні званнями, за виключенням офіційних випадків.

Важливо мати при собі нотаріально завірєні документи щодо діяльності вашої компанії, клубу. Досить переконливою буде інформація, яка надається з обґрунтованими цифровими розрахунками й графіками.

Бажає також мати рекомендаційні листи. При написанні ділових листів, а також при веденні переговорів завжди необхідно вказувати назви організацій чи імена людей, що рекомендували вас партнеру.

Характерною рисою американців є прояв особистої ініціативи і відносна незалежність від авторитетів, що дозволяє гнучко і швидко вирішувати проблемні питання.

Проведення ділових переговорів

Щоб позитивно зарекомендувати себе в американському діловому світі, необхідно знати правила ведення з ними ділових переговорів.

Перед початком ділових переговорів з американськими партнерами треба заздалегідь визначити для себе бажаний результат. Необхідно чітко спланувати розмову так, щоб вона торкалась ваших головних завдань і переваг. Програма зустрічі повинна бути обговорена попередньо і доступна для розгляду всіма учасниками.

Ділові переговори американці ведуть інтенсивно, не витрачають часу на формальності. У ході переговорного процесу прагнуть обговорювати не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Вони цінують у людях відкритість і чесність, швидко переходять до суті справи. Суттєвими рисами американських переговорників є їх високий професіоналізм та самостійність у прийнятті рішень.

Нерідко проявляють егоцентризм, думаючи, що партнер неодмінно повинен керуватися тими ж правилами, що й вони самі. Відтак при веденні переговорів вони будуть сподіватися від вас на ведення бізнесу за американською схемою. Цінують у людях пунктуальність і вважають, що запізнення не можуть бути нічим виправдані. Звичайна для них тривалість переговорів – від півгодини до години й переважно один на один. Американці вміють і люблять торгуватися, приділяючи чималу увагу розв'язанню різноманітних питань – так званим «пакетним» рішенням. Ваші пропозиції повинні бути чіткими й реалістичними. Американців лякає не ризик, а некомпетентність партнера.

Щоб американці виявили бажання співпрацювати з вашою фірмою, клубом, їм потрібно надати максимально повну інформацію, викласти всі аргументи, що показують вигоду від спільних проєктів. Якщо вони не одержать таких відомостей, то переговори можуть перерватися як непродуктивні. Водночас не варто очікувати від американської сторони повної відвертості, вони ніколи не діляться всією інформацією.

Для американців характерні енергійність та дружелюбність. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Вони напористо й енергійно відстоюють свої інтереси. Варто бути готовим до того, що при підписанні контракту американці виявлять велику наполегливість і агресивність. Їм властиво вважати, що їх, позиція набагато сильніша, ніж у партнерів. Для європейців їхній стиль здається грубим, але американці так не вважають. Це може призвести до певних ускладнень переговорного процесу.

Намагаючись провести переговори швидко, американці можуть укладати договори в телефонному режимі, підтверджуючи їх згодом телетайпом або факсом. А у разі довготривалих, довірливих ділових стосунків письмове підтвердження може взагалі не знадобитися.

На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім'ю, хобі; обговорення політичних або релігійних тем краще уникати.

Розмовляють зазвичай голосно.

Жестикуляція

Зазвичай в Америці чим вище соціальне становище людини, тим менше вона жестикулює, і навпаки, особа з низьким статусом більше дає волю рукам. Жест, утворений з'єднанням великого і вказівного пальців, що означає для українців *нуль*, у США означає *все добре*.

Ділові подарунки

Подарунки сприймаються американцями як демонстрація добрих намірів партнера або стимулювання реклами продажу товарів або послуг. Зробити подарунок – це один зі способів переконати партнера в тому, що дарувальник ним зацікавлений.

Подарунок, вважають американці, повинен відображати культуру дарувальника, містити в собі певну ідею.

Американці люблять робити подарунки в гарних, ідеально виконаних упаковках, із нанесенням на подарунок гравірування.

Перш ніж дарувати спиртні напої, американці обов'язково поцікавляться, що краще підібрати для того чи іншого випадку. Американці здебільшого отримують велике задоволення від подарунків, що відображають українську самобутню культуру.

Вартість подарунка американському партнеру не повинна перевищувати 50 доларів, щоб уникнути зайвих проблем із законом. Етично недопустимими і такими, що підлягають покаранню за законом в американській концепції ділової етики є: корупція (дача взятки, вимагання); шахрайство; приховування доходів від оподаткування; надання недостовірної інформації у фінансовому звіті фірми. Традиційно у великих корпораціях США заводять спеціальну книжку для реєстрації подарунків.

Діловий одяг

Американцям властива демократичність у манері одягатися. Вони схильні інколи нехтувати деякими правилами, більш вільні за європейців і азіатів у сприйнятті моди, і при цьому добре знають, що і коли можна одягнути відповідно до ділового протоколу.

Чоловіки, як правило, вдень одягають костюм світлого кольору, ввечері – темно-синій піджак та сірі брюки.

Американські ділові жінки звичайно обирають хороший брючний костюм і вирізняються яскравим, старанно накладеним макіяжем та короткою стрижкою.

Обов'язковою вимогою є охайність ділового одягу.

КАНАДА

Ділове знайомство

У Канаді розмовляють двома мовами – англійською та французькою.

Канадці вітаються традиційно – рукоштовпанням. Болісно реагують, коли їх приймають за американців. Те, що вони розмовляють англійською, зовсім не означає, що вони вважають себе американцями.

Проведення ділових переговорів

Стиль ділового спілкування в Канаді практично такий самий, як і у США.

Але відразу відчуваєш, що маєш справу не з американцями. Канадці

більш толерантні, позбавлені імперських амбіцій.

Одна з найбільш характерних особливостей канадців на переговорах – консерватизм. Канадці більш схильні до церемонності, виваженості у спілкуванні. Складні природні умови загартували характер канадців, зробивши їх більш терплячими в усьому, зокрема і в сфері ділових відносин.

Канадці не схильні переходити одразу ж до неофіційних стосунків, як у США.

Діловий одяг

Діловий одяг канадців подібний до американського, хоча у великих містах переважає більш європейський стиль. Канадці уважно відстежують модні тенденції.

ПЕРУ

Республіка Перу – держава, що знаходиться на Заході Південної Америки.

Ділове знайомство

Найважливішим засобом встановлення, підтримання та розвитку контактів із перуанцями є представницькі заходи, що включають офіційні прийоми, ділові обіди, відвідування видовищ тощо.

Деякі перуанські бізнесмени надають великого значення формальній стороні спілкування й уважно контролюють виконання всіх пунктів протоколу.

Перед тим як відправляти запрошення своєму перуанському партнеру, необхідно пам'ятати, що порушення основних правил розміщення на обідах і недотримання старшинства за службовим або соціальним статутом гостей може бути розцінене як свідоме зазіхання на престиж, що може мати згодом неприємні наслідки.

Ділові переговори

За своєю ментальністю і методами ведення переговорів перуанці (як і більшість латиноамериканців) багато в чому подібні до представників Південної Європи. Але вони ще більш експресивні; це яскраво виражені екстраверти. Вони легко йдуть на контакт, проте можуть надовго затягувати процес вирішення справи.

Під час переговорів дуже емоційні, але загалом доброзичливі.

Велика увага в Перу приділяється партнерським зв'язкам. Перуанські бізнесмени не пропускають жодного значимого заходу, якщо є можливість заявити про себе, зав'язати нові контакти чи провести кулуарні переговори. Відбувається ділове спілкування у бізнес-клубах, громадських організаціях, на офіційних церемоніях, семінарах, конференціях, з'їздах. Також може проходити на тенісному корті, в театрі.

Щоб мати стабільні й міцні стосунки в ділових колах, потрібно своєчасно реагувати на події, які відбуваються в країні, а також в особистому житті ваших перуанських партнерів (кар'єрне та професійне зростання, день народження, отримання нагороди, весілля, ювілей близької людини тощо).

Ділові подарунки

У Перу прийнято надсилати особисто знайомим листівки, листи і сувеніри з нагоди якихось знаменних подій. Традиційними подарунками є барвисто оформлені кошики з набором продуктів до святкового столу, календарі, фірмові

авторучки, записні книжки, напоїв і вироби народного промислу.

До подарунків необхідно додавати візитні картки, на яких, залежно від характеру відносин, пишуться вітальні фрази. Текст не підписується і дата не вказується.

МЕКСИКА

Сполучені Штати Мексики – одна з найбільших латиноамериканських країн.

Проведення переговорів

Успіх переговорів із бізнесменами в галузі спорту Мексики багато в чому залежить від здатності знаходити спільні точки зору і підтримувати контакти з представниками провідних структур.

Вести переговори краще англійською мовою, а тексти контрактів складати паралельно іспанською та українською мовами.

При укладанні контрактів із приватними клубами треба брати до уваги той факт, що майже кожен учасник зовнішньоекономічної діяльності в Мексиці входить у ту чи іншу групу промислового або фінансового капіталу. Завчасне врахування цієї обставини дає змогу заощадити час і відразу вийти на потрібний рівень спілкування та прийняття рішень.

Потрібно враховувати і цикли політичної кон'юнктури: «несприятливими» роками для укладання довгострокових угод є, як правило, початкові та кінцеві роки президентського правління.

Перш ніж вступати в переговори з невеликими та середніми спортивними клубами, потрібно уточнити, чи зареєстровані вони і чи має повноваження представник мексиканської сторони вести переговори.

У Мексиці, як і в більшості цивілізованих країн, прийнята досить спрощена процедура укладання угод, коли достатньо, наприклад, підтвердження їх факсом.

У спілкуванні мексиканці доволі експресивні як вербально, так і невербально. У свою ціну за товар (спортсмена) обов'язково закладайте додатковий резерв для торгу (маневру). Процес переговорів може бути довгим і виснажливим, мексиканці торгуються жорстко. Обов'язковість у виконанні угоди не є їх сильною стороною.

АВСТРАЛІЯ

Ділове знайомство

Під час ділового знайомства в Австралії зазвичай називають повністю своє ім'я та обмінюються міцним рукоштовпанням, оскільки в австралійців високо цінуються енергійність, атлетизм і фізична досконалість. Розмовляють здебільшого англійською мовою. Важливим складником невербальної комунікації є зоровий контакт.

Проведення переговорів

На переговорах з австралійськими партнерами бажано уникати крайностей – надмірної суєтності чи зайвої педантичності. Поводитись необхідно виважено і спокійно, уникаючи поспіху. Загалом місцеві бізнесмени дружелюбні, щедрі, товариські, з добре розвиненим почуттям гумору. Їх улюблені фрази: «*Все буде гаразд, старий!*» та «*Не бійся, прорвемося!*».

Торгуватись австралійці не люблять, їм краще відразу запропонувати реальні умови договору (ціну).

У числі негативних рис австралійців – расова нетерпимість, сповідування націоналістичних поглядів, підозрілість. Вас навіть можуть прийняти за шпигуна. Якщо поставитись до цього спокійно і з гумором, австралійці незабаром переконаються, що це не так.

Діловий одяг

В Австралії можна вдягатися просто, дбаючи передусім про зручність. Австралійський мільйонер може бути одягнений так само, як і звичайний робітник. Вас ніхто не осудить, якщо на діловій зустрічі ви будете без піджака, у звичайній сорочці та джинсах. В Австралії не можна ходити з непокритою головою, оскільки сонце тут надто яскраве й радіоактивне.

Отже, у професійному спілкуванні важливо враховувати кроскультурний чинник. **Кроскультурна комунікація** – це вербальна та невербальна взаємодія представників різних моральних систем, світоглядів, релігій тощо. У системі кроскультурного спілкування виокремлюють індивідуалістичну (ґрунтується на засадах автономії особистості, поваги до її прав і свобод) і традиційно-колективістську (зорієнтовану на збереження, постійне відтворення національних звичаїв, традицій, норм) культури.

Проблема кроскультурної (міжкультурної) комунікації є особливо гострою, коли в ситуаціях ділового спілкування сходяться партнери з істотними розбіжностями в поглядах на світ, звичаях, моралі, етикеті, ставленні до жінок тощо. Виникнення напруження та непорозуміння можливе між представниками, наприклад, європейської, американської та арабської культур.

? Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами в Азії та Африці.
2. Охарактеризуйте стилі ділового спілкування при проведенні переговорів із німецькими партнерами.
3. Назвіть національні особливості ділового спілкування з представниками Америки та Австралії.
4. Окресліть особливості ділового етикету в європейських країнах.
5. Чому на етикет у взаєминах з іноземними партнерами звертають особливу увагу?
6. Що необхідно взяти до уваги, плануючи ділові переговори у США?
7. Що необхідно знати про діловий етикет, укладаючи договори з японськими партнерами?
8. Які особливості ділового етикету в мусульманських державах?
9. Охарактеризуйте культуру ділового спілкування у країнах Західної Європи.
10. Порівняйте особливості культури ділового спілкування у США, Великій Британії та Канаді.

11. Розкрийте сутність та особливості ділового етикету в Японії.

12. Наведіть приклади різних стилів ведення переговорів у різних культурах.

13. Прокоментуйте твердження: «Відмінності, а не подібності, створюють основу для взаємовигідних рішень». Наведіть приклади прояву цієї закономірності в кроскультурних ситуаціях.

Тести

1. Які подарунки можна дарувати в ситуаціях ділового спілкування?

- а) сорочку;
- б) парфуми;
- в) краватку.

2. Як правильно себе поводити, приймаючи подарунок?

а) розгорнути подарунок в присутності особи, яка його подарувала, і подякувати;

б) невіжливо відразу розгортати подарунок у присутності особи, яка його подарувала;

б) прийняти подарунок, не розгортаючи його, і подякувати.

3. Кому не рекомендовано дарувати яскраво-червоні квіти (особливо троянди)?

- а) чоловікам;
- б) дівчаткам, які не досягли 18 років;
- в) заміжнім жінкам.

4. Головне правило підбору ділового костюма:

- а) стильність;
- б) охайність;
- в) відповідність ціни костюма соціальному статусу людини, яка його одягає.

5. Скільки кольорів може одночасно поєднуватися в діловому костюмі?

- а) не більше чотирьох;
- б) не більше трьох;
- в) не більше двох.

6. Імідж людини – це:

- а) вміння спілкуватися;
- б) вміння впливати на людей;
- в) вміння справляти враження.

7. Стиль чоловічого костюма під час ділової зустрічі:

- а) повинен відповідати стилю інших учасників зустрічі;
- б) повинен вирізнятися індивідуальністю, що дозволить впливати на формування іміджу;
- в) вибір стилю не регламентується.

8. Для ділових зустрічей жінці рекомендується:

- а) одягати міні-спідницю;
- б) одяг яскравих кольорів;

в) одяг, який не буде відволікати співрозмовника від ділової розмови.

9. Вони високо цінують свою індивідуальність, надають величезного значення різниці між людьми, цінують свободу вибору, економлять час на всьому, позбавлені манірності та офіціозу в спілкуванні. Це характеризує:

- а) американців;
- б) японців;
- в) англійців;
- г) французів;
- д) китайців.

10. Представники цієї ділової культури ставлять чіткі цілі, детально продумують способи вирішення намічених завдань, суворо дотримуються графіків реалізації угод і проєктів, розкладу дій.

- а) ділова культура Німеччини;
- б) ділова культура США;
- в) ділова культура Індії;
- г) ділова культура Данії;
- д) ділова культура Фінляндії.

11. Вони позбавлені формалізму, відразу, без зайвих розмов, переходять до обговорення суті справи. Це характеризує:

- а) американців;
- б) японців;
- в) англійців;
- г) французів;
- д) китайців.

12. Вони переходять до обговорення ділових питань тільки після попередньої довгої розмови на нейтральні теми. Це характеризує:

- а) французів;
- б) японців;
- в) англійців;
- г) американців;
- д) китайців.

13. Якщо під час переговорів японський партнер киває головою, то цей жест означає, що він:

- а) зрозумів вас;
- б) у всьому з вами згоден;
- в) киває на знак підтримки;
- г) просто уважно вас слухає.

ГЛОСАРІЙ

Актуалізація – спосіб (система способів), який ґрунтується на співробітництві, повазі до себе та до інших, намаганні вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності; поважає гідність інших, переконливо передає свої думки та бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Атракція – форма пізнання іншої людини, заснована на формуванні стійкого позитивного почуття до неї.

Вербальні засоби – різні мовні конструкції, шаблони, фразеологічні звороти, характерні для ділового спілкування.

Ділова бесіда – спеціально організована предметна розмова, що спрямована на вирішення управлінських завдань; це один із найчастіше використовуваних видів комунікативної взаємодії в управлінському спілкуванні.

Ділова бесіда – це розмова між суб'єктами ділових відносин, але насамперед це міжособистісне спілкування.

Ділове спілкування (офіційне, формальне) – це цілеспрямоване спілкування, що регулює офіційні відносини комунікантів у різних професійних галузях.

Ділове спілкування – це особливий вид спілкування, що здійснюється в спільній професійно-предметній діяльності, зміст якого визначається соціально значущим предметом спілкування, а також взаємним психологічним впливом.

Ділові листи – це поширений вид документації, один зі засобів обміну інформацією; основний засіб встановлення офіційних, службових контактів між федераціями, клубами, організаціями, установами, фірмами та закладами, а також між організаціями та приватними особами.

Ділові переговори – це процес взаємодії між двома або більше сторонами, які прагнуть знайти точки дотику та досягти угоди.

Діловий етикет (business etiquette) – це норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий лист (business letter) – це документ, який використовується для зв'язку, передачі інформації на відстані між кореспондентами (юридичними або фізичними особами).

Діловий прийом (business official reception) – це зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, ювілею і презентації компанії; проводиться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, залучення нових партнерів тощо.

Діловий протокол (business minutes) – це регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод тощо.

Дискусія – це процес просування та вирішення проблем шляхом

зіставлення, порівняння, зіткнення, взаємозбагачення предметних позицій учасників.

Емпатія – це емоційне співпереживання іншій людині. Через емоційний відгук спортсмени, тренери пізнають внутрішній стан інших членів спортивного колективу.

Етика ділових відносин – це система знань про моральні аспекти ділових відносин, що визначає систему моральних цінностей, критеріїв і параметрів відносин між керівником і співробітниками, а також відносин в організації загалом.

Запит – це вимога, прохання дати які-небудь відомості або офіційне роз'яснення з приводу чогось.

Засоби спілкування – це різні знакові системи, які людина використовує у процесі комунікації; системна мовних знаків, а також міміка, жести, погляд, поза тощо.

Ідентифікація – це соціально-психологічний процес пізнання суб'єктом чи суб'єктами спортивної діяльності інших під час безпосередніх чи опосередкованих контактів із ними, у ході якого здійснюється порівняння чи зіставлення внутрішніх станів або становища партнерів, і навіть зразків для наслідування.

Інформативна комунікація – це процес передачі інформації про світ, у якому живуть комунікатор і реципієнт.

Каузальна атрибуція – це механізм інтерпретації вчинків та почуттів іншої людини (каузальна атрибуція – прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта).

Комунікація – це процес двостороннього обміну інформацією суб'єктів спортивної діяльності, що веде до взаємного розуміння.

Контракт – це письмова угода, договір, за яким сторони, що його уклали, мають взаємні зобов'язання.

Контрсугестія – це негативна відповідь на сугестію (навіювання) і її заперечення.

Маніпуляція – це спосіб, який дає змогу досягти своєї мети без урахування інтересів іншої сторони, використовуючи останню.

Маніпулятор – це людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, обманних дій, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Міжособистісне спілкування – це процес взаємодії між людьми, під час якого відбувається сприйняття, взаємовплив на співрозмовника, виявляються психологічні особливості кожного суб'єкта, забезпечуються потреби людей у соціальних контактах та емоційних стосунках.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі.

Наслідування – це особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб.

Невербальне спілкування – це вид спілкування, для якого характерне використання безсловесних засобів передачі інформації.

Особистісно-групове спілкування – це процес взаємодії окремої особистості та групи людей.

Особистісне спілкування (дружнє, неформальне) – це обмін інформацією особистого (приватного) характеру.

Переконання – це спосіб впливу, коли одна людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформулювати у неї нові настанови.

Рекламація (претензія) – це документ, в якому міститься претензія до сторони, яка порушила прийняті за контрактом зобов'язання, та вимога про відшкодування збитків.

Рефлексія – це психологічний механізм організації самоаналізу, який здійснюється через внутрішню роботу особистості, спрямовану на осмислення себе, своєї поведінки, власних дій і станів, самопізнання власного духовного світу, самоаналіз практичного життєвого досвіду, подій.

Службова (ділова) нарада – це один із найпоширеніших способів обговорення та вирішення проблем на виробництві.

Соціальна перцепція у спорті – це сприйняття соціальних об'єктів, під якими зазвичай маються на увазі люди й соціальні групи, тобто спортсмени, тренери, судді, уболівальники, інші спортивні колективи.

Спілкування – це процес взаємодії між людьми, в ході якого виникають, виявляються і формуються міжособистісні відносини.

Спортивний контракт – це письмова угода між спортивним клубом і спортсменом, яка регулює залучення спортсмена до процесу підготовки та участі в спортивних змаганнях за клуб.

Стиль спілкування – це сукупність найбільш типових рис поведінки у спілкуванні; система різноманітних прийомів взаємодії партнерів у спілкуванні, які мають особливу спрямованість.

Усне ділове спілкування – це словесна, а не письмова взаємодія однієї службової особи з іншою чи колективом (ділова бесіда, ділова розмова телефоном, ділові переговори тощо); передбачає різноманітні способи взаємодії між співрозмовниками за допомогою вербальних (словесних) і невербальних (поза, жести, міміка, одяг, знаки, символи) засобів.

Форма ділового спілкування – це спосіб реалізації комунікативного процесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бабічев А. В., Фрідман О. А. Ділове спілкування та презентаційні навички : метод. реком. до практичних занять. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 24 с.
2. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г. , Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для ВНЗ (рекомендовано МОН України). Київ : Магнолія 2006. 2024. 312 с.
3. Кузьмін О. В., Роман Т. О., Акімова Л. М., Чемакіна О. В. Електронні системи в галузі : навч. посіб. Київ : Гельветика, 2020. 168 с.
4. Шебаніна О. В., Тищенко С. І., Хилько І. І. Міжкультурні комунікації : опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2021. 52 с.
5. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В. Ділові контакти з іноземними партнерами : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 284 с.
2. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 160 с.
3. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навч.-метод. посіб. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/639007/mod_resource/content/0/%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%93.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
4. Бибик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Харків : Фоліо, 2005. 491 с.
5. Етика ділових відносин : навч. посіб. / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
6. Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових стосунків : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 310 с.
7. Ковальов Б. Л., Павлик А. В. Бізнес-комунікації : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
8. Ларі Кінг, Білл Гілберт. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ : Моноліт-Bizz, 2023. 204 с.
9. Мірошніченко Д. А., Зленко А. М. Діловий етикет : навч. посіб. Бориспіль : Ризографіка, 2019. 216 с.
10. Пантелюк М., Маруніч І., Гайдаєнко І. Ділове спілкування та культура мовлення. Київ : ЦУЛ, 2020. 224с.
11. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.
12. Солодчук С. Є. Професійне спілкування як предмет дослідження у психології. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i13/35.pdf>
13. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf

ДОДАТОК А

ЗРАЗОК ТРУДОВОГО КОНТРАКТУ СПОРТСМЕНА

ТРУДОВИЙ КОНТРАКТ № _____

місто _____ 20__ р.

Волейбольний клуб «_____», в особі _____, який діє на підставі _____, далі за текстом – **РОБОТОДАВЕЦЬ** або **КЛУБ**, або **адміністрація КЛУБУ**, з однієї сторони та громадянин _____, далі за текстом – **СПОРТСМЕН**, з іншої сторони, далі разом – **СТОРОНИ**, а кожна окремо – **СТОРОНА**, уклали цей **Контракт** про таке:

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей **Контракт** є строковим трудовим договором, на підставі якого виникають трудові відносини між **СПОРТСМЕНОМ** і **РОБОТОДАВЦЕМ**, які зі сторони останнього реалізуються адміністрацією **КЛУБУ**. За цим **Контрактом СПОРТСМЕН** зобов'язується виконувати роботу, визначену цим **Контрактом**, а **РОБОТОДАВЕЦЬ** зобов'язується виплачувати **СПОРТСМЕНУ** заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою **СТОРИН**.

1.2. Взаємовідносини **СТОРИН**, не врегульовані цим **Контрактом**, регулюються відповідними нормами законодавства про працю України.

1.3. Діяльність **СПОРТСМЕНА** має сприяти розвитку **КЛУБУ**, підвищенню його результатів.

Розділ 2. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТУ

2.1. **СПОРТСМЕН** приймається на роботу в **КЛУБ** на посаду _____ на умовах, зазначених у цьому **Контракті**.

2.2. **СПОРТСМЕН** зобов'язується виконувати свою роботу сумлінно, старанно, професійно.

2.3. **РОБОТОДАВЕЦЬ** зобов'язується створювати необхідні умови для виконання роботи **СПОРТСМЕНОМ**, своєчасно виплачувати йому заробітну плату.

2.4. **СПОРТСМЕНУ** _____ встановлюється строк випробування _____ (випробування не встановлюється: особам, які не досягли вісімнадцяти років; молодим фахівцям після закінчення закладів вищої освіти; особам, звільненим у запас із військової чи альтернативної (невійськової) служби; особам, з якими укладається строковий трудовий договір строком до 12 місяців; внутрішньо переміщеним особам).

Розділ 3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СПОРТСМЕНА

3.1. За умовами даного **Контракту СПОРТСМЕН** зобов'язується:

3.1.1. Дотримуватись умов даного **Контракту**, правил внутрішнього трудового розпорядку **КЛУБУ**, а також виконувати розпорядження адміністрації **КЛУБУ**.

3.1.2. Регулярно займатися у визначеному **КЛУБОМ** порядку індивідуальними та загальнокомандними тренуваннями.

3.1.3. Брати участь в усіх навчально-тренувальних зборах, іграх, змаганнях, передбачених календарем, окрім випадків, спеціально дозволених адміністрацією **КЛУБУ**, виконувати поставлені тренерами і адміністрацією **КЛУБУ** завдання.

3.1.4. Бездоганно та сумлінно виконувати вказівки тренерів, за умови, що додержання таких вказівок не зашкодить здоров'ю **СПОРТСМЕНА**.

3.1.5. Не порушувати встановлений **КЛУБОМ** режим роботи та норми поведінки.

3.1.6. Докладати зусиль для створення належного мікроклімату в **КЛУБІ**.

3.1.7. Дотримуватись правил техніки безпеки та охорони праці.

3.1.8. Знати Правила гри у волейбол, положення регламентних документів Федерації волейболу України, відповідних ліг/асоціацій, що стосуються статусу, прав і обов'язків **СПОРТСМЕНА**.

3.1.9. Постійно підвищувати свою майстерність, підтримувати свою фізичну форму на такому рівні, щоб постійно грати в основному складі **КЛУБУ** або претендувати на це.

3.1.10. Брати участь у всіх відновлювальних заходах, організованих **КЛУБОМ** для зміцнення здоров'я спортсменів.

3.1.11. Піклуватися про своє здоров'я та особисту гігієну, також регулярно проходити диспансеризацію; не використовувати для досягнення спортивних результатів прийоми і способи, заборонені правилами змагань, не застосовувати заборонені медичною комісією МОК фармакологічні засоби, речовини й методи стимуляції працездатності (допінги); два рази на рік проходити медичне обстеження. У разі захворювання, травм або нещасного випадку негайно повідомити про це лікаря та головного тренера **КЛУБУ**, строго виконувати лікувальні та профілактичні процедури за призначенням лікаря.

3.1.12. Носити форму, надану **КЛУБОМ**, і грати в запропонованій екіпіровці.

3.1.13. Бережливо ставитись до спортивного майна та інвентарю, нести матеріальну відповідальність за нього в установленому чинним законодавством порядку.

3.1.14. Не вживати самому і не схиляти інших спортсменів до вживання алкогольних напоїв, куріння, наркотичних засобів, заборонених фармакологічних засобів, речовин і методів стимуляції працездатності (допінгів) тощо.

3.1.15. Своїми діями та поведінкою не компрометувати **КЛУБ**, його

тренерів і адміністрацію, спонсорів та інших гравців.

3.1.16. Протягом терміну дії **Контракту** не вести переговорів та не приймати ніяких пропозицій про перехід до іншої команди чи клубу без письмового дозволу **КЛУБУ**.

3.1.17. Особливості режиму робочого часу **СПОРТСМЕНА**: ненормований робочий день, відрядження.

3.1.18. У разі навчання **СПОРТСМЕНА** в закладах вищої освіти організовувати особистий графік відвідування занять таким чином, щоб навчання не заважало тренуванням та участі у змаганнях.

3.1.19. **СПОРТСМЕН** має право брати участь у змаганнях (окрім чемпіонату і Кубка України) з волейболу, включаючи і пляжний волейбол, тільки з дозволу адміністрації **КЛУБУ**.

3.2. За умовами даного **Контракту СПОРТСМЕН** має право:

3.2.1. Вимагати дотримання даних **КЛУБОМ** зобов'язань і соціальних гарантій.

3.2.2. Брати участь в обговоренні питань планування та забезпечення навчально-тренувального процесу.

3.2.3. Висловлювати адміністрації **КЛУБУ** свою особисту думку з будь-якого питання діяльності **КЛУБУ**, в тому числі щодо поліпшення навчально-тренувального процесу.

3.2.4. Бути членом керівних органів **КЛУБУ**.

3.2.5. Реалізовувати та набувати інші права, передбачені Статутом **КЛУБУ**, цим **Контрактом**, статутними й регламентними документами Федерації волейболу України, відповідних професіональних ліг та/чи асоціацій і чинним законодавством України.

3.2.6. Захищати свої права в установленому законом, Статутом **КЛУБУ** та цим **Контрактом** порядку.

Розділ 4. ОБОВ'ЯЗКИ РОБОТОДАВЦЯ

4.1. За умовами даного **Контракту РОБОТОДАВЕЦЬ** зобов'язується:

4.1.1. Організувати роботу **СПОРТСМЕНА**, забезпечивши необхідні та достатні умови для його навчання волейбольної майстерності, підвищення рівня фізичної підготовки.

4.1.2. Забезпечити нешкідливі й безпечні умови для тренування та участі у змаганнях.

4.1.3. Обладнати робоче місце, забезпечити тренувальною та ігровою формами, м'ячами та іншим відповідним волейбольним інвентарем і обладнанням.

4.1.4. Залучати до спортивної підготовки спортсмена кваліфікований персонал; на період участі спортсмена в навчально-тренувальних зборах та змаганнях забезпечувати його харчуванням, належними житлово-побутовими умовами та доставкою до місця зборів або змагань.

4.1.5. Надавати **СПОРТСМЕНУ** щорічну основну відпустку тривалістю 24 календарних дні відповідно до чинного законодавства.

4.1.6. Своєчасно в обумовлені строки виплачувати **СПОРТСМЕНУ** заробітну плату в розмірі, встановленому даним **Контрактом**.

4.1.7. Дотримуватись та не порушувати особистих прав **СПОРТСМЕНА**.

4.2. За умовами даного **Контракту РОБОТОДАВЕЦЬ** має право:

4.2.1. Залучати **СПОРТСМЕНА** до участі в усіх спортивних заходах, які проводяться **КЛУБОМ**.

4.2.2. Контролювати виконання **СПОРТСМЕНОМ** своїх обов'язків, давати йому необхідні для цього вказівки, застосовувати до **СПОРТСМЕНА** дисциплінарні заходи, передбачені Статутом чи колективним договором **КЛУБУ** і чинним законодавством України про працю.

4.2.3. Реалізовувати та набувати інші права, передбачені цим **Контрактом** і чинним законодавством України.

Розділ 5. ОПЛАТА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОРТСМЕНА

5.1. За виконання обов'язків, передбачених цим **Контрактом**, **СПОРТСМЕНУ** встановлюється та виплачується щомісячна заробітна плата у розмірі _____ гривень на місяць. Також **СПОРТСМЕНУ** може надаватися за результатами успішного виконання ним своїх функціональних обов'язків премія.

5.2. **СПОРТСМЕН** отримує грошове забезпечення, зазначене в п. 5.1 цього **Контракту**, в терміни, встановлені чинним законодавством України.

5.3. Час початку та закінчення тренувань, зборів, а також вихідні дні встановлюються адміністрацією **КЛУБУ**.

5.4. **СПОРТСМЕНУ** надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю:

- основна: 24 (двадцять чотири) календарні дні,

- додаткова: _____ календарні дні за ненормований робочий день.

До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога у розмірі _____ гривень.

5.5. Час і порядок використання **СПОРТСМЕНОМ** відпустки (час початку і час закінчення, одноразово або частинами тощо) визначаються **СТОРОНАМИ** відповідно до чинного законодавства.

Розділ 6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН, ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

6.1. У разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим **Контрактом**, **СТОРОНИ** несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства та цього **Контракту**.

6.2. При першому порушенні **СПОРТСМЕНОМ** своїх обов'язків, згідно з умовами даного **Контракту**, йому оголошується догана.

6.3. У разі одностороннього розірвання **Контракту** з вини **СПОРТСМЕНА**, **СПОРТСМЕН** зобов'язується повернути **КЛУБУ** спортивну

форму, інвентар та інше майно, яке він отримав.

6.4. РОБОТОДАВЕЦЬ несе відповідальність за невиплату заробітної плати **СПОРТСМЕНУ** відповідно до чинного законодавства.

6.5. СТОРОНИ будуть докладати всіх зусиль для того, щоб вирішувати всі розбіжності та суперечки, пов'язані з даним **Контрактом**, шляхом переговорів. У разі недосягнення згоди спори між **СТОРОНАМИ** вирішуються в порядку, встановленому чинним законодавством.

Розділ 7. ЗМІНИ, ПРИПИНЕННЯ ТА РОЗІРВАННЯ КОНТРАКТУ

7.1. Зміни та доповнення до цього **Контракту** вносяться тільки за угодою **СТОРИН**, складеною у письмовій формі та підписаною **СТОРОНАМИ**.

7.2. Цей **Контракт** припиняється:

- а) після закінчення строку дії **Контракту**;
- б) за згодою **СТОРИН**;
- в) з ініціативи **КЛУБУ** до закінчення строку дії **Контракту** у випадках, передбачених законодавством (ст. 40, 41 КЗпП України) та цим **Контрактом**;
- г) з ініціативи **СПОРТСМЕНА** до закінчення строку дії **Контракту** у випадках, передбачених законодавством (ст. 39 КЗпП України) та цим **Контрактом**;
- г) з інших підстав, передбачених законодавством **України**.

7.3. При розірванні **Контракту** за підстав, не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться згідно з п. 8 ст. 36 КЗпП України.

7.4. При достроковому розірванні **Контракту**, у разі невиконання або неналежного виконання **СТОРОНАМИ** зобов'язань, передбачених цим **Контрактом**, він розривається з попередженням відповідної **СТОРОНИ** за 2 (два) тижні.

Розділ 8. ТЕРМІН ДІЇ ТА ІНШІ УМОВИ КОНТРАКТУ

8.1. Цей **Контракт** набуває чинності з моменту його підписання **СТОРОНАМИ** та діє до 20__ року.

8.2. За один календарний місяць до закінчення строку чинності **Контракту** він може бути за згодою **СТОРИН** продовжений або укладений на новий строк.

8.3. Із метою перевірки здатності виконання **СПОРТСМЕНОМ** передбачених цим **Контрактом** обов'язків, встановлюється строк випробування згідно з п. 2.4. цього **Контракту**.

8.3.1. Протягом строку випробування **СПОРТСМЕН** виконує обов'язки за цим **Контрактом** у повному обсязі.

8.3.2. Якщо **РОБОТОДАВЕЦЬ** визнає результати випробування незадовільними, він протягом строку випробування, має право розірвати зі **СПОРТСМЕНОМ** цей **Контракт**.

8.3.3. Якщо у зазначений строк **РОБОТОДАВЕЦЬ** не використав своє право на розірвання **Контракту**, **СПОРТСМЕН** вважається таким, що витримав випробування та продовжує роботу на умовах даного **Контракту**.

8.4. Умови цього **Контракту** можуть бути змінені тільки за згодою **СТОРИН** у письмовій формі.

8.5. СТОРОНИ передбачають конфіденційність умов цього **Контракту**, за винятком щодо органів, які здійснюють контроль за їх дотриманням та їх посадових осіб. Така конфіденційність не може поширюватися на загальні умови **Контракту**, врегульовані чинним законодавством.

8.6. Усі питання, що потребують повідомлення однією **СТОРОНОЮ** іншої, які виникають із даного **Контракту**, будуть здійснюватись у письмовій формі та повинні надсилатися на адресу однієї зі **СТОРИН**, вказаної в **Контракті**. У разі, якщо одна **СТОРОНА** не була проінформована про зміну адреси іншою **СТОРОНОЮ** протягом двох днів, будь-яке повідомлення, відправлене на попередню адресу останньої буде вважатися здійсненим належним чином.

8.7. СТОРОНИ дійшли згоди з усіх істотних умов цього **Контракту**.

8.8. Цей **Контракт** укладений у двох примірниках, які зберігаються у кожній зі **СТОРИН** та мають однакову юридичну силу.

9. АДРЕСИ, РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРИН

КЛУБ:

Волейбольний клуб

Адреса: _____

р/р № _____ в
МФО _____

Код ЄДРПОУ _____

Телефон: _____

_____/_____/_____

« ____ » _____ 20__ р.

СПОРТСМЕН:

ПІБ

Адреса: _____

Зареєстрований за адресою: _____

Паспорт: серія _____ № _____
виданий _____

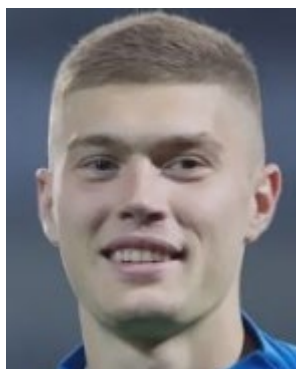
Телефон: _____

« ____ » _____ 20__ р.

ДОДАТОК Б

ЗРАЗОК РЕЗЮМЕ

РЕЗЮМЕ



Довбик Артем Олександрович

Вік: 27 років

Місце народження: Черкаси, Україна

Зріст/вага: 189 см/ 88 кг

Місто проживання: м. Рим, Італія

Сімейне положення: одружений

Контактний телефон: xxxxxxxx

e-mail: xxxxxxxx

Посада: нападник італійської «Роми» та збірної України.

Досвід роботи

Професійні клуби:

- 2014–2015 Україна «Черкаський Дніпро»
- 2015–2017 Україна «Дніпро»
- 2016 Молдова «Заря»
- 2018–2020 Данія «Мідтjylland»
- 2019–2020 Данія «Сеннер'юск»
- 2020–2023 Україна «Дніпро-1»
- 2023–2024 Іспанія «Жирона»
- 2024 Італія «Рома»

Національна збірна:

2015 Україна (U-18)

2016–2018 Україна (U-18)

2021 Україна

Освіта

ННІ фізичної культури, спорту та здоров'я Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького.

Ступінь: бакалавр

Назва спеціальності: 017 Фізична культура і спорт

Досягнення

Командні досягнення

- Володар Кубка Молдови (1): «Заря»: 2015/16
- Чемпіон Данії (1): «Мідтjylland»: 2017/18
- Володар Кубка Данії (2): «Мідтjylland»: 2018/19;

«Сеннер'юск»: 2019/20

Індивідуальні досягнення

- Український футболіст року (1): 2023

- Футболіст року в чемпіонаті України (2): 2021, 2022
- Найкращий бомбардир української Прем'єр-ліги (2): 2021/22 (14 голів), 2022/23 (24 голи)
- Найкращий бомбардир іспанської Ла-Ліги (1): 2023/24 (24 голи)
- Найкращий бомбардир Кубка України (1): 2020/21 (4 голи)
- Найкращий гравець місяця в УПЛ (3): серпень 2021, листопад-грудень 2021, жовтень 2022
- Гравець місяця Ла-Ліги: грудень 2023
- Команда сезону Ла-Ліги: 2023/24
- Гравець місяця в ФК «Жирона» (4): листопад 2023, грудень 2023, січень 2024, березень 2024

Рекорди : Автор найпізнішого голу в історії збірної України.

Уміння та навички:

- досвід роботи з комп'ютером: операційні системи (Windows), програми Microsoft Word, Excel, Outlook, PowerPoint.
- поєднання в собі рис адміністратора і лідера; вміння враховувати інтереси всіх сторін, що беруть участь у бізнесі;
- широкий інтелектуальний кругозір;
- висока моральність; ініціативність; наполегливість; комунікабельність;
- уміння бути стратегом, вивчати й аналізувати своє оточення;
- здатність акумулювати інформацію: обирати з неї найважливішу для даного моменту й на перспективу;
- здатність перетворювати факти в інформацію, а її – у знання; визначати важливість, цінність інформації, її багатоаспектність;
- здатність відчувати перспективу, знати, що потрібно сьогодні, а що – завтра;
- бути чесним, оскільки без цього немає довіри, гнучким, поступливим у думках і діях, не переступаючи грані, за якою настає порушення етики, норм моралі;
- бути доброзичливим; добропорядним; об'єктивним; неупередженим;
- взяти на озброєння такі риси: акуратність, точність, діловитість, скромність, простоту, чуйність, твердість, рішучість.

Знання мов: Українська – рідна мова, English – Pre-Intermediate, Deutsch – Grundstufe, Італійська – Italian colloquial.

Додаткова інформація

- Водійські права: так
 - Закордонний паспорт: так
 - Рекомендації: за вимогами сторін
-

Підпис

Дата

Навчальне видання
(українською мовою)

Симонік Анастасія Володимирівна
Воронкова Тетяна Володимирівна
Верітов Олександр Ігорович
Сватсьєв Андрій Вячеславович

ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ В ГАЛУЗІ

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»

Рецензент *Р.В. Клопов*
Відповідальний за випуск *М.В. Маліков*
Коректор *Н.В. Мацюх*