

Міністерство освіти і науки України  
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет  
імені Григорія Сковороди»  
Фінансово-гуманітарний факультет  
Кафедра документознавства

# **ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Переяслав-Хмельницький – 2019

УДК 659.4  
ББК 76.006.5

Мірошніченко Денис Анатолійович, к.і.н., доцент кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

Зленко Алла Миколаївна, к.і.н., доцент кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

#### РЕЦЕНЗЕНТИ:

Навальна М.І. доктор філологічних наук, професор кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

Шульська Н.М. – кандидат філологічних наук, доцент кафедри соціальних комунікацій Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки.

Діловий етикет: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Уклад. Д.А. Мірошніченко, А.М. Зленко. Бориспіль: Ризографіка, 2019. 216 с.

Навчальний посібник розроблено для самостійної роботи та виконання практичних завдань з курсу «Діловий етикет» студентами бакалаврату спеціальності «Професійна освіта. (Документознавство)», денної та заочної форми навчання.

Рекомендовано вченою радою фінансово-гуманітарного факультету Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» (протокол №7 від 15.04.2019 р.).

©Мірошніченко Д.А.

Зленко А.М., 2019.

## ВСТУП

**Мета:** формування у студентів необхідних для майбутньої професійної діяльності теоретичних знань про сутність, структуру, функціональні особливості ділового етикету. Набуті комунікативні компетентності сприятимуть налагодженню ефективних зв'язків у діловій практиці, із ЗМІ, різними групами громадськості, розвитку культури ділового спілкування та досягнення особистого успіху в подальшій професійній кар'єрі.

**Завдання:** дослідити історичні типи етикету як стійкі системи у соціальній та професійній взаємодії людей; визначити моральну складову етикету у системі соціально-професійної комунікації; з'ясувати структурні складові етикету, його функціональну заданість в організації й упорядкування соціально-професійних зв'язків, колективних і індивідуальних видів поведінки; місце етикету у формалізації культурних еталонів і цивілізованих стереотипів моральних відносин та розвитку раціонально-емоційної сфери моральної свідомості; проаналізувати роль етикету в сучасній діловій практиці; етикет як аксіологічний компонент поведінки і спілкування особистості в системі професійної діяльності; культурні стереотипи соціально-професійної комунікативності.

**Предмет:** теоретичні засади розвитку етикету як соціокультурного феномену, основні поняття і моделі етикетної ділової поведінки.

**Зміст дисципліни** розкривається в темах:

1. Етикет і сучасний діловий світ
2. Національні особливості ділового етикету
3. Ділові зустрічі та переговори
4. Етичні засади ділового спілкування
5. Діловий етикет та діловий імідж.
6. Ділова атрибутика
7. Ділові прийоми
8. Протокол дарування

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## «ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ»

### *Тема 1. Етикет і сучасний діловий світ*

Діловий етикет, історичні корені та орієнтація суб'єкта діяльності на корисні результати досвіду. Місце моральних цінностей у діловому етикеті. Діловий етикет та створення іміджу через організацію предметно-комунікативного поля. Значення терміну «етикет» як ярлик, покажчик, характеристика. Модель стереотипної поведінки як єдність етичного й етикетного в сучасних соціально-економічних умовах. Етикет індивідуального робочого місця. Норми ділового етикету при використанні сучасної ділової техніки: телефонів, автовідповідачів, факсів, персональних комп'ютерів, мобільних телефонів. Етикет бізнес-карток; основні принципи підготовки ділових паперів; контакти із засобами масової інформації. Культура кореспонденції. СЕТИКЕТ (основні правила поведінки в мережі Інтернет).

### *Тема 2. Національні особливості ділового етикету*

Особливості ділового етикету в зарубіжних країнах. Риси характеру й особливості поведінки народів західної Європи та США. Система моральних настанов та ієрархія цінностей народів Сходу. Діловий етикет в країнах Азії. Особливості спілкування з представниками ділових кіл Японії та Китаю. Національні особливості міжособистісних комунікацій в бізнесі. Основи національного ділового спілкування (порівняльний огляд). Контекстуальність культури і співвідношення вербальних і невербальних комунікацій. Мова рухів тіла в національних культурах.

### *Тема 3. Ділові зустрічі та переговори*

Ділові зустрічі. Національні особливості процесу перемовин. Мета перемовин. Фактор часу у процесі перемовин. Зміст і контекст перемовин. Етапи підготовки і проведення перемовин (вибір місця і часу, протокол, роль перекладача). Поведінка учасників під час перемовин. Значення і форми

контактів після завершення перемовин. Дипломатичний етикет та протокол. Поняття дипломатичного церемоніалу. Предмет, принципи, значення дипломатичного протоколу. Історія дипломатичного протоколу, зносини дипломатичних представництв із зовнішньополітичними відомствами та урядовими установами. Дипломатичні привілеї та імунітети. Дипломатичні візити, їх місце в дипломатичній практиці. Етикет дипломатичної бесіди. Особливості титулування співрозмовників під час дипломатичних контактів.

#### *Тема 4. Етичні засади ділового спілкування*

Норми та принципи ділового спілкування (усного та письмового), поведінки у різних ділових ситуаціях (вітання, рекомендування, ведення неформальної бесіди, проведення ділового інтерв'ю, організація та проведення робочих зустрічей, засідань, ділових обідів, підготовка ділових поїздок як у межах країни, так і закордон). Правила етикету у невербальній комунікації. Кінетичні особливості невербального спілкування. Жести, їх «розшифрування». Жести відкритості, підозрливості, захисту, роздумів і оцінки сумніву, неузгодженості. Міміка. Пози. Особливості невербального спілкування. Зони просторової території людини. Інтимна, особиста, соціальна, публічна зони. Розташування учасників переговорів: кутове розташування, позиція ділової взаємодії, конкуруючо-оборонна позиція, незалежна позиція. Візуальний контакт. Види поглядів, їх тлумачення дій, що рекомендуються. Міжнаціональні відмінності невербального спілкування.

#### *Тема 5. Діловий етикет та діловий імідж*

Створення професійного іміджу ділової людини, іміджу компанії чи організації. Визначення поняття «імідж». Пріоритетні якості при створенні іміджу. Якості як наслідок освіти і виховання (моральні цінності, психічне здоров'я, здатність до міжособистого спілкування). Якості, які пов'язані з життєвим і професійним досвідом людини. Моделі поведінки. Етикетні моделі, значення зовнішнього вигляду у створенні іміджу. Основні вимоги до одягу ділової людини; традиційний діловий гардероб; неформальний діловий одяг;

важливі складові професійного іміджу ділової людини (міміка, жести, поза); особистий догляд.

### ***Тема 6. Ділова атрибутика***

Візитні картки як елемент іміджу. Візитна картка – неодмінний і важливий елемент ділового етикету, вона сприяє створенню позитивного іміджу державного службовця. Традиційний розмір і вигляд візитних карток. Види візиток. Фірмова (корпоративна) візитка. Персональна ділова візитка. Візитка для коротких зустрічей і переговорів (представницька). Особиста візитка. Бедж (бейдж). Візитна картка як необхідний атрибут дипломатичної практики. Етикет обміну візитними картками.

### ***Тема 7. Ділові прийоми***

Організація ділових прийомів. Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення. Головні види прийомів та їх різновиди. Залежно від часу, на який вони призначені, прийоми поділяються на два типи – денні та вечірні, а також з розсаджуванням за столом чи без. Основними видами прийомів є «Келих шампанського», «Келих вина», «Сніданок», «Обід», «Обід-буфет», «Вечеря», прийоми типу а ля фуршет, коктейль, а також маленькі прийоми: кавовий або чайний стіл. Проведення прийомів з розміщенням.

### ***Тема 8. Протокол дарування***

Мистецтво дарування. У діловій протокольній практиці суттєве значення мають подарунки (сувеніри), які символізують поглиблення і зміцнення дружби, є вираженням вдячності, доброї волі, свідчать про бажання ближчих стосунків. Дарунок в світі бізнесу вважається формою доброї реклами особи або фірми. Основні вимоги до протоколу дарування. Дарунки і закон. Як давати і приймати дарунок.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль I.</b>												
Тема 1. Етикет і сучасний діловий світ	12	2	2	–	2	6	14	2	–	–	–	12
Тема 2. Національні особливості ділового етикету	12	2	2	–	2	6	12	–	–	–	–	12
Тема 3. Ділові зустрічі та переговори	12	2	2	–	2	6	10	–	–	–	–	10
Разом за змістовим модулем 1	36	6	6	–	6	18	36	2	–	–	–	34
<b>Змістовий модуль II.</b>												
Тема 4. Етичні засади ділового спілкування	12	2	2	–	2	6	12	–	–	–	–	12
Тема 5. Діловий етикет та діловий імідж.	12	2	2	–	2	6	16	2	2	–	–	12
Тема 6. Ділова атрибутика	12	2	2	–	2	6	14	2	–	–	–	12
Тема 7. Ділові прийоми	12	2	2	–	2	6	12	–	–	–	–	12
Тема 8. Протокол дарування	6	2	–	–	–	4						
Разом за змістовим модулем 2	54	8	8	–	8	28	54	4	2	–	–	48
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>82</b>

## ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ.

№ п/ п	Назва теми	Кіл-ть годин
<b>I Змістовий модуль</b>		6
1.	<b><i>Етикет і сучасний діловий світ</i></b>	2
	Діловий етикет і його основні принципи та засади	
	Діловий етикет як складова корпоративної культури	
2.	<b><i>Національні особливості ділового етикету</i></b>	2
	Європейська культура бізнесу	
	Риси характеру й особливості поведінки народів західної Європи та США	
	Система моральних настанов та ієрархія цінностей народів Сходу	
	Діловий етикет в країнах Азії	
3.	<b><i>Ділові переговори</i></b>	2
	<b><i>Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів</i></b>	
	Прийоми успішного ведення ділових переговорів	
	<b><i>Техніка ведення ділових переговорів</i></b>	
	<b><i>Ділове листування</i></b>	
<b>II Змістовий модуль</b>		10
1.	<b><i>Етичні засади ділового спілкування</i></b>	2
	Розташування співрозмовників під час ділових контактів	
	Мова тіла	
	Голос, промови і доповіді	
	Вітання	
2.	<b><i>Діловий етикет та діловий імідж</i></b>	2
	Стилі в діловому одязі	
	Чоловіче ділове вбрання	
	Жіноче ділове вбрання	
3.	<b><i>Ділова атрибутика</i></b>	2
	Візитні картки як елемент іміджу	
	Види візиток	
	Етикет обміну візитними картками	
4.	<b><i>Ділові прийоми</i></b>	2
	Організація ділових прийомів	
	Головні види прийомів та їх різновиди	
	Проведення прийомів з розміщенням	
5.	<b><i>Протокол дарування</i></b>	2
	Мистецтво дарування	
	Основні вимоги до протоколу дарування	
	Дарунки і закон	
	Як давати і приймати дарунок	



## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ п/ п	Назва теми	Кіл-ть годин
<b>I Змістовий модуль</b>		6
1.	<b><i>Етикет і сучасний діловий світ</i></b>	2
	Діловий етикет і його основні принципи та засади	
	Діловий етикет як складова корпоративної культури	
2.	<b><i>Національні особливості ділового етикету</i></b>	2
	Європейська культура бізнесу	
	Риси характеру й особливості поведінки народів західної Європи та США	
	Система моральних настанов та ієрархія цінностей народів Сходу	
	Діловий етикет в країнах Азії	
3.	<b><i>Ділові переговори</i></b>	2
	<b><i>Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів</i></b>	
	Прийоми успішного ведення ділових переговорів	
	<b><i>Техніка ведення ділових переговорів</i></b>	
	<b><i>Ділове листування</i></b>	
<b>II Змістовий модуль</b>		8
1.	<b><i>Етичні засади ділового спілкування</i></b>	2
	Розташування співрозмовників під час ділових контактів	
	Мова тіла	
	Голос, промови і доповіді	
	Вітання	
2.	<b><i>Діловий етикет та діловий імідж</i></b>	2
	Стилі в діловому одязі	
	Чоловіче ділове вбрання	
	Жіноче ділове вбрання	
3.	<b><i>Ділова атрибутика</i></b>	2
	Візитні картки як елемент іміджу	
	Види візиток	
	Етикет обміну візитними картками	
4.	<b><i>Ділові прийоми</i></b>	2
	Організація ділових прийомів	
	Головні види прийомів та їх різновиди	
	Проведення прийомів з розміщенням	

## ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

№ п/п	Назва теми	Кіл-ть годин
1.	<b><i>Етикет і сучасний діловий світ</i></b>	6
	Діловий етикет, історичні корені та орієнтація суб'єкта діяльності на корисні результати досвіду.	
	Місце моральних цінностей у діловому етикеті.	
	Етикет індивідуального робочого місця.	
2.	<b><i>Національні особливості ділового етикету</i></b>	6
	Особливості спілкування з представниками ділових кіл Японії та Китаю.	
	Національні особливості міжособистісних комунікацій в бізнесі.	
	Основи національного ділового спілкування (порівняльний огляд).	
3.	<b><i>Ділові переговори</i></b>	6
	Предмет, принципи, значення дипломатичного протоколу.	
	Історія дипломатичного протоколу, зносини дипломатичних представництв із зовнішньополітичними відомствами та урядовими установами.	
	Дипломатичні привілеї та імунітети.	
4.	<b><i>Етичні засади ділового спілкування</i></b>	6
	Норми та принципи ділового спілкування (усного та письмового), поведінки у різних ділових ситуаціях (вітання, рекомендування, ведення неформальної бесіди, проведення ділового інтерв'ю, організація та проведення робочих зустрічей, засідань, ділових обідів, підготовка ділових поїздок як у межах країни, так і закордон).	
	Правила етикету у невербальній комунікації.	
	Жести, їх «розшифрування». Жести відкритості, підозрілості, захисту, роздумів і оцінки сумніву, неузгодженості.	
	Міміка. Поза. Особливості невербального спілкування.	
	Зони просторової території людини. Інтимна, особиста, соціальна, публічна зони.	
5.	<b><i>Діловий етикет та діловий імідж</i></b>	8
	Створення професійного іміджу ділової людини, іміджу компанії чи організації.	
	Визначення поняття «імідж».	
	Пріоритетні якості при створенні іміджу.	
6.	<b><i>Ділова атрибутика</i></b>	8
	Ваше місце в корпоративному іміджі фірми.	
	Візитні картки.	
	Ділові подарунки	
7.	<b><i>Ділові прийоми</i></b>	6
	Основні типи і загальна характеристика ділових прийомів.	
	Правила поведінки на прийомах.	
	Застільні промови і тости.	
	Вирішення проблем, які можуть виникнути під час ділового прийому.	
<b>Усього</b>		<b>46</b>

## ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ ТА НАУКОВИХ ПРОЕКТІВ

1. Етикет індивідуального робочого місця.
2. Норми ділового етикету при використанні сучасної ділової техніки: телефонів, автовідповідачів, факсів, персональних комп'ютерів, мобільних телефонів.
3. Етикет бізнес-карток.
4. Культура кореспонденції. СЕТИКЕТ (основні правила поведінки в мережі Інтернет).
5. Основні принципи тайм-менеджменту.
6. Питання конфіденційності та безпеки офісних документів і матеріалів.
7. Створення професійного іміджу ділової людини, іміджу компанії чи організації.
8. Якості як наслідок освіти і виховання (моральні цінності, психічне здоров'я, здатність до міжособистісного спілкування).
9. Значення зовнішнього вигляду у створенні іміджу.
10. Основні вимоги до одягу ділової людини (традиційний діловий гардероб; неформальний діловий одяг).
11. Важливі складові професійного іміджу ділової людини (міміка, жести, поза).
12. Особливості ділового етикету в зарубіжних країнах.
13. Риси характеру й особливості поведінки народів Західної Європи та Північної Америки.
14. Система моральних настанов та ієрархія цінностей народів Сходу.
15. Діловий етикет в країнах Азії.
16. Особливості спілкування з представниками ділових кіл Японії та Китаю.
17. Національні особливості міжособистісних комунікацій в бізнесі.
18. Мова рухів тіла в національних культурах.
19. Поняття дипломатичного церемоніалу.

20. Предмет, принципи, значення дипломатичного протоколу.
21. Історія дипломатичного протоколу.
22. Дипломатичні привілеї та імунітети.
23. Дипломатичні візити, їх місце в дипломатичній практиці.
24. Етикет дипломатичної бесіди.
25. Міжнаціональні відмінності невербального спілкування.
26. Типи поведінки людей в конфліктній ситуації. Розв'язання конфліктів.
27. Діловий етикет як складова корпоративної культури.
28. Підприємницька етика й етикет ділового спілкування.
29. Діловий етикет, історичні корені та орієнтація суб'єкта діяльності на корисні результати досвіду.
30. Світський та діловий етикет.
31. Етикетні моделі, значення зовнішнього вигляду у створенні іміджу.
32. Мас-медіа і етикет: сприяння створенню стереотипів культурного і цивілізованого та здатність руйнувати моральні уявлення.

## **ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО РЕФЕРАТІВ**

Реферат є найпростішою формою наукового дослідження, мета якого полягає в ознайомленні студентів з навчальною літературою, виробленні умінь, необхідних для здійснення бібліографічного пошуку, оволодіння науковим, науково-популярним стилем викладу засвоєної інформації у вигляді стислої усної або письмової доповіді. В подальшому це має допомогти студентам у написанні тез доповідей на конференції, статей, курсових та дипломних проектів.

Реферати пишуться на аркушах формату А-4, загальний обсяг 12-15 стор. Рукописного або друкованого тексту. Титульна сторінка включає такі компоненти: назву міністерства, навчального закладу, факультету, тему реферату, прізвище і групу студента, який писав реферат, прізвище викладача, який має перевірити дану роботу. На наступній сторінці подається план

реферату за простою або складною формою. Зміст реферату обов'язково включає три компоненти: вступ, основна частина, висновки.

У вступі розкривається актуальність теми, висвітлюються питання історіографії; в основній частині студент демонструє володіння матеріалом, уміння його компонувати відповідно до поставленої мети, уміння логічно висловлювати свої думки; у висновках підсумовуються результати проведених студентом досліджень, які можуть подаватися довільно.

Реферат завершує список використаної літератури, оформлений відповідно до вимог бібліографії, тобто в алфавітному порядку і включає прізвище автора, його ініціали, назву праці, місце і рік видання, назву видавництва, кількість сторінок. Наприклад: Бокань В. А. Культурологія: навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 136 с.

## **МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТУДЕНТІВ.**

Основними формами вивчення дисципліни є лекції, практичні заняття, самостійна робота студентів.

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

У процесі проведення практичного заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення. На кожному занятті викладач оцінює підготовлені студентами виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

Для опанування матеріалу дисципліни «Діловий етикет», окрім лекційних, практичних занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділити самостійній роботі. Самостійна робота є основним засобом оволодіння

навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам: вивчення лекційного матеріалу; робота з вивчення рекомендованої літератури; робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами; підготовка до семінарських, практичних занять, дискусій; підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

При вивченні дисципліни передбачено застосування таких навчальних методів, як кейс-метод, ділові ігри, анкетування, тестування тощо. Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації в ролі безпосередніх учасників подій.

При самостійному виконанні практичних завдань потрібно вдумливо відповідати на кожне поставлене запитання, коротко конспектуючи зміст своєї відповіді, намагаючись творчо, логічно і грамотно висловлювати зміст відповіді.

На практичних заняттях здійснюється проміжний (поточний) контроль студентів. Поточний контроль є важливим елементом навчального процесу, який дає змогу оцінити рівень знань студентів з навчальної дисципліни, ступінь засвоєння ними програмного матеріалу та оволодіння навичками виконання практичних завдань.

Поточний контроль здійснюється у формі: тестових завдань, усного опитування студентів на практичних заняттях; проведення експрес контролю; виконання індивідуальних, самостійних, реферативних робіт.

Водночас передбачається обов'язкове проведення проміжного контролю за змістовими модулями у формі контрольних робіт за варіантами.

Проведення поточного та проміжного контролю дає можливість включати результати поточної успішності в загальну підсумкову оцінку рівня засвоєння

студентами знань. Це є також одним з важливих елементів навчального процесу, що дає змогу заохочувати студентів за старанність у навчанні, ретельність і самостійність виконання практичних завдань. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності проведення практичних занять, виконання завдань, набуття досвіду практичного їх застосування та засвоєння теоретичного матеріалу з навчальної дисципліни «Діловий етикет».

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ:** поточне оцінювання теоретичного матеріалу, виконання самостійних робіт, модульне тестування; оцінка за реферат; оцінка за навчальний проект; підсумковий контроль.

### РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

<b>Схема оцінювання з дисципліни «Діловий етикет»</b>		<b>модуль</b> <b>Всього за практичний</b>	<b>Модуль II</b> <b>(теоретичний)</b>	<b>Модуль III</b> <b>(самостійна робота)</b>			<b>Всього за модуль самостійної</b> <b>роботи</b>	<b>Загальна</b> <b>кількість балів</b>
<b>Змістовий модуль 1</b>	<b>Змістовий модуль 2</b>			<b>Виконанн</b> <b>я завдань</b>	<b>Реферати</b>			



<b>Т 1</b>	<b>Рейтинг за практичні заняття</b>						
<b>Т 2</b>							
<b>Т 3</b>							
<b>Т 4</b>	<b>Рейтинг за практичні заняття</b>						
<b>Т 5</b>							
<b>Т 6</b>							
<b>Т 7</b>							
							<b>Всього за індивідуальні заняття</b>
							<b>Всього за модуль рубіжного контролю</b>
							<b>Робота в модульному середовищі</b>
							<b>самостійної роботи</b>
							<b>і олімпіад, конкурсів публікації тощо</b>
							<b>Участь у наукових конференціях,</b>

6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	44	6	30	6	6	6	2	20	100
Бали на семінарському занятті 5 – від 6,3-5,7 4 – від 5,6-4,6 3 – від 4,5-3,1		Бали на індивідуальних заняттях 5 – від 0,85-0,76 4 – від 0,75-0,62 3 – від 0,61-0,42														

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЮТЬСЯ СТУДЕНТАМ

### Шкала оцінювання:

Традиційна оцінка	Оцінка ESTS	Рейтингове оцінювання
«незадовільно»	F – незадовільно (потрібна додаткова робота)	Менше 34,99 балів
«незадовільно»	FX – незадовільно	35 – 59,49 балів
«задовільно»	E – достатньо (задовольняє мінімальні критерії)	59,5 – 63,49 балів
«задовільно»	D – задовільно	63,5 – 73,49 балів
«добре»	C – добре	73,5 – 81,49 балів
«добре»	B – дуже добре	81,5 – 89,49 балів
«відмінно»	A – відмінно	89,5 – 100.

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення навчальної дисципліни «Діловий етикет» включає:

- ✓ інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення дисципліни;
- ✓ опорний конспект лекцій на паперовому носії;
- ✓ опорний конспект лекцій на електронному носії;
- ✓ друкований роздатковий матеріал;
- ✓ кейси (графоаналітичні, ситуаційні, вправи).

# КОРОТКИЙ КУРС ЛЕКЦІЙ

## Лекція 1. Етикет і сучасний діловий світ

### План

1. Діловий етикет і його основні принципи та засади
2. Діловий етикет як складова корпоративної культури

### *1. Діловий етикет і його основні принципи та засади*

Головним показником і водночас основною сферою реалізації етичності, моральної культури спілкування є актуальні стосунки між людьми. Нині існує чимало збірок конкретних настанов і рекомендацій щодо практичної організації міжособистісних стосунків. Класичним взірцем подібної літератури є популярні книжки Д. Карнегі. Його нерідко (і не безпідставно) звинувачують у надмірному практицизмі, маніпулюванні людською моральною свідомістю. Однак деякі правила, запропоновані ним, безперечно, варті уваги: “Щиро цікавтесь іншими людьми”, “посміхайтесь”, “будьте хорошим слухачем”, “ніколи не кажіть людині, що вона не має рації”, “не використовуйте наказний тон”, “дайте людям відчуття їх значущість і робіть це щиро” та ін.

У людських стосунках слід розмежовувати два поняття культури: як способу організації взаємодії людей і морального змісту цієї взаємодії, стосунків. Інакше кажучи, зовнішньої і внутрішньої культури. Зовнішня культура не має всезагального характеру. Особливості поведінки людей в різних країнах і різних сферах діяльності можуть мати й допускають відмінності. Культура внутрішньосімейних стосунків відрізняється від культури міжнародних відносин, правил поведінки в армії та від правил хорошого тону у світському суспільстві. Однак широкі ділові зв'язки потребують унормованості стосунків партнерів, яка виявляється через дотримання норм ділового етикету.

Приписи етикету з'явилися у сиву давнину як розумні форми спілкування людей. Та й досі є істинним твердження: якщо люди перестануть чинити за

встановленими правилами взаємодії, вони втраять людську подобу. На думку англійського філософа Ф. Бекона, подібність мавпи до людини робить її потворною (маючи на увазі ті вчинки людини, котрі є аморальними). Зводи правил поведінки існували ще в Давньому Єгипті у вигляді “Інструкції з поведінки” (2350 р. до н.е.). У давньокитайського мислителя Конфуція центральне поняття “жень” (“гуманність”) характеризує закон стосунків людей у суспільстві і мету морального вдосконалення. У відповідності до цього стосунки людей повинні визначатись мудрістю, вірністю обов’язку. Він сформулював також “золоте правило”: “чого не бажаєш собі, того не роби іншим людям” та етикетні правила спілкування: плати добром за добро і справедливістю за зло; спочатку пізнай себе; поважай і люби старших за себе за віком і суспільним становищем; строго дотримуйся існуючих сімейних і суспільних відносин; турбуйся про молодших та ін.

У “Повчанні” великого князя київського Володимира Мономаха викладені оригінальні морально-етичні правила стосунків людей у державі. На основі власного життєвого досвіду він закликав ставити державні інтереси вище особистих бажань та образ. Роздумуючи про милість Бога, вчив пам’ятати про убогих та слабких, поважати старих і менших, не думати про накопичення багатств та скарбів, оберігати від клятвopушення та неправди, гордині й лінощів, пияцтва та інших пороків. Закликав до любові, турботи про бідних, сиріт і вдів, захисту їх від сильних світу цього. Різко виступав з осудженням князівських усобиць, вбивств, викликаних боротьбою князів за владу, заповідав берегти мир і злагоду як основні принципи поведінки в єдності з добром та красою.

Аристотель вважав, що існує три правила привітності: 1) як люди звертаються до всіх і вітають їх; 2) як приходять на допомогу тим, хто того потребує; 3) як приймають гостей.

Термін “*етикет*” означає форму, манеру поведінки, сукупність формальних правил ввічливості, що регулюють зовнішні прояви людських стосунків (поводження з людьми, формули звертання, вітання, вибачення,

подяки, поведінка в місцях загального користування, манери, одяг тощо). Термін з'явився в 18 ст. при дворі французького короля Людовіка XIV (його гості одного разу отримали карточки – етикетки, де були перераховані правила поведінки). Етикет як детально розроблена система правил склався в епоху середньовіччя, де великого значення надавали кодексу лицаря, ритуалам, символам, атрибутиці (особливо одягу), де існувала чітка ієрархія статусів людей, де культивувалось лицарське ставлення до жінки. Вимоги сучасного етикету склались протягом багатьох століть історії цивілізації і є результатом досвіду багатьох поколінь. У своїй основі вони є міжнародними, оскільки їх дотримуються більш чи менш однаково у всіх країнах. Водночас етикет кожної країни має свої доволі суттєві особливості, що зумовлено історичними, національними, релігійними та іншими традиціями і звичаями.

Культура службового спілкування включає низку спільних моментів – правил службового етикету. Так, невміння вести службову розмову, невміння етично поводитися на роботі, крім втрати часу багатьох людей, приносить багато неприємних моментів, зокрема, ризики бути неправильно зрозумілим, створення психологічної напруженості і навіть нервові зриви в колег та громадян. Щоб уникнути подібних ексцесів, непотрібно особливих зусиль. Достатньо дотримуватись на роботі хоча й формальних, але обов'язкових вимог: ввічливий тон розмови, лаконізм викладу інформації, чіткі висновки, роз'яснення, уникнення категоричного, адміністративного тону.

*Етикет* – це зовнішній прояв внутрішньої дисципліни людей, прагнення до порядку та порядності. Дисципліна вимагає засвоєння і виконання правил культури поведінки. Водночас, у культурі поведінки знаходять своє вираження багато конкретних вимог дисципліни. Тому в житті категорії дисципліни і культури поведінки важко розрізнити. У чому проявляється недисциплінованість? У відсутності точності і обов'язковості, у грубоощах, недостатній повазі до оточуючих тощо. І, навпаки, дисциплінована людина не дозволить собі грубоощів і нетактовності, будь-яке завдання, доручення, обіцянку вона виконає в строк, без нагадувань.

Етикет у собі поєднує формальні правила поведінки у визначених ситуаціях та здоровий глузд, раціональність і доцільність тієї чи іншої дії. Практичне значення етикету полягає в тому, що він дає людям можливість без особливих зусиль використовувати вже готові форми загальноприйнятої ввічливості для спілкування з різними групами людей і на різних рівнях. Етикет встановлює, хто і кого шанує (на початку, всередині контакту); хто і як закінчує комунікацію; якими повинні бути зовнішні манери людини (як дзеркало її внутрішнього “Я”, її моральності).

Як правильно зазначає В. Малахов, у недавній нашій історії траплялися часи цілковитого нехтування будь-якими правилами етикету як начебто буржуазним або феодально-аристократичним пережитком, що приховує нещирість, відсутність реальної поваги до людини. Наслідком такого презирливого відкидання етикету незмінно виявлялося поширення грубості, а то й відвертого хамства, що не було випадковим. Далеко не всі здавалося б формальні засади етикету мають суто конвенційний (умовний) характер, інколи за ними стоїть досить глибокий зміст морального плану. Так, рукостискання з'явилося як знак неозброєності, взаємної довіри; цокатися келихами люди почали аби засвідчити відсутність у них отрути. Глибоке розуміння суті людини зумовлює різницю звертання до неї на “Ви” і на “Ти”. Звертаючись на “Ви”, ми підкреслюємо цим свою повагу до людини, її свободу вибору (вона може бути і такою, як зараз, і іншою). А коли ми говоримо “Ти” малознайомій людині чи своєму колезі в діловій обстановці, то тим само вербально “приковуємо” їх до себе; наче перетворюємо їх на своєрідний об'єкт, річ.

*Розрізняють декілька видів етикету:*

– Придворний етикет – строго встановлений порядок і форми спілкування при дворах монархів. Застосовується сьогодні при дворах і у світському товаристві країн з монархічною формою правління.

– Військовий етикет – звід загальноприйнятих в армії, силових структурах правил і манер поведінки військовиків у всіх сферах їхньої діяльності, у частинах, на кораблях та в громадських місцях.

– Дипломатичний етикет – правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб один з одним і на різних офіційних дипломатичних заходах (прийоми, візити, презентації, переговори, зустрічі делегацій тощо).

– Загальногромадянський (світський) етикет – сукупність правил, традицій та умовностей, яких дотримуються у спілкуванні між собою приватні особи даного суспільства.

– Діловий етикет – це певні відносини, правила, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій у сфері певної діяльності. Етикет ділових відносин складає зовнішню сторону ділового спілкування.

Більшість правил загальногромадянського та дипломатичного етикету ідентичні або тією чи іншою мірою співпадають. Однак великого значення набуває суворе дотримання правил етикету в колі дипломатичних та офіційних осіб. Представники ділових кіл (підприємці, державні службовці, ділові люди тощо) повинні не тільки добре знати правила ділового етикету, а й неухильно дотримуватись їх у своїй практичній діяльності. Це допомагає їм досягти дійсного успіху, зростати в кар'єрі, засвідчувати свій професійний рівень, порядність.

Кожен різновид етикету будується за *принципом старшинства*. У загальногромадянському етикеті країн Європи та Америки з розвитком людського суспільства старшинство розподілилось так:

–Старший за віком.

–Жінка:

а) заміжня;

б) вдова;

в) розлучена;

г) незаміжня.

–Чоловік:

а) одружений;

б) неодружений.



В офіційній, діловій сфері діє міжнародний принцип переваги рангів, тобто ставлення до персони визначається насамперед її рангом, посадою, котру ця особа обіймає.

*Старшинство в діловому етикеті розподіляється так:*

- Старший за рангом, категорією, посадою.
- Старший за віком.
- Статеві відмінності не підкреслюються і не демонструються.

У діловій сфері на вас передусім дивляться як на особу, що обіймає певну посаду і рахуються насамперед з вашими діловими якостями (здоровий глузд, порядність, успішне ведення справ тощо). Вік та стать – це не козирі в ділових стосунках, вони не замінять досвіду та здібностей. Діловий етикет передбачає, що *“на рівних” ви маєте право спілкуватись лише з тими, з ким стоїте на одній “драбинці” ієрархії в діловій сфері* (наприклад, керівник управління однієї державної структури може надіслати поздоровлення чи співчуття керівникові управління іншої державної структури, але не офіційній особі, що має статус вищої, ніж він, категорії). Державні службовці незалежно від категорії посад і відповідного рангу, крім своїх прямих обов`язків, повинні мати чітке уявлення про дипломатичний та діловий протокол (які регламентують порядок зустрічей і проводів, ведення розмов і переговорів, організації прийомів, оформлення ділового листування тощо), дотримуватись цих правил.

Негідну поведінку стосовно себе може пробачити приватна особа, але не може допустити посадова особа, тому що вона представляє не лише і не стільки себе, скільки свою установу, фірму, організацію. Відступаючи від загальноновизнаних правил ділового етикету чи порушуючи їх, ділова людина завдає збитків престижу, честі, гідності всієї організації, установи, її керівників, а не лише окремій посадовій особі, що працює в цій установі, організації.

*У діловій сфері немає “чоловічого” та “жіночого” ділового етикету, а є дві форми поведінки – ділова та дружня.* Тому жінка не повинна вимагати до себе особливого ставлення і не приймати ті знаки уваги, на які може розраховувати у світському та приватному житті. Однак ознакою хорошого тону

є демонстрування як чоловіками, так і жінками гарних манер та вихованості, уміння допомогти один одному. Якщо ділова людина має постійно гарні манери й демонструє їх повсюдно, то це викликає довіру до неї, її поведінку можна передбачити, з нею безпечно, вона є стабільною, її поведінка відповідає очікуванням інших людей. За порушення правил ділового етикету немає ніякої офіційної, адміністративної, кримінальної відповідальності, але є громадська думка, сприймання конкретної особи іншими людьми (знає правила етикету чи ні, поважає інших і себе чи ні, толерантна чи ні тощо).

Діловий етикет, як і інші різновиди етикету, побудований на певних *принципах*:

1. Принцип розумного егоїзму (виконуючи свої функціональні обов'язки, не слід заважати іншим виконувати свої).

2. Принцип позитивності: якщо не можеш сказати щось позитивне чи приємне іншій особі, то краще промовчати (свої побажання змінити щось на краще можна висловити в м'якій, консультативній формі – поради, побажання, рекомендації).

3. Принцип передбачуваності поведінки в різних ділових ситуаціях (ділова людина не лише знає правила ділового етикету, але й дотримується їх: є пунктуальною, обов'язковою, знає, як і кого привітати, уміє провести ділову бесіду тощо).

4. Принцип доцільності: певні правила діють у певний час, у певному місці, з певними людьми (універсальної книги рецептів немає. Однак загально прийнято до 12 години дня вітатись “Доброго ранку”, а після 12 – “Добрий день”. “Вагова категорія одягу” повинна відповідати “ваговій категорії” випадку, ділової зустрічі. Ціна, якість і стиль одягу повинні максимально відповідати зустрічі, оточенню, контексту і меті заходу).

5. У ділових стосунках існує низка “умовно заборонених” тем для неформальних бесід, з яких не варто зав'язувати гострі дискусії, обговорювати або ж недоречно розпитувати. Це:

- а) релігійні переконання та демонстрація релігійних атрибутів (релігійні розбіжності, протистояння, конфлікти одні із найгостріших в історії людства);
- б) політичні уподобання та прихильності;
- в) аспекти особистого, приватного життя (стосунки в сім'ї, з родичами – досить делікатна тема);
- г) заробітна плата, достаток, фінансові проблеми;
- д) стан здоров'я власний та інших осіб (репутація вічного скаржника непродуктивна для спілкування; діловий світ вважає, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів);
- е) зовнішність інших людей (особливо за їх відсутності).

Найчастіше темами для встановлення емоційних контактів, знайомства, подолання розбіжностей є: мистецтво (театр, вернісажі, живопис, кіно, музика), подорожі, нові книги та публікації, хобі, країнознавча інформація, спорт, погода тощо. Щоб бути професіоналом своєї справи, діловій людині треба дбати не лише про свої ділові якості, а й про розвиток і збагачення свого розуму, інтелекту, бути напоготові до сприйняття нового.

Складовою ділового етикету є *діловий протокол*. Він регламентує порядок ділових зустрічей і контактів, прийомів; зустрічей і проведів делегації; проведення бесід, переговорів; ведення ділового листування; телефонної розмови.

Діловий етикет вимагає від державного службовця хороших манер. *Манери* (від фр. *maniere* – прийом, образ дії) - це спосіб тримати себе в стосунках з іншими, зовнішня форма поведінки, культура мовлення (характерні вирази, тон, інтонація), індивідуальні жести, міміка, манера вдягатись. *Moveton* як *погані манери* (звичка голосно говорити, відкрита недобррозичливість, розв'язні жести і поведінка, непристойні вирази, роздратування, невміння стримувати себе, нетактовність, нав'язування своєї думки, неохайність в одязі) створюють незручності для оточуючих і роблять неможливим вільне й невимушене спілкування між людьми. *Хороші манери (bonton)* - це форма

повсякденного вираження скромності і стриманості людини, уважності, тактовності, делікатності, вміння контролювати себе.

## ***2. Діловий етикет як складова корпоративної культури***

Кожне расове чи регіональне угруповання людей має свою власну культуру. Кажучи широко, культура містить риси будь-якої конкретної групи людей, що передаються від покоління до покоління. Виходячи з такого розуміння, ми говоримо про китайську, африканську культури та ін.

Організації також мають свою культуру, яка створюється роками і не може бути змінена за один день. Як правило, такі зміни відбуваються тоді, коли новий голова ради директорів або новий виконавчий директор стає на чолі компанії. Кожен співробітник потребує певного часу для сприймання існуючої культури конкретної організації, тому дуже часті та різкі зміни можуть бентежити працюючих, дезорганізувати їх та призводити до розладу усталеного ритму роботи. Однак корпоративна культура не може бути статичною. Вона має відповідати конкретному часу, а тому змінюватися.

Культура кожної великої організації, насамперед багатонаціональних корпорацій, не однорідна і може включати десятки субкультур. У межах кожного підрозділу компанії можуть існувати культури кожного відповідного підрозділу. З поширенням процесів глобалізації багатонаціональні корпорації можуть мати відділення більше ніж у десятку різних країн. Так, якщо головний офіс компанії, розташований у Франції, очевидно має сильну французьку культуру, корпоративна культура відділення на Тайвані може відчувати певний вплив китайської культури. Водночас корпоративна культура фабрики в Індонезії на рівні менеджменту може включати досить помітні елементи місцевої культури.

Корпоративна культура може бути визначена як організаційний імідж, який є відображенням прийнятої компанією позиції щодо того, яким може і не

може бути її подальший розвиток; які цінності проголошуються реальними і які ні, а також якого типу поведінка є прийнятною у цій компанії.

Корпоративна культура задає тон компанії, що впливає як на душевний стан та настрій персоналу, так і на її (компанії) відносини з клієнтами, партнерами, інвесторами та ін.

Корпоративна культура має два рівні. На менш видимому рівні знаходяться цінності, які розділяють працюючі у компанії і які зберігаються незалежно від зміни співробітників.

На видимому рівні культура втілює прийняті та усталені стиль і принципи поведінки, які нові співробітники заохочуються підтримувати. (Ті, хто не дотримується існуючих норм поведінки, як правило, опиняються у не вигідному для себе становищі, отримуючи різного роду покарання). Ці принципи поведінки можуть виражатися у консервативному (формальному) одязі співробітників; у існуючій практиці проведення ділових засідань (формальних або неформальних) або роботі з документами, або ж у виключно високоякісній роботі з клієнтами.

Саме другий, видимий, рівень корпоративної культури включає діловий етикет. Незважаючи на різницю між культурами компаній, фірм та організацій, кожна з них містить основні принципи ділового етикету, характерні для конкретної сфери діяльності людини — ділової.

Знаючи загальні норми ділового етикету, людина може переходити із компанії в компанію, потребуючи при цьому меншого адаптаційного періоду, легше і швидше сприймаючи нову культуру. Саме тому організації більше зацікавлені у працівниках, які вже обізнані з головними нормами ділового етикету. Ці знання допомагають новим робітникам швидше налагодити співпрацю не лише з колегами, а і з клієнтами компанії, що має надзвичайно важливе значення, адже для багатьох організацій робота з клієнтами є основним напрямком їх діяльності і без відповідних умінь співробітників практично неможливо досягнути відчутних результатів.

Часом вважається, що порівняно з фінансовими інтересами компанії/фірми етикет має невелике значення. Насправді ж, хороші манери впливають на корпоративне життя будь-якої організації у трьох аспектах:

Етикет допомагає знайти клієнтів для бізнесу і не дає їх втратити, тому що клієнти та покупці, маючи нові ділові плани та проекти, імовірніше, повернуться знову до компанії, яка робить усе можливе, щоб вони почували себе комфортно і вагомо, значущо.

У самій організації дотримання норм етикету допоможе покращити якість щоденної діяльності, зменшивши кількість проблемних ситуацій у взаємовідносинах співробітників і підвищивши ефективність роботи. Співробітники, які відчують ввічливе і поважливе ставлення до себе, більш імовірно, матимуть бажання вкласти додаткові сили у загальну справу.

Кожному окремому співробітнику адекватні ділові манери можуть допомогти посилити його імідж професіонала, що сприятиме просуванню по службовій драбині.

## ***Лекція 2. Ділові переговори***

### ***План***

- 1. Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів***
- 2. Прийоми успішного ведення ділових переговорів.***
- 3. Техніка ведення ділових переговорів***
- 4. Ділове листування***

## **1. Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів**

Знання характерних ознак національно-культурних та етнічних відносин не виключає необхідності знання основних правил, етичних норм і традицій, що утвердились як загальнокультурні в ділових стосунках і ґрунтуються на положеннях дипломатичного протоколу. Водночас важливо вміти вивчати партнерів, використовуючи, зокрема, методи візуальної психодіагностики, соціалізму та ін. Найбільш ґрунтовий серед них є метод аналізу стилів спілкування.

Шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представником якої мають відбутися переговори. З іншого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати новий стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Важливо при цьому уникати стереотипного сприйняття партнера.

Проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США.

*Ділові переговори – це специфічна форма спілкування, спрямована на розв’язання проблем, що виникають в стосунках між людьми, організаціями або державами.*

Усе різноманіття видів переговорів визначається ознакою їхньої класифікації, тобто ознакою, відповідно до якої вони здобувають своє диференційоване фарбування. Такими критеріями можуть бути: об’єктна сторона переговорів, суб’єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішень, умови взаємодії, результат

переговорів, тип спільних рішень та ін.

*У переговорах явно виділяється те, що може бути названо об'єктною або предметною стороною. Тоді переговори можуть бути фінансові, ділові, економічні, політичні, військові, торговельні, за рішенням трудових суперечок, дипломатичні та ін.*

*Види переговорів.* Про що б переговори не велися, їхніми учасниками виступають люди. У цьому їхня суб'єктивна сторона. Відповідно до цього переговори можуть бути:

- міжособистісними (переговори проходять між окремими індивідами);
- міжорганізаційними (переговори проходять між окремими організаціями);
- міжнаціональними (переговори проходять між окремими державами);
- індивідуальними (дві особи домовляються про реалізацію своїх загальних цілей);
- індивідуальними з посередником (медіатором);
- колективними (кожна зі сторін являє собою переговорну делегацію-команду);
- двосторонніми (у переговорах беруть участь дві сторони, представлені індивідуально або колективно);
- тристоронніми, багатосторонніми.

З погляду *характеру комунікації* переговори можна класифікувати наступним чином:

- *ділова розмова.* Це вербальна (словесна) форма ситуаційного контакту для досягнення деякої угоди;
- *бесіда:* предметний, упорядкований діалог;
- *обговорення і співбесіда.* Це різновид бесіди з поставленням дискусійного питання;
- *заява.* Це висловлення або кілька висловлень одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню або спростуванню якого небудь твердження;



- *повідомлення*. Це система заяв, об'єднаних певною темою;
- *суперечка*. Це словесне змагання під час обговорення чого небудь, у якому кожна сторона захищає свою думку, свою правоту; взаємне домагання на володіння чим-небудь;
- *полеміка*. Це суперечка під час обговорення будь-яких питань, непримиримість висловлюваних основ;
- *дискусія*. Це вільне публічне обговорення будь якого спірного питання по проясненню істинності кожної тези;
- *дебати, суперечки*. Це обговорення якого-небудь питання, висловлювання думок під час обговорення;
- *диспут*. Це публічна суперечка.

З погляду *територіального статусу* переговори можуть бути внутрішніми і міжнародними. Міжнародні переговори нерідко ведуться на основі міжнародних організацій (ООН, ЄЕС, ЮНЕСКО, НАТО та ін.).

З погляду *спрямованості взаємодії* переговори можуть бути в рамках конфлікту й у рамках співробітництва.

Коли переговори йдуть у *рамках співробітництва*, їхні учасники створюють між собою нові відносини, що дозволяють їм спільно досягти яку-небудь мету. Їхнє завдання полягає в тім, щоб конкретно домовитися про шляхи її досягнення й організувати, взаємодію сторін так, щоб, наприклад, прибуток був максимально можливим, не забуваючи при цьому про внески кожного і розподіл отриманого.

Коли переговори йдуть у *рамках конфлікту* тоді основний акцент робиться, як правило, на розподілі або перерозподілі наявного майна, отриманого прибутку, території, що знаходиться під контролем.

З погляду *результату* переговори бувають плідні і марні, тобто безрезультатні.

Американський політолог і практик Ф. Чарльз Ікле виділяє такі види переговорів:

1. *Переговори з метою продовження раніше досягнутих угод*. Важливою

характеристикою таких переговорів є наявність попередніх домовленостей. Їхнім результатом може бути підтвердження статус-кво, або непринципові зміни у відносинах. Такі переговори часто ведуться в сфері торгівлі для продовження терміну дії договору і для внесення деяких уточнень і змін у новий договір з урахуванням кон'юнктури, що складається.

2. *Переговори з метою нормалізації відносин.* Вони передбачають перехід від конфліктних ситуацій до інших типів відносин між сторонами (нейтральним або співробітництва).

3. *Переговори з метою досягнення перерозподільних угод.* Зміст таких переговорів полягає в тому, що одна зі сторін, займаючи наступальну позицію, вимагає змін в угодах у свою користь за рахунок інших сторін. Вважається, що приводи ставити так питання можуть бути різні, у тому числі, цілком обґрунтовані.

4. *Переговори з метою досягнення нової угоди.* Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між сторонами, що беруть участь у них. Це можуть бути, наприклад, переговори з новим партнером.

5. *Переговори з метою одержання непрямих результатів.* Непрямі результати можуть не відбивати в угодах і навіть може не бути самих угод. У такій якості можуть виступати, наприклад, бесіди по встановленню контактів, виявленню точок зору партнерів, наданню впливу на суспільну думку. У цьому випадку головні проблеми взаємодії сторін можуть виявитися поза полем зору конкурентів, засобів масової інформації й ін.

Класифікація *по типу сумісних рішень* розрізняє такі види переговорів:

- компромісні (взаємні поступки);
- якісного переходу (до нового стану);
- звуження протиріч (часткова згода);
- зняття протиріччя (повна згода);
- асиметричного рішення (вигоди сторін розподілені нерівномірно).

За характером взаємодії сторін переговори можуть бути *прямі* і *непрямі*.

*Прямі переговори* – це такі, при яких усі сторони одночасно присутні за

столом переговорів і здатні вирішити предмет своєї суперечки без зовнішньої допомоги.

*Непрямі переговори* – це такі, при яких прямого контакту сторін між собою не відбувається. Вони можуть розташовуватися не тільки в різних приміщеннях одного будинку, але навіть у різних будинках. Взаємодія між ними забезпечується винятково через посередників. Непрямі переговори надзвичайно складні за рахунок значного збільшення часу, відсутності ефекту безпосереднього спілкування сторін і їхньої довіри один до одного. Використовуються у випадках, коли розбіжності між сторонами надзвичайно великі, а історія їхніх взаємин носить ворожий характер.

Іноді говорять *про рівень переговорів*. У поняття “рівень переговорів” включається соціальний і політичний статус учасників переговорів. Статус безпосередньо зв’язаний з обсягом повноважень при прийнятті рішень. У такому випадку переговори можуть бути на рівні:

- вищому (ведуться між главами держав або урядів);
- перших осіб організацій;
- експертів.

Рівень переговорів має не тільки протокольне значення. Як правило, чим вище рівень переговорів, тим більше важливі проблеми на них обговорюються і більш важливі рішення на них приймаються. Більше того, ряд питань взагалі не може бути вирішений на іншому, більш низькому, рівні.

*Функції переговорів*. Не у всіх ситуаціях переговори необхідні. До них звертаються в таких випадках, коли:

- односторонні дії неможливі;
- односторонні дії не вигідні;
- в законодавчому порядку немає передбачених процедур;
- досудове (за допомогою переговорів) рішення проблеми більш вигідне, ніж судове;
- відсутні судові прецеденти і немає строго регламентованих моделей поведіння.

У переговорах *немає необхідності*, коли:

- мають місце інтереси, що взаємовиключають один одного (сторони хочуть різного);
- сторони налаштовані непримиренно (суперечки можна вирішити тільки в суді);
- співробітництво сторін здійснюється на основі винятково співпадаючих інтересів і повної взаємної довіри.

Існують *два головних призначення переговорів* - вирішувати суперечки і знаходити шляхи співробітництва.

Другорядні функції переговорів:

– *інформаційна* реалізується в тих випадках, коли сторони не готові на спільні дії і рішення через їхню невиконаність або передчасність. У таких випадках сторони зацікавлені тільки в обміні поглядами, точками зору на проблему, обміні інформацією для вироблення позицій і пропозицій до наступних переговорів;

– *комунікативна* орієнтована на налагодження між двома боками-партнерами нових зв'язків і відносин. Однак, якщо переговори обмежені тільки цією функцією, то це, швидше, консультації, а не переговори;

– *координаційно-регулятивна, а також контролюючі* реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин між партнерами, коли вже маються визначені домовленості між ними і переговори ведуться з приводу досягнутих раніше спільних рішень, наприклад, у плані ходу їхньої реалізації;

– *відволікання уваги* партнера від інших проблем. Ця функція реалізується при умовах, коли одна зі сторін у дійсності не зацікавлена в конструктивних переговорах і жорстко орієнтована на перемогу;

– *пропагандистська*. Ця функція реалізується, по-перше, коли щирого бажання вирішувати проблему одна зі сторін (або обидві сторони) не має, але, однак, зацікавлена в сприятливій для себе суспільній думці; і, по-друге, коли необхідно переконати партнерів прийняти свою позицію або точку зору.

*Ознаки переговорів*, що характеризують їх як форму ділового спілкування:

- переговори носять комунікативний характер;
- переговори завжди відбуваються методом діалогу;
- вони спричиняються одночасно із збігом інтересів (це робить переговори взагалі можливими) і їх протиріччям (це робить переговори необхідними);
- для узгодження позицій є необхідним більш чи менш багатокроковий процес.

*Етапи ведення професійних переговорів.* У сучасному трактуванні професійні переговори означають усний контакт між партнерами, які мають необхідні повноваження від своїх організацій (фірм) для їх проведення, вирішення конкретних проблем та закладення контрактів(оборудок).

Загальний алгоритм ведення професійних переговорів складається з двох стадій:

1. Підготовки до переговорів;
2. Власного процесу ведення переговорів.

Усі види діяльності підготовчої стадії ведення переговорів можна об'єднати в чотири групи діяльності:

- 1) пов'язана з ініціативою проведення і складання плану переговорів.

Вона містить у собі:

- попередній аналіз учасників переговорів, теми і ситуації (тобто обмірковування ділової обстановки, що дає можливість вчасно розробляти власні цілі в переговорах з діловими партнерами);

- ініціативу проведення переговорів і визначення її задач. Тут слід зазначити, що ініціатива, у першу чергу, залежить від активності ініціаторів переговорів, їхньої інтуїції, обсягу поточних справ і можливості проведення попереднього аналізу. При цьому необхідно вчасно виявити потреба в переговорах, вибрати найбільш сприятливий момент і тему і тільки потім домовлятися про переговори з контрагентами, щоб удержати ініціативу у своїх руках, і, тим самим, можливий успіх переговорів;

- визначення стратегії і тактики проведення переговорів;

– підготовку докладного плану проведення переговорів. У цьому плані повинна бути визначена чітка програма дій по підготовці і проведенню конкретних ділових переговорів. У ньому, зокрема, установлюється: взаємозв'язок між видами діяльності й обсягом робіт, що потрібно виконати; між кількістю і якістю необхідної інформації. Крім того, визначаються тимчасові рамки, витрати на підготовку і реалізацію планів, залучаються відповідні працівники.

2) пов'язана з оперативною підготовкою переговорів. Вона містить у собі:

– *збір матеріалів*. Сюди включається пошук можливих джерел інформації (з особистих контактів, аналітичних досліджень, публікацій і т. д.); визначення попередніх критеріїв добору матеріалів; збір матеріалів і інформації, що можуть бути використані при підготовці переговорів;

– *добір і систематизація матеріалів*. Фактично це продовження сказаного вище. Тут необхідно відібрати тільки те, що має істотне значення для підготовки і проведення переговорів. При цьому відібраний матеріал необхідно систематизувати, продумано згрупувати факти цифри й інтерв'ю;

– *аналіз зібраного матеріалу*. Він дозволяє визначити взаємозв'язку явищ, створити визначену систему, зробити висновки, підібрати аргументацію і звести усі воедино. Практично це означає, що наявні систематизовані дані потрібно перевірити ще раз і розподілити за часом і місцем їхнього повідомлення в процесі переговорів для того, щоб досягти на них бажаного успіху;

– *підготовку робочого плану переговорів*. Скомбінований і ув'язаний зібраний матеріал, ідеї і міркування, висунуті задачі і вимоги (тобто стратегія і тактика) компонуються в єдине логічне ціле, що складає остаточний варіант структури ведення переговорів. Тут слід зазначити, що отримані в ході оперативної підготовки переговорів результати необхідно доповнювати попереднім текстом, що складається з окремих виразних ключових понять і слів, які виражають зміст викладу позиції ініціатора переговорів.

3) пов'язана з процесом редагування. Вона включає:

– контроль підготовки переговорів, що передбачає шліфування і наступну

доробку ділової бесіди, положень резюме;

- представлення остаточної форми ведення переговорів, що передбачає, насамперед, стислість і чіткість пропозицій і висновків.

4) пов'язана з обробкою ходу ведення переговорів. Вона містить у собі репетицію уявну, усну, репетицію ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником. Які прийоми впливу на співрозмовника я використаю в розмові? Які питання я поставлю? Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:

- в усьому зі мною погодиться;
- рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;
- не відреагує на мої докази;
- виявить недовіру до моїх слів, думок.

Невід'ємною частиною алгоритму ведення, як правило, представницьких переговорів є так званий *кокус* (це слово, запозичене з мови північноамериканських індіанців “ко-а-у” - “старійшина” або “радник племені”, звідси сучасне значення - зустріч повноважних представників на нараді).

Кокус – це окрема закрита нарада, на час якої сторона, що бере участь у переговорах, відділяється на короткий час із загальної сесії переговорів з цілями, досягнення яких буде сприяти процесові загальних переговорів. Почасти нагадуючи тайм-аут спортивної команди, такий вид наради має строгі тимчасові рамки, визначені процедурною угодою (звичайно тривалість кокуса не перевищує 30 хв).

Мета і функції кокуса полягають у наступному:

- віддалитися на нетривалий час із загальних переговорів на закриту окрему нараду команди;
- задіяти ще раз методику і процеси горизонтальних переговорів усередині команди, а при необхідності, вертикальних переговорів (тобто з залученням керівників, зацікавлених у позитивному для учасників команди завершенні переговорів);
- обміркувати, проаналізувати (повторно проаналізувати) і оцінити

(переоцінити) інтереси, стратегію, тактику, пропозиції, контрпропозиції, перспективи досягнення домовленості і наслідки відсутності домовленості;

– переглянути представлення, стратегію, тактику, пропозиції і контрпропозиції, що команда вважає доречними або необхідними;

– знову підтвердити представлення, стратегію, тактику, пропозиції і контрпропозиції, що команда вважає доречні, можливі і необхідними;

– вдихнути нові сили в окремих членів команди і всю команду у цілому за час короткого робочого відпочинку від напруги і (або) розчарувань, зв'язаних з ходом загальних переговорів;

– знову об'єднати групу, повернути і підтримати почуття впевненості і корпоративний дух;

– відновити особистий і колективний контроль за ситуацією; повернутися на сесію загальних переговорів, досягти зазначених раніш цілей;

– відновити загальні переговори з виступів і (або) відповідей, пов'язаних темою, що обговорювалася до перерви.

Нарешті, що стосується підготовки і проведення переговорів, необхідно зупинитися на загальних рекомендаціях учасникам переговорів з позиції того, що не впливає і що варто робити для їхнього успішного закінчення і підведення бажаних результатів.

## ***2. Прийоми успішного ведення ділових переговорів.***

*Що не слід робити:*

1) недооцінювати ворожий настрій конфронтуючої сторони стосовно вас або інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати готовність конфронтуючої сторони до співробітництва;

2) бути занадто самовпевненим (переоцінювати: себе; вашу роль у процесі ваш авторитет; вашу компетенцію й уміння; правоту вашої справи; правильність



вашої стратегії);

3) затягувати процес підготовки рішень, тому що ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь вашої справи і критерії визначення практичності рішень;

4) поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей і інтересів;

5) вдаватися до неправильних комунікативних прийомів. Необхідно бути красномовним, говорити в справі, чітко, ясно; не виходити “із себе”, не перебивати, слухати і дізнаватися нову інформацію; інформувати, а не прорікати істини;

6) бути нав’язливим, тому що це часто викликає недовіру і може перешкодити об’єктивності;

7) використовувати час неналежним чином, а саме:

– витратити марно, але, разом з тим, квапитися і квапити інших учасників, роблячи на них тиск;

– у випадку наявності сумніву, використовувати відстрочку рішення й ін.;

– утрачати пильність, а саме:

а) у випадку втоми припиняти переговори;

б) не займати оборонну позицію;

в) нікого не обвинувачувати;

г) не каятися надміру у своїх помилках; але бути щирим, чесним і відповідальним і ін.;

8) при висуванні пропозицій:

– допускати збільшення вимог;

– улаштовувати непотрібні сюрпризи;

– прагнути змусити противну сторону піти на поступки, поки не упевнитесь, що опонент розуміє значення цієї поступки і має повноваження пропонувати її;

9) турбуватися постійно про кінцевий результат. При цьому:

– варто вести переговори про те, що безпосередньо стоїть на порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів у цілому і про майбутнє;

- не слід брати на себе не вашу відповідальність;
- не слід позбавляти ні себе, ні конфронтуючу сторону почуття причетності, як до успіху, так і до провалу переговорів;

10) при завершенні переговорів:

- не закінчувати на негативній ноті;
- не забувати про можливості продовження конфлікту після його формального завершення;
- не забувати включати конкретні терміни й умови, по яких досягається угода;

11) ніколи:

- не давати нездійсненні обіцянки;
- не вдаватись до зайвих відвертих погроз;
- не брехати, не блефувати, не хитрити;
- не робити безпідставні пропозиції;
- не забувати законність інтересів ваших супротивників і ваших власних інтересів;
- не робити переговори більш конфронтаційними, ніж це необхідно.

*Що варто робити:*

1) бути підготовленими (знати правила, закони, політику, факти і тактику обох сторін);

2) вести переговори тільки з тими, хто має владу, тобто дійсними (або) уповноваженими представниками, заздалегідь знати: хто буде приймати рішення; хто буде підписувати угоду; наслідку конфлікту або тупика і т.п.;

3) бути упевненими у відношенні ваших інтересів і інтересів іншої сторони;

4) вести переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін;

5) попередньо виробляти процедурні угоди;

6) уникати непотрібного розголосу;

7) слухати протилежну сторону і своїх колег уважно. При цьому:

– приділяти особливу увагу як угодам у принципі, так і конкретним деталям;

– аналізувати внесені пропозиції й основу, що викликає опір іншої сторони;

8) робити комунікацію ефективно, тобто:

– слухати активно, забезпечуючи зворотний зв'язок з опонентами;

– сприяти комунікації усередині команди;

– переконуватися, що сторони дійсно слухають один одного; уточнювати й узагальнювати почуте;

– правильно задавати питання, використовуючи різні форми;

9) знижувати опір опонентів вашим пропозиціям такими прийомами, як:

– формулюванням питань із заздалегідь передбаченою імовірністю позитивної відповіді;

– апеляцією до інтересів конфронтуючої сторони;

– поясненням вигідності або неприйнятності пропозиції;

10) підходити до пропозиціям реалістично. При цьому необхідно:

– сприяти тому, щоб ваша власна команда і протилежна сторона зосередилися на реалістичному розгляді кожної пропозиції і розуміння аргументації, що стоїть за ним;

– уважно вивчати альтернативні варіанти і нову інформацію;

– допомагати учасникам виявляти гнучкість;

– відкладати дискусії по ключових питаннях у випадку відсутності відповіді на них або чіткої позиції по них;

11) ретельно і уміло вести записи (коротко, точно, із власним стенографічним стилем);

12) варто використовувати кокус, при цьому:

– проводити кокус, коли це необхідно;

– дотримувати регламенту, визначеного процедурною угодою;

13) поважати конфіденційність;

14) при необхідності допомагати конфронтуючій стороні зберігати

“обличчя”, використовуючи при цьому такі прийоми, як:

- дозволяти учасникам переговорів виправляти свої помилки, не втрачаючи “обличчя”;

- у випадку поступок конфронтуючої сторони, віддавати їй належне за щирість і об’єктивність;

- не смакувати ваші перемоги;

- залишати місце для “спільної перемоги” у змісті задоволення власних інтересів сторін і (або) спільних інтересів;

15) виробляти способи розрядки напруги в процесі переговорів, а саме:

- знати (представляти) як розрядити обстановку, у випадку, коли обговорення заходить у тупик;

- влаштовувати перерви і кокуси;

- вносити в обговорення трохи гумору;

- відкладати обговорення, коли здається, що всі шляхи до рішення блоковані;

16) підтримувати зв’язок усередині організації (фірми) за допомогою вертикальних і горизонтальних зв’язків;

17) виробляти угоди по врегулюванню виникаючого конфлікту;

18) закінчувати кожну зустріч на позитивній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що ви цінуєте час і зусилля, витрачені вашими опонентами.

### ***3. Техніка ведення ділових переговорів***

При викладі проблеми спробуймо розкрити ті сторони переговорів, які майже не охоплювались, а саме: як влаштувати переговори і як домогтися компромісу, адже зрозуміло, що протилежна сторона іде на переговори не з тією метою, щоб встати із-за столу із піднятими вгору руками.

*Розташування учасників за столом і деякі позиції взаємодії.* Стратегічне розташування “сил” і правильне розподілення учасників за столом є засобом їх ефективної взаємодії. Різні відтінки ставлення людей до Вас можуть виражатися в тому, які місця вони займають за столом відносно Вас.

Розглянемо розташування учасників в умовах робочого кабінету за стандартним прямокутним столом, не спиняючись на інших ситуаціях розміщення.

*Особа В може займати чотири основних положення стосовно до особи А:*

*В<sub>1</sub>: Кутове розташування.*

*В<sub>2</sub>: Позиція ділової взаємодії.*

*В<sub>3</sub>: Конкуруючо-оборонна позиція.*

*В<sub>4</sub>: Незалежна позиція.*

*Кутове розташування (В<sub>1</sub> рис. 1)* характерне для людей, які зайняті дружньою, невимушеною бесідою. Ця позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції і можливості для спостереження за жестами співбесідника. Кут столу служить частковим бар’єром на випадок небезпеки чи загрози з боку співбесідника: можна за нього заховатися. При такому розташуванні відсутній територіальний розподіл столу.

Коли дві людини працюють у співавторстві над якоюсь проблемою чи проектом, вони звичайно займають *Позицію ділової взаємодії* (по один бік столу) (В<sub>2</sub>, рис. 2). Це одна із найбільш вдалих позицій для подання, обговорення і вироблення загальних рішень. Однак, секрет полягає в тому, щоб В делікатно використав цю позицію, не створюючи у А враження, що його територія була порушена.

Положення за столом один навпроти одного може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Це - *конкуруючо-оборонна позиція* (В<sub>3</sub>, рис. 3). Вона може призвести до того, що кожна із сторін буде дотримуватися своєї думки, бо стіл стає бар’єром між ними. Люди займають таке положення за столом у тому випадку, якщо вони перебувають у стосунках суперництва, або коли один із них виносить іншому догану за якийсь недогляд. Якщо зустріч

відбувається в кабінеті, то таке розташування свідчить про стосунки субординації.

Коли люди сидять один навпроти одного, вони несвідомо ділять стіл на дві рівні території. Кожен претендує на свою власну територію і захищатиме її на випадок зазіхань. У ресторані дві людини, які сидять за столом один навпроти одного, позначають свою територію різноманітними об'єктами - нехай це буде сіль, перець, цукорниця чи серветка.

Незалежну позицію ( $B_4$ , рис. 4) займають люди, які не бажають взаємодіяти за столом один з одним. Це може бути в бібліотеці, в парку на лавці чи в ресторані за столиком. Таке положення свідчить про відсутність зацікавленості. Його можна розцінювати і як вороже з боку людини, чиї територіальні кордони були порушені. Цього положення треба уникати у випадку, коли потрібна відверта розмова між  $A$  і  $B_4$ .

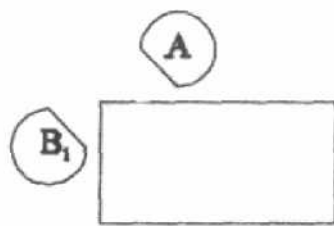


Рис. 5.1 – Кутове розташування

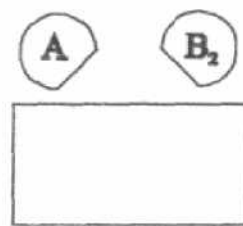


Рис. 5.2 – Позиція ділової взаємодії

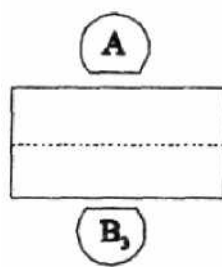


Рис. 3 - Конкуруючо-оборонна позиція

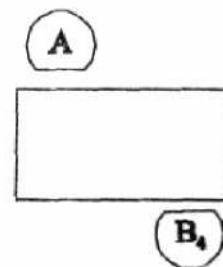


Рис. 4 - Незалежна позиція

Офіційний (квадратний) стіл сприяє створенню відносин суперництва і задирливої поведінки людей, рівних за становищем. Квадратні столи добрі для проведення короткої, ділової бесіди або для підкреслення стосунків субординації.

Стосунки співпраці скоріше встановляться з тією людиною, яка сидить за столом поруч із Вами, причому від людини, яка сидить праворуч від Вас, буде виходити більше розуміння, ніж від того, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме той, хто сидить прямо навпроти Вас (рис. 5).

Неофіційний (круглий) стіл (рис. 6) створює атмосферу неофіційності невимушеності, і є найкращим засобом проведення бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом виділяється однаковий простір.

Король Артур використовував круглий стіл для того, щоб надавати всім рицарям рівну кількість влади і рівне становище. Король володіє

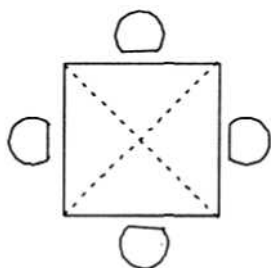


Рис. 5 - Офіційний квадратний стіл

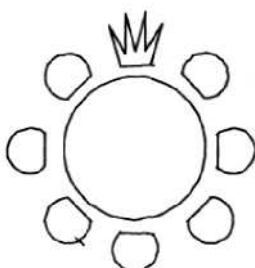


Рис. 6 - Неофіційний круглий стіл

найвищими повноваженнями за круглим столом, а це означає що тим, які сидять з обох боків від нього, невербально надається більше влади і поваги, ніж решті, причому рицар, який сидить праворуч, має більше впливу, ніж рицар, який сидить ліворуч.

Отже, вплив зменшується залежно від відстані, на якій рицар перебуває від короля. А рицар, який сидить прямо навпроти короля Артура, фактично займав конкурентно-захисну позицію і, можливо, був одним із тих, які завдавали королю Артуру найбільше клопоту.

Круглий стіл, а найчастіше це стіл із стільцями-вертушками, доречний у тому разі, коли Вам треба досягнути згоди.

Розглянемо чинники, які допомагають створити сприятливу атмосферу, обговоримо їх роль і потенційні можливості, розглянемо основи поведінки людини, яка пригощає обідом.

Кожна печерна людина під час вживання їжі сиділа, притулившись спиною до стінки печери, щоб запобігти можливим нападам зі спини. Єдиними чутними звуками були скреготіння зубів і потріскування вогню. Цей давній процес спільного вживання їжі в сутінках навколо вогнища поклав початок сучасному суспільному ритуалу, який люди влаштовують у формі банкетів, пікніків з традиційними стравами із м'яса, засмаженого на решітках над вугіллям, урочистих обідів. Під час цих церемоній сучасна людина поводить себе точнісінько так, як це відбувалося мільйон років тому.

Повернімося до нашого запрошення в ресторан чи на святковий обід. Вам легше буде отримати позитивну відповідь Вашого гостя в тому разі, якщо він відчуватиме себе невимушено, розкуто, коли не будуть проявлятися його оборонні жести. Щоб довести його до такого стану, пам'ятайте про те, що вже було сказано про наших пращурів, спробуйте дотримуватися таких простих правил.

*По-перше*, де б Ви не обідали, вдома чи в ресторані, намагайтеся зробити так, аби Ваш гість сидів спиною до стіни або екрану.

Наукою доведено, що у людини підвищується частота дихання, серцебиття і тиск у мозку, якщо вона сидить спиною до відкритого простору, особливо якщо за спиною - постійний рух.

Окрім того, напруження зростає, коли спиною людина повернута до вхідних дверей чи вікна, якщо приміщення на першому поверсі.

*По-друге*, важливо, щоб світло було притушеним і грала м'яка фонова музика. У багатьох першокласних ресторанах Ви можете побачити камін або його імітацію, щоб відтворити образ вогнища, яке освітлювало житло первісної людини. Краще всього замовити столик круглої форми і посадовити Вашого гостя за великим вазоном так, аби він мав змогу оглядати публіку, а сам був захищений від очей можливих спокусниць.

Вам буде простіше домогтися позитивних результатів від Вашого гостя за цих умов, аніж якби це було в ресторані з яскравим освітленням, зі столиками, розташованими на відкритому просторі і під дзвін тарілок, ножів і виделок.



*Як домогтися компромісу.* Для пошуку взаємовигідного рішення необхідно знайти спільну основу. На випадок налаштування на компроміс обидві сторони із самого початку визначають свої позиції. Потім кожна із сторін починає висувати свої і розглядати позиції іншої сторони, поки десь посередині не буде досягнута згода. Це звичайний підхід по улагодженню грошових питань: суперечок про ціну товару або про справедливу заробітну плату (рис. 7).

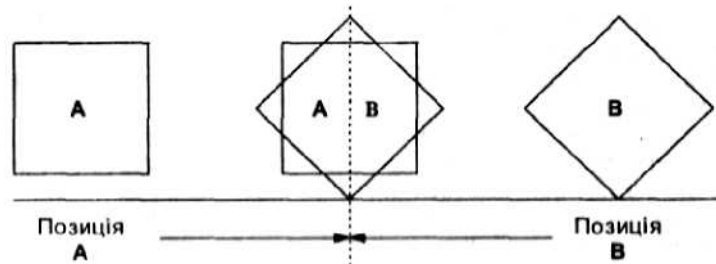


Рис. 7 - Схема досягнення згоди на основі компромісу

Для визначення основних принципів досягнення компромісу під час переговорів адаптуємо деякі *рекомендації* Д.Г. Скотт, які вона пропонує для досягнення компромісу на випадок конфлікту.

1. Перед початком переговорів доцільно було б домовитися про *основні правила* їх ведення. Ось деякі з них:

- домовитися про час і тривалість переговорів;
- ставитися з повагою один до одного;
- прагнути до розуміння протилежної думки;
- не виявляти зайвих емоцій чи ворожості.
- Прояснити *позиції сторін*, а для цього:
- подивитися на ситуацію з позиції партнера;
- обговорити розходження в оцінках, поглядах, передбаченнях;
- бути реалістичним.

2. З'ясувати всю *гаму інтересів* кожної із сторін.

3. Поступатися протилежній стороні в *непріоритетних питаннях* задля досягнення основної мети.

4. Висувати *нові* можливості й *альтернативні варіанти* вирішення

проблеми. В результаті розгляду альтернативних варіантів можна знайти справді добре рішення, яке задовольнить усіх. Це може зайняти трохи більше часу, але якщо предмет переговорів дуже важливий або досить складний, витрати виправдають себе. Пам'ятайте, що майже завжди існує декілька варіантів вибору і потрібно трохи потрудитися, щоб віднайти їх.

Спробуйте переконати в цьому інших і продовжуйте дискусію, допоки Ви відчуваєте, що люди насправді напружують свою увагу, прораховуючи здійснення нових варіантів. Може статися, що найперший запропонований варіант вирішення проблеми буде таким добрим, що всі одразу з ним погодяться. Якщо це станеться - чудово. Але краще, якщо ще триватиме обговорення різноманітних можливостей.

5. *Досягнути згоди за найкращими взаємовигідними варіантами.* Один із підходів полягає в тому, щоб створити для людини комфортну атмосферу, в якій їй було б легко розпрощатися з деякими установками. Вона повинна відчути, що від своєї поступки отримає реальну вигоду.

Другий спосіб – показати вигоди, які людина отримає за рахунок своєї поступки. Наприклад, хтось не отримає кімнату з гарним краєвидом із вікна, зате матиме приміщення, більш придатне для його потреб. Звичайно, людина охочіше піде на поступки, якщо Ви зможете поєднати їх із поступками з свого боку.

6. Якщо неможливо домовитися про взаємну вигоду відразу, краще швидко досягнути *тимчасової згоди*, а потім повернутися до цієї проблеми знову і проаналізувати її приховані причини.

#### **4. Ділове листування**

Перш ніж розглядати особливості письмового ділового спілкування, варто уточнити деякі принципові моменти.

*По-перше*, письмове ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Отже, основні вимоги та

нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на письмове ділове спілкування.

*По-друге*, культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для письмового спілкування.

*По-третє*, більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової письмової комунікації.

З урахуванням викладеного, розглянемо загальні вимоги, що висуваються до ділового листування, а також його особливості у спілкуванні із зарубіжними партнерами.

Як відомо, більшість документів письмової ділової комунікації об'єднується поняттям "*службовий лист*".

Під *службовим листом* розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою. Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Структурно лист складається зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, що стали підставою для написання листа. У доведенні подаються історія питання, докази, факти, посилення на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з юридичної точки зору. Усі дані та факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі види листів: ділові (формальні та неформальні); особисті (приватні); рекомендаційні; прямої поштової реклами.

*Формальні листи* готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого.

Розрізняють такі формальні листи: лист-прохання, лист-вимога, лист-звертання, лист-запит. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа.

*Неформальні листи* складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджеріві кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

*Неформальні листи* бувають такі: лист-попередження, лист-відмова, лист-нагадування, лист-повідомлення, лист-подяка, лист-оповіщення, лист-підтвердження, лист-розпорядження, інформаційний лист, супровідний. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні.

Колективний лист складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань.

Циркулярний лист, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресатом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст та обсяг листи бувають прості, або одно-аспектні, складні, або багатоаспектні.

За тематичною ознакою розрізняють листи адміністративно-господарчі, постачально-збутові, виробничі, пропагандистські та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими нормами діяльності підприємства, є діловою кореспонденцією, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту - комерційною.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на

стандартну (регламентовану) та нестандартну.

Особистими є листи, якими обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та події в її житті.

У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

Рекомендаційними є листи, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: "Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність". (З огляду на це незручно просити кого небудь дати такий лист).

Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем.

Ще один вид ділового листування - *листи прямої поштової реклами*, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваній товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для *негайного здійснення* покупки.

Керівник фірми, отримавши рекламний лист з пропозицією придбати конкретний товар, хотів би на конверті, у вступному зверненні прочитати своє ім'я, прізвище та правильно вказану посаду. Написаний у довірчому, товариському тоні такий лист він прочитає від початку до кінця, а надто якщо в ньому йтиметься про проблеми, які його зацікавлять.

Використання для рекламного розсилання заздалегідь виготовлених бланків з текстом полегшить таке завдання. Якщо адресатів багато, перед текстом можна обмежитись словами "Керівникові", "Шановна Пані або

шановний Пане”.

Вкладені у конверт рекламні листівки надсилаються фактичним покупцям, дані про яких є в картотеці постійних адресатів. Це мають бути привабливі, невеликі за розміром вкладиші, надруковані на якісному папері з використанням багатокольорової поліграфії.

І ще одна особливість: основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі. Розглянемо *основні правила складання листів зарубіжним партнерам*.

У науковій літературі звертається увага на необхідність використання сильних сторін листування для компенсації слабких.

Серед сильних сторін листування виокремлюють такі:

- той, хто пише, має змогу планувати зміст і форму листа;
- читачеві легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- адресат може перечитати місця, які не зрозумів;
- письмове повідомлення може стати підставою для дискусії;
- друковане слово надійно зберігається.

До слабких сторін листування належать такі:

- той, хто пише, не має змоги прикрасити своє мовлення мімікою та жестами;
- той, хто пише, не може дізнатися про те, хто ознайомлюватиметься з його матеріалом і коли.

Офіційно ділова сфера та функціональне призначення ділового листування визначає його особливості.

Насамперед *це офіційність*, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге характером відносин між партнерами. У письмовій діловій мові широко використовуються ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і необхідністю полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

Як правило, мета написання відома:

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми;
- дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше.

Це явна мета. Однак є також мета, яку не бачить навіть той, хто пише лист. Ця мета – краще усвідомити проблему, скласти струнке логічне уявлення про свою ідею.

Залежно від мети листа складається його план. Ретельно добираються всі факти, на яких треба наголосити. Текст складається з *трьох основних частин*:

- вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту т. ін.);
- основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);
- заключна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміло т. ін.).

Кожен з розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа. Якщо:

- складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань т. ін. Наприклад: “Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...”;
- лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію

створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані т. ін. Наприклад: “Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничає з...”;

– треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей на них висловлюється сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції. Наприклад: “У зв’язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...”;

– лист має характер реагування на невиконання взятих зобов’язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: “Ми з подивом довідалися, що ви не підписали наші документи...”.

Особливої уваги заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу “найближчим часом” небажані.

Під час написання *основної частини* листа рекомендується дотримуватись таких правил:

– проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;

– згрупувати всі факти за обраним напрямком;

– добрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;

– обміркувати черговість викладу виходячи з принципу “від невідомого до відомого”;

– не зупинятися на банальних речах, пам’ятаючи, що “стислість - сестра



таланту”;

- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час *написання заключної частини* листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів. Традиційно тут викладаються сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною. Наприклад: “Сподіваємось, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас...”.

Якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: “Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення”.

У разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: “Одночасно свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому”.

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надається змога в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде, скоріше, ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

У разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном. Наприклад: “У разі потреби просимо зв’язуватись з нашим представником і з’ясувати всі питання, що виникатимуть”.

### **Лекція 3. Національні особливості ділового етикету**

#### **План**

1. Європейська культура бізнесу
2. Особливості ділового етикету в Італії
3. Особливості ділового етикету в Новій Іспанії
4. Особливості ділового етикету в Австрії
5. Особливості ділового етикету в Бельгії
6. Особливості ділового етикету в Японії
7. Особливості ділового етикету в Данії
8. Особливості ділового етикету в Фінляндії
9. Особливості ділового етикету в Греції
10. Особливості ділового етикету в Великобританії
11. Особливості ділового етикету в Німеччині
12. Особливості ділового етикету в Китаї
13. Особливості ділового етикету в США
14. Особливості ділового етикету в Франції
15. Особливості ділового етикету в Кореї
16. Особливості ділового етикету в Австралії
17. Особливості ділового етикету в арабських країнах
18. Особливості ділового етикету в Швейцарії
19. Особливості ділового етикету в Індії
20. Особливості ділового етикету в Латинській Америці
21. Особливості ділового етикету в Ізраїлі

### ***1. Європейська культура бізнесу***

У людини є три шляхи, щоб робити розумні вчинки: перший, найблагородніший – роздуми, другий, найпростіший – копіювання, третій, найбільш гіркий – досвід (Конфуцій)

Етика бізнесу – це здійснення діяльності відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних) критеріїв поведінки. Відповідно культура бізнесу повинна привертати увагу, в першу чергу, до етичних та поведінкових основ бізнесу.

Вона охоплює широкий спектр питань ділової етики та етикету. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже у всіх конкретних випадках вони базуються на чесності, дотриманні законодавства та чесних і порядних взаємовідносинах з конкурентами, клієнтами, друзями.

Хоча дипломатичний протокол і має міжнародний характер та регламентує права, традиції, звичаї й умовності, яких дотримуються ділові партнери у міжнародному спілкуванні, однак кожна країна має свої особливості, тому для новоприбулого гостя важливим є ознайомлення з протоколом держави перебування. Знання основних традицій та особливостей культури бізнесу країн, з партнерами яких будете мати певні ділові стосунки, сприяє розвитку плідних ділових контактів та укладанню взаємовигідних ділових угод, адже правила дипломатичного протоколу ґрунтуються на принципі міжнародної ввічливості, тобто поваги до всього, що символізує державу.

## ***2. Особливості ділового етикету в Італії***

Якщо предметом національної гордості німців є економіка, британців – монархія, то італійців – культура. Італію поділяють на промислову північ і слаборозвинутий південь. Типовий представник півночі думає про роботу і капітал, а представник півдня – про владу і добре життя.

Горизонтально Італія поділена на регіони, а вертикально - на фракції. В італійському житті домінують наступні угруповання: політичні партії, державний і приватний сектори, профспілки, церква і держава. Щоб жити в суспільстві, необхідно обов'язково належати до якоїсь з цих груп. Сімейні зв'язки в Італії мають набагато більше значення, ніж в будь-якій іншій країні Європи, за винятком, Іспанії. На сімейних зв'язках базується вся система найму на роботу і структура малого бізнесу. Політичні партії контролюють призначення на конкретні посади, починаючи з Кабінету Міністрів, середньої

ланки управління багатьох державних компаній і закінчуючи муніципальними службовцями.

Участь уряду в економіці доволі відчутна. Відсоток витрат на уряд з національного доходу найбільший в Європейському Союзі. В основному, це витрати на соціальне страхування і подібні йому витрати.

Основою господарювання в Італії є тисячі фірм різних розмірів, розташованих, переважно, на півночі. Їх власники виступають проти злиття, тому що прагнуть зберегти незалежність – як політичну, так і фінансову.

На сімейних зв'язках побудована система найму на роботу і структура малого бізнесу, оскільки дуже вигідно всі справи вести однією сім'єю і зберігати невеликі розміри фірми, оскільки в звітах можна вказувати лише власні прізвища, виключаючи тим самим витрати на соціальне страхування, а з найнятими на тимчасову роботу розраховуватися готівкою, ігноруючи банки і профспілки. Продуктивність такого сектору набагато більша, ніж державного, а страйки тут – велика рідкість.

Роздрібна торгівля, сільське господарство, будівництво представлені в цій країні кооперативами, які об'єднуються у консорціум.

Приблизно 40% офіційно зареєстрованої робочої сили об'єднані в союзи, які надзвичайно політизовані, тому їх членство мотивується швидше політичною, ніж ремісничою або промисловою спрямованістю. Крім трьох основних (християнсько-демократичної, комуністичної, соціал-демократичної) існує велика кількість дрібних спілок та робітничих комітетів.

В Італії існує два ринки праці:

- офіційний ринок – добре відрегульований і використовує систему впливу в таких сферах, як набір службовців та їх звільнення;
- неофіційний ринок праці – охоплює 25% всієї робочої сили, не регулюється.

Ділові відносини побудовані на принципах взаємозалежності і взаємоповинності, які вигідні членам великих сімей. Найбільш процвітаючими є організації та підприємства, побудовані за принципом “сім'я”. Відносин,

заснованих на контракті і договорі про зарплату, недостатньо. Обов'язковими є відносини, засновані на честі.

Рішення, прийняті та узгоджені на офіційних зустрічах, розписані похвилинно, в Італії можуть бути ніколи не виконані, в той час як інше рішення може бути прийняте будь-ким іншим і виконане підлеглими особами відразу.

Щодо робочого часу, то довготривалий ланч традиційний тільки для півдня. На півночі чітко дотримуються розпорядку робочого дня: з 9:00 до 18:00 з перервою на обід.

Зауважимо, що ділові зустрічі в Італії, зазвичай, мають неофіційний характер і не відзначаються певною структурою. Вони можуть розпочинатися при наявності 3-4-ох запрошених осіб. Ті, що запізнилися, можуть ввійти пізніше, а дехто може ще перебувати в дорозі. Присутність деяких людей на зустрічі взагалі не завжди зрозуміла. Інколи виникає відчуття, що подібні зустрічі використовуються лише для спілкування, посилення почуття спільноти. Метою таких зустрічей є надання можливості тим, хто приймає рішення, оцінити погляди та думки інших, виявити прихильників і противників тощо. Прийняття рішення тут не є обов'язковим.

Важко затвердити порядок денний зустрічі, хоч це зробити доцільно, бо в іншому випадку дискусія може не закінчитися. У цій країні існує тенденція до надмірного аналізу і суперечок через дрібниці. Переважна більшість зустрічей закінчується без прийняття рішень, які всіх би задовольнили. В цьому випадку домовляються про нову зустріч.

Найкращий спосіб організувати цікаву розмову і отримати прихильність та симпатію італійців – виявити інтерес до культури та історії Італії, оскільки громадяни цієї країни дуже гордяться досягненнями своїх предків, тим, що їх батьківщина – це справжній музей під відкритим небом.

Якщо є певні пропозиції, які необхідно прийняти на зустрічі, доцільно попередньо ознайомити з ними кожного учасника. Якщо ідея зароджується під час зустрічі, вона, як правило, автоматично викликає протест. Тому бажаним є не нав'язування, а погодження думок, поглядів, ідей. Прийняття рішення

голосуванням рідко буває результативним, якщо тільки ви не впевнені, що голосування буде таємним. Публічно ніхто не буде висловлювати своє незадоволення і відстоювати свою думку.

Зауважимо, що офіційні презентації в діловій сфері Італії поки що не прижилися. Італійці, не маючи американської підготовки для роботи в бізнесі, на таких зустрічах виглядають надмірно діловими і самовпевненими, що їм доволі не характерно.

Етикет в Італії побудований на дотриманні незначних формальностей. Особливе місце належить такій якості, як делікатність. Якими б не були взаємовідносини, до якого б соціального класу ви не належали, про ввічливість і хороші манери необхідно пам'ятати завжди. Італійці відзначаються витонченістю, але до їхніх позитивних якостей не належать акуратність, пунктуальність, вони можуть запізнитись на обід, вечерю, затримати зустріч і навіть не помітити цього. Вони вільно розпоряджаються як своїм, так і чужим часом. До недоліків деяких італійських бізнесменів варто віднести і те, що вони, обіцяючи що-небудь, не завжди дотримуються свого слова.

В сучасних компаніях з відкритим стилем управління, в невеликих сімейних фірмах і в середовищі молодих людей один до одного звертаються по імені і на "ти". Але під час спілкування з начальником і колегами, старшими за віком, переходять на "ви". Під час звертання на "ви" до прізвища додається Signor або Signora. Signorina використовується під час звертання до молодої за віком або нижчої за посадою жінки. З професійних титулів найбільш поширеним є Pottore. Італійці, як правило, дуже відкриті люди та толерантні по відношенню до інших звичаїв і манер. Наприклад, якщо ви запізнилися, але щиро вибачилися, то жодних претензій до вас вже не буде. Італійцям властива велика терпеливість до допущених помилок та відсутності результату, але грубості та зухвальства вам не вибачать.

Вечірки проводяться незалежно від займаних посад. Кожний на таких заходах відкритий і будь-які традиції в цей час відсутні. Однак пити і при цьому

не їсти – не прийнято. Навіть невелике оп'яніння класифікується як невміння вести себе, тому сильне оп'яніння - це велика рідкість.

Між роботою та приватним життям існує розмежування: не прийнято брати роботу додому, працювати у вихідні дні.

Діловій жінці доцільно одягатися на ділові зустрічі так, щоб в одязі були присутні не більше трьох кольорів. Зачіски можуть бути найрізноманітніші.

Цілувати руки італійкам не тільки можна, але й потрібно.

Під час зустрічі з знайомим італійцем спочатку необхідно запитати про здоров'я його дітей, а лише потім – про його власне здоров'я. В Італії виявляється особлива увага до дітей.

Їжа в Італії – предмет культу, тому за гостинним столом можуть вестися і серйозні переговори. Обід іноді триває 2-3 години. Міцні напої тут п'ють рідко, однак без місцевого вина не минає жодний обід. Виголошувати довгі тости в Італії не прийнято. Перед тим, як осушити келихи, вимовляють “чиг-чин”. За столом не цокаються.

Відстань під час ділового спілкування з італійськими бізнесменами - близька.

### ***3. Особливості ділового етикету в Новій Іспанії***

Крах попередньої (авторитарної) системи сімей, церкви і держави, перехід до демократії, участь в Європейському Союзі, економічне регулювання, хвиля іноземного інвестування, п'ятий за величиною в Європі ринок - все це відкрило шлях молодому поколінню, яке прагне перетворити Іспанію в європейську країну.

Якщо колись вважалось важливим вдосконалювати аристократичні манери, які показували приналежність певному класу суспільства, то зараз стало модним “робити гроші”.

В даний час Іспанія складається з 17 регіонів, кожен з яких має власну столицю, прапор і законодавство. Їх можливості для формування податкової

політики різні. Південна Іспанія, як і Італія, гостро контрастує з північними регіонами.

Уряд бере активну участь в управлінні економікою країни, а також намагається повністю панувати над Національним промисловим інститутом, який є своєрідною державною холдинговою компанією. Даний інститут управляє трьома основними індустріями, які традиційно є основою економіки Іспанії: металургією, суднобудівництвом, текстильною промисловістю, а також великою кількістю інших секторів, включаючи авіалінії.

Діловою елітою Іспанії є банкіри. До недавнього реформування та реструктуризації фондові біржі, банки були єдиним джерелом довго- і короткотермінового фінансування приватного сектора. Вони залишаються домінуючими джерелами фінансування і в майбутньому. Зазвичай, компанія має стільки банків, скільки вона може собі дозволити, щоб отримувати кредити і забезпечувати таємницю своєї діяльності.

Добре організовані прибуткові фірми зосереджені в приватному секторі, яким володіють невеликі сімейні компанії та іноземні інвестори. Іноземні інвестиції відіграють головну роль в економіці і забезпечують “ноу-хау” не лише в сфері фінансів і технологій, але і в сфері управління, оскільки тут гостро відчувається майже повна відсутність професійного управління. Більшість іспанців сприйнятливі та відкриті для новинок, але їх привітність швидко розсіюється, якщо вони відчувають до себе неухвалене відношення. Вони шукають рівного партнерства, а не взаємовідносин, де виступають в ролі клієнта.

Бажання довготермінового партнерства, як підтверджує практика, спрацьовує краще на індивідуальному, ніж на корпоративному рівні, тому тривалого успіху досягають дуже мало спільних підприємств.

Бухгалтерська справа в Іспанії знаходиться на стадії розвитку. Виняток складають фірми з відрегульованою системою управління. В будь-якому випадку необхідно бути обережним під час оформлення фінансової документації, оскільки до недавнього часу фінансової бухгалтерії не існувало.



Традиційний стиль фінансового менеджменту властивий сімейним компаніям, великим державним фірмам і тим небагатьом, які мають багатонаціональний персонал та іспанський ешалон управління. Такий стиль управління призводить до створення самостійних бюрократичних та авторитарних структур. Іспанські організації побудовані на концепції особистої ієрархії. Структура організації визначається не як функціональна, а як соціальна система.

В державних компаніях Іспанії управління нагадує за своєю структурою міністерство, яке контролює їх діяльність. У великих приватних підприємствах існує детально розроблена організаційна структура, наповнена паперовими процедурами. Помітно зростає роль приватного сектора.

Прогнозування і планування не є характерною особливістю ділової практики даної країни. Стратегію фірми визначає директор або власник фірми. Вона буде заснована швидше на інтуїції, ніж на систематичному вивченні проблеми. Якщо ж перспектива не проглядається, використовуються різні натяки і попередження. Час, витрачений на збір статистичної інформації і підготовку результатів дослідження, вважається втраченим.

Малоймовірною є наявність в сімейному підприємстві фінансових планів або рахунків. Бухгалтерські системи призначені, переважно, для прикриття фінансової інформації від податкових служб та банків. Ситуація швидко змінюється завдяки іноземним інвесторам та діловим партнерам, які вимагають точної інформації про діяльність підприємства.

Стосовно стилю керівництва, то приймати рішення, погоджуючи його з підлеглими, не прийнято. Це вважається слабкістю і створює враження ненадійності керівництва. Якщо у підлеглого виникають проблеми, він надіється на те, що “бос” їх вирішить. Якщо виникло запитання, то “бос” повинен знайти на нього відповідь.

Критика людей, з якими підтримуєте нормальні відносини, викликає в них обурення. Ви можете спокійно критикувати підлеглого, але робити критичні зауваження колезі - це вже виклик.

Однією з перешкод для підвищення внутрішнього контролю і вдосконалення системи є сприйняття вимог (терміну поставки, дати виконання і т.д.) як особистої недовіри. Покупці великих партій товару, які вимагають чіткого графіку постачання і контролю якості, викликають невдоволення іспанських постачальників, яких дуже важко переконати в необхідності пристосовуватись до бухгалтерії та системи контролю.

Ділові відносини мають швидше вертикальне спрямування, ніж горизонтальне. Між людьми одного суспільного класу відносини будуються не на конкуренції, а на заздрості. Успішну діяльність, переважно, забезпечують зв'язки із впливовими особами, а не працездатність та особисті здібності. Ймовірність виділитись залежить від зв'язків з “босом”, а не від результату особистих зусиль. Існують різні типи конфіденційного зв'язку з “босом”.

У великих фірмах відсутня кореспонденція, дошка штатних оголошень і т.д. Засоби зв'язку, переважно, усні, оскільки телефонний зв'язок працює погано.

Іспанці намагаються бути незалежними і приймати рішення на свій розсуд. Однак це не відноситься до культури зустрічей, основними завданнями яких є, найчастіше, передача інструкцій для роботи.

Більшість іспанських фірм, приймаючи людей на роботу, в першу чергу, звертає увагу на приналежність особи до тої чи іншої сім'ї. Сімейні зв'язки забезпечують доступ до найкращих університетів або гарантують навчання за кордоном. Тому розум, як талант, іспанці ставлять нижче, ніж характер і походження.

Щодо жінок, то на лідерство в роботі вони не претендують. Знайти жінку, яка робить кар'єру, доволі важко. Але жінки, які мають високу професійну кваліфікацію, досягають такого ж визнання, як і чоловіки.

Ділова і соціальна поведінка в Іспанії, особливо у високих колах, відрізняється неформальністю. Панібратство – основна ознака іспанського життя. До прислуги звертаються на “ви”, а до колег і керівника – на “ти”. Тому в

Іспанії не можна звертатись до підлеглих на “ви”, оскільки вони вважатимуть, що ви поставили їх поряд з прислугою.

В офісі, на засіданнях, в ресторані чоловік може зняти піджак або бути навіть без краватки.

Спокійна робоча атмосфера не обов'язково створюється прекрасним середовищем, однак сприймається такою, якщо існують відносини, які будуються на довір'ї.

Скромність цінується набагато більше, ніж наполегливість та настирливість. Демонстрування розуму, здібностей або влади цінується невисоко. Якщо для італійців чи французів представлення самого себе є частиною гри, то іспанці створюють враження власної незначимості. Поряд з німцями та британцями, які намагаються створити враження неперевершених інтелектуалів, іспанці виглядають скромними і нерішучими.

В іспанців дуже розвинуте почуття власної гідності. Все, що принижує це почуття, буде перешкоджати встановленню хороших взаємовідносин, тому важливо зрозуміти предмет їх гордості – особисті якості. Однак зауважимо, що відчуття впевненості в собі та особистої цінності можуть інколи сприйматись як нетерпимість до поглядів інших людей.

Щодо пунктуальності в Іспанії, то затягування часу або перегляд термінів - це просто епідемія, тому, якщо будете працювати в іспанському бізнесі, не пов'яуйте його з лінивістю, бо це швидше прагнення зробити дуже багато справ в дуже короткий термін.

В Іспанії ділові зустрічі не можна призначати на полудень, оскільки у цей час в іспанців сієста. Зауважимо, що в Іспанії час споживання їжі значно зміщений: снідати починають із 14.00, а обідати – з 22.00. Під час спілкування іспанці віддають перевагу близькій відстані. Іспанці можуть говорити годинами, тому зустріч найчастіше закінчується набагато пізніше, ніж передбачено регламентом. Якщо іспанця не дослухати до кінця і перебити його мову, це буде сприйнято як неповагу. Звичайно, в інших країнах це теж вважається порушенням етикету, але в Іспанії до цього ставляться особливо педантично.

В Іспанії прибути точно в призначений час не зовсім пристойно. Не можна наносити візити безпосередньо після обіду. В цій країні, якщо вам дають візитну карту, це ознака найбільшої довіри.

Іспанські бізнесмени йдуть на контакт досить вільно, вони винятково ввічливі і привітні, але якщо вас запрошують зостатися на сніданок – не погоджуйтеся відразу – це може бути просто формальністю. Вважається, що прийняти таке запрошення можна тільки після третього його повторення.

Публічно та в офіційних ситуаціях керівники дотримуються ділового стилю, в якому жарти відсутні. В інших випадках вони веселі, дотепні, вміють бути хорошими компаньйонами в офісі та поза ним. Гумор найчастіше виявляється в добродушних жартах, а сарказм виключається повністю. Сатира виглядає недоречною на фоні сильно розвинутого почуття особистої гідності, тому в діловому світі Іспанії вона є рідкістю.

Нічого незвичного немає в тому, що колеги обідають разом, однак ранги при цьому не змішують. Але в будь-якому випадку з іноземцями обідатимуть особи, які займають більш високі посади. Соціальне життя поза роботою включає спілкування з людьми того ж рівня, що й вони.

Обіди і вечері є невід'ємною частиною ділового життя Іспанії. Їх завдання – встановити особисті взаємовідносини, зрозуміти ступінь довіри один до одного. Це досягається за допомогою дискусії, яка торкається всіх тем, крім бізнесу. Налагодження ділових взаємовідносин більше залежить від спільності почуттів, ніж від спільності інтересів.

Іспанці дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Але якщо така пропозиція була, принесіть квіти і вино.

У неофіційній бесіді з іспанцем варто уникати розмов про особисте життя, іспанську громадянську війну і правління Франко.

Занадто дорогий подарунок може бути розцінений як хабар і зіпсувати стосунки з іспанськими партнерами.

Діловим жінкам, які бажають справити враження на іспанців, в одязі рекомендується поєднувати чорне з білим або чорне з червоним, обшите

золотом. Інтерес викликає також чорне плаття з чорним піджаком і золотою шалею.

Під час бесіди іспанці віддають перевагу близькій відстані.

#### ***4. Особливості ділового етикету в Австрії***

Сучасна Австрія – маленька нейтральна країна з населенням 8 млн. чоловік, яка була утворена в 1955 році. Однак Відень був і залишається основним міжнародним комерційним і політичним центром. Близько 45% населення проживає в сільській місцевості, однак чисельність населення, яке проживає в місті, постійно зростає за рахунок того, що фермери залишають високогірні райони, а індустрія туризму в Альпах надзвичайно швидко розвивається і розширюється, тому й 7% основного національного доходу забезпечує саме туризм. Міжнародна торгівля складає одну третю національного доходу (40% її належить торгівлі з Німеччиною, 13% – з східними сусідами).

Завдяки приватизації скорочується державне втручання в економіку. Приблизно 40% компаній належать приватним власникам, 30% – акціонерні товариства, 20% – іноземні фірми (40% з яких є німецькими).

В країні маленьких міст, етнічної та релігійної однорідності існує глибоке почуття спільноти, яке включає в себе почуття взаємної відповідальності між компаніями та їх працівниками. Лояльність та консерватизм присутні і в ділових стосунках на зовнішньому ринку. Австрійські торговці та посередники відносяться один до одного дружелюбно, хоча й дуже обережні в переговорах, намагаються якнайдовше не показувати свою готовність до взаємодій. Вони не бояться займати чітку позицію в переговорах, однак завжди готові до змін для того, щоб досягти згоди.

Менеджери не дуже турбуються про досягнення згоди між підлеглими. Якщо вони відчують, що цього вимагає ситуація, вони готові зайняти авторитарну позицію.

В неформальних ситуаціях, особливо в сімейному бізнесі, “боси” будуть демонструвати батьківську турботу про всіх підлеглих на всіх рівнях. Однак це не доцільно ототожнювати з рівноправністю. Тут присутня повага до статусу та ієрархії, що дозволяє зберігати дистанцію між керівниками та їх підлеглими.

Зустрічі, на яких присутній керівник, будуть ним проконтрольовані. Порядок денний буде дотриманий. Дуже важливо прийти на засідання добре підготовленим. Перегляд паперів під час зустрічі позитивно не сприймається.

В засобах спілкування використовують факти, цифри, але в жодному випадку не натяки. Під час суперечок та вирішення проблем застосовують прямо протилежні прийоми.

В Австрії, як і в інших німецькомовних країнах, для звертання до якоїсь особи використовують її прізвище та титул. Під час роботи в сімейних компаніях сини та доньки звертаються до батьків, також використовуючи титули. Bruderschaft все ще залишається загальноприйнятою церемонією.

У діловому світі Австрії панує традиція стриманості та офіційності. В столиці костюми загальноприйняті і одягаються, переважно, на вечірні зустрічі. В невеликих містах носять костюми і краватки стриманої викрійки та неяскравих відтінків. На офіційних заходах еквівалентом костюму є розкішний сірий фланелевий піджак з вишитими лацканами. В цих та інших матеріальних аспектах австрійці надають перевагу якості та фірмовій торговельній марці.

До будь-якої офіційності австрійці відносяться легко і врівноважують її більш простим підходом до життя, ніж це прийнято в німців та швейцарів. Тому не дивним є те, що найбільш шанованою якістю в суспільному житті та взаємовідносинах на роботі є зручне буття. Вони люблять відчувати себе безтурботними та насолоджуватися життям.

Гумор доречний лише під час неофіційного спілкування, і в жодному разі не доцільний під час ділових зустрічей, які визначаються такими, якщо присутній керівник. Звичай, який дивує багатьох іноземців, - ранкова перерва на пиво, а не на каву. Пиво подають і в службовому буфеті.

Гостинність серед ділових партнерів має свої межі. Тут існує чітке розмежування між приватним і діловим життям. Постійне спілкування після роботи та у вихідні дні не прийняте. Номер домашнього телефону не розголошується, тому для того, щоб подзвонити комусь додому у вихідні дні потрібна справді серйозна причина. Ділові відносини з часом можуть перерости в особисті (приватні), однак останні не є обов'язковою складовою частиною ділового спілкування.

### **5. Особливості ділового етикету в Бельгії**

Бельгія була утворена в 1830 році і в даний час представлена двома общинами, в яких різні культурні, політичні та економічні погляди, але які об'єднані релігією:

Фландрія – північна частина, де поширена фламандська мова, близька до датської;

Валлонія – південна частина, де поширена, французька мова.

Вздовж німецького кордону проживає німецькомовне населення. Отже, почуття національної єдності у цій країні мало розвинуте. Тільки монархія і церква мають дійсно національне значення.

В даний час Фландрія, в економічному плані, більш розвинута частина порівняно з Валлонією. Серед валлонців, особливо серед молоді, зростає тенденція вважати себе не вищими від фламандців і, якщо вони хочуть зробити кар'єру в Бельгії, їм необхідно вивчати фламандську мову.

Оскільки функції Брюсселя, як національної столиці, в даний час послаблюються, містом вживаються всі зусилля для того, щоб отримати статус столиці Європи. У Фландрії, де 75% населення – франкомовне, все більшого поширення в міжнародному бізнесі набуває англійська мова.

Бельгія перебуває у повній залежності від міжнародної торгівлі. Експорт складає 60% загального національного доходу.

Щодо дипломатичного протоколу, то в основі бельгійського вирішення будь-яких проблем лежить компроміс. Вміння пристосовуватись, гнучкість, інтелігентність відрізняють бельгійців від ближніх сусідів. Компроміс поєднаний з консерватизмом. Існує небажання приймати що-небудь нове, якщо старе ще функціонує. Це відноситься і до ролі жінок в бізнесі. В цьому питанні Бельгія – найбільш консервативна з усіх європейських країн. Серед професійних менеджерів жінок небагато. Виняток можливий лише в сімейному бізнесі.

У Фландрії люди отримують задоволення від хорошого життя, хоча ззовні вони дуже офіційні. Настирливість у манерах та розмові можуть сприйматися як зухвальство, однак відносини між партнерами вільні, розкуті і не вимагають жорстких меж. Організаційні структури прості. Офіс, посада, розмір додаткового заробітку та інші статусні символи не так важливі, як чистий зарібок. Автомашинами компанії можна зачарувати лише сусідів, але не колег.

Правила і процедури бізнесу у Валлонії вважаються важливими, тому їх неухильно дотримуються. Соціальному становищу надають великого значення, особливу увагу звертають на посаду, розмір офісу, його умеблювання, місце паркування автомашини і т.д.

Якщо підлеглі добровільно представляють начальнику інформацію або пропозицію, останні автоматично присвоюються саме керівнику. Якщо ж пропозиції викладені у письмовій формі, то питань щодо їх авторства не виникає, а їх впровадження буде залежати лише від компетентності керівників.

Наради, ділові зустрічі найчастіше використовуються для обміну інформацією і обговорення альтернативних пропозицій, а не для прийняття рішень.

## ***6. Особливості ділового етикету в Японії***

Під час здійснення кадрової політики японські управляючі спочатку формують штати організації, а потім визначають перелік функцій, які можуть



виконувати ці люди. У таких фірмах використання контрактних відносин дуже проблематичне, оскільки в ланцюгу “керівник-підлеглий” чітко не визначено переліку функцій і обов'язків тих чи інших осіб, а сфери діяльності різних працівників переплітаються. З цієї причини в японських фірмах керівник може делегувати своїм підлеглим повноваження в більшій мірі, ніж, наприклад, в американських організаціях. Однак, зауважимо, що це делегування в жодній мірі не порушує систему вертикальної впорядкованості, у відповідності до якої кожен службовець займає чітко визначене місце в службовій ієрархії, а офіційне спілкування на рівні з нижчестоящими, згідно традиційної моралі, може спричинити “втрату власного рівня”.

Розглядаючи підприємництво Японії, можна виділити наступну його специфічну рису. Велику роль відводиться формуванню у співробітників установки на підприємство, як на сім'ю. Підприємство не лише використовує працю персоналу, але і підпорядковує корпоративним цілям їх особисте життя, включаючи вільний час членів їх сімей.

Японська етика високо цінує принцип гармонічної інтеграції членів групи. Разом з тим, історично японське суспільство в цілому будувалось на основі системи вертикальних зв'язків. В зв'язку з цим, різко зросла роль лідера в групі, його можливість підтримати стабільність груп, здружити колектив і залагодити внутрішні конфлікти. В керівнику цінуються такі якості, як вміння розуміти і об'єднувати зусилля підлеглих. Взаємовідносини членів групи, побудовані на персональних прямих зв'язках, які визначають соціальну та емоційну взаємообумовленість її членів, відрізняються від організації груп на американських та західноєвропейських підприємствах, де перевага надається професійним якостям персоналу.

Якщо в західноєвропейських та американських фірмах для встановлення ділових зв'язків достатньо лише обмінятися офіційними листами, то для японських бізнесменів важливим є безпосередній контакт з потенційним партнером або особиста зустріч. Для організації такої зустрічі необхідно скористатися послугами впливового в ділових японських колах посередника.

Посередник повинен в загальних рисах описати ваші пропозиції, дати характеристику вашій фірмі і вам особисто. Послуги посередника оплачуються (грошима або зустрічною послугою). Людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесмену, повинна займати не менш високе становище, ніж особа, з якою ви хочете познайомитися.

Японці розглядають контакт не як юридичний інструмент, а як основу для налагодження відносин. Усна угода для японського партнера має більше значення ніж письмовий контракт.

Під час ділових відносин з японськими бізнесменами важливо пам'ятати про обов'язкове дотримання “права статусу”. Для досягнення успіху в переговорах необхідно, щоб розмова відбувалась між людьми, які мають приблизно однакове становище в діловому світі, а будь-якому знайомству з представниками японського бізнесу передував би обов'язковий обмін візитками. Вручаючи і отримуючи візитну карточку, тримати її потрібно двома руками. На знак поваги бажано уважно прочитати отриману візитку. Для японця головна інформація на візитці – це приналежність людини до певної фірми, учбового закладу, міністерства і т.д. Професія людини, його особисті здібності або заслуги мають другорядне значення.

На ділову зустріч в Японії прийнято приходити вчасно. З такою точністю японці відносяться до всіх своїх обов'язків. Почуття обов'язку, акуратність – традиційні риси японського характеру.

Під час спілкування з японськими партнерами рукостискання не рекомендуються. Японці уникають прямого погляду в очі, який обов'язково присутній під час рукостискання. А згідно японської традиції найважливішим елементом етичної поведінки є легкий поклін всім корпусом тіла. Вітаючи один одного, японці повинні вклонитися не менше 15 разів, а для того, щоб показати особливу повагу і шану людині, потрібно вклонитися 90 разів підряд.

Японці ставляться до переговорів дуже відповідально і не погоджуються на їх проведення, якщо не мають достатньо інформації про потенційного партнера. Тому ділові листи, адресовані японському партнеру, потрібно супроводжувати

офіційними річними звітами, брошурами й іншими матеріалами, із яких можна почерпнути інформацію про діяльність фірми. Японська сторона хоче бути впевненою, що має справу з надійним і солідним партнером. Усі матеріали повинні бути офіційно переведені на японську мову. Матеріалами такого роду прийнято обмінюватися і при першій зустрічі.

Японці намагаються розпочинати переговори з обговорення тем, які не мають відношення до предмету зустрічі. Робиться це для того, щоб встановити “відносини співпраці”, підготувати основу для вирішення більш складних питань.

Під час переговорів необхідно бути терплячим, коректним і привітним у взаємовідносинах з співрозмовником. Важливо пам'ятати, що японці намагаються уникати відмов на прохання або пропозиції, використовуючи в таких випадках вирази на зразок “це дуже важко”, “це необхідно детально вивчити”. Для японця вимовити слово “так” чи “ні” далеко не проста справа. Японці не схильні висловлювати свої думки прямолінійно, а зміст фраз навмисне затуманюється обмовками, в яких закладена невизначеність. З покоління в покоління японців привчали говорити натяками, щоб уникати зіткнення думок, радили уникати прямих тверджень. Щоб уникнути слово “ні”, японці розсилають запрошення гостям, додаючи до них листівки зі зворотною адресою. На ній варто підкреслити або слово “дякую”, або слово “шкодую” і знову кинути таку листівку в поштову скриньку. Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, гість замість “ні, дякую”, вживає вислів, що дослівно означає: “Мені і так добре”.

Японці не терплять найменшої образи, грубого слова і самі утримуються від подібних висловів. Їхня ввічливість робить їх приємними співрозмовниками. Делікатність і мовчання цінуються японцями найбільше. Японцям, на відміну від італійців, властива акуратність, їхній стиль - обов'язковість, пунктуальність у всьому. Вони вміють слухати партнера, демонструють увагу, заохочуючи співрозмовника висловлюватися, що, однак, аж ніяк не варто розуміти як згоду з вашою думкою.

Під час спілкування з японцями найбільшу кількість проблем спричиняє неправильне розуміння японського слова “хай”. Слухаючи співбесідника, японець може майже на кожний вираз відкликатися цим словом, але це не означає, що він погоджується з партнером. Вживання слова “хай” зазвичай означає лише “Я уважно Вас слухаю, продовжуйте”.

Темп ведення переговорів у японських партнерів дуже повільний, тому намагайтеся бути терпеливими і спокійними, оскільки відкриті вияви нервозності можуть шокувати японця. У відповідності з нормами японського ділового етикету, основною якістю бізнесмена повинна бути готовність до компромісу.

Багато японських бізнесменів люблять вирішувати питання за випивкою. Якщо ви отримали запрошення в традиційний японський ресторан, приготуйтеся до того, що доведеться роззуватися. Якщо ви не можете з'їсти запропоновану страву, то з'їжте хоча б маленький її шматочок, а залишки змішайте на тарілці. Відмовлятися від їжі та напоїв не можна, за винятком наявності медичних протипоказань. Коли японці пригощають вас спиртним, підніміть свій келих і відразу перехопіть у японця пляшку та наповняйте його келих.

Якщо ви отримали запрошення в традиційний японський ресторан, приготуйтеся до того, що потрібно буде зняти взуття. Якщо вас запросили у “караоке-бар”, приготуйтеся до того, що вас попросять виступити з танцювальним або вокальним номером, у цьому випадку рекомендується виконати щось народне.

Для створення позитивного враження у японського партнера, доцільно вивчити декілька фраз японською. Японці високо цінують спроби європейських партнерів оволодіти їх мовою. Але свої пізнання доцільно застосовувати лише у неформальному спілкуванні, бо вести серйозні ділові переговори з японськими бізнесменами рекомендується тільки за присутності висококваліфікованого перекладача.

У цій країні не рекомендується розмовляти про релігію і філософію.

В Японії з великим упередженням відносяться до жінок у бізнесі.

В японській діловій практиці прийнято робити партнерам подарунки, особливо на Новий рік. Але необхідно пам'ятати, що японці дотримуються наступного правила: отримавши подарунок, необхідно у відповідь подарувати щось рівноцінне. Тому дуже дорогий дарунок може поставити вашого партнера у незручне становище. Зауважимо, що в Японії не прийнято розпаковувати і розглядати дарунок в присутності гостя.

Зауважимо, що японським партнерам не бажано дарувати квіти, якщо не досліджена національна квіткова символіка. Наприклад, символом найприхильнішого ставлення до людини в японців є хризантеми. Якщо японець скаже партнеру “Яка красива ця хризантема”, – це означає, що партнер йому сподобався. А якщо в домі до візиту партнера стоять ці квіти – партнеру дуже раді.

Американський жест “о'кей” в Японії може означати гроші.

Говорячи про себе, японець показує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс. Розмовляти японці любляють на близькій відстані.

## ***7. Особливості ділового етикету в Данії***

Образ Данії, як моделі зразкової держави, заснованої на коаліції та відповідальності, не виключає обов'язковості автономії та незалежності. Два мільйони робітників зайняті в 6000 компаніях – більша половина найнята фірмами, які складаються менше ніж з 200 службовців. Основу сільського господарства складають маленькі фірми і невеликі холдинги в робочій сітці кооперативів, а рибна промисловість тримається переважно на капіталах власників. Промисловість і сільське господарство Данії перебувають у приватній власності. Фірми чітко структуровані, а в ієрархічному плані - чисто функціональні. Керівник розглядається як тренер команди. Його вплив ґрунтується на професіоналізмі та компетентності.

Засідання і зустрічі проводяться рідко. Датчани надають перевагу брифінгу, який обов'язково має свою мету, порядок денний і чітко визначені години початку і закінчення зборів. Набагато важливіше дотримуватися регламенту, ніж прийти до висновку. Якщо будь-яке заплановане питання по суті не розглянуте, учасники скликаються знову.

Активність всіх учасників засідання заохочується. При цьому важливіше бути добре поінформованим, ніж досягти загальної згоди. Якщо голосування відбулось або прийняв остаточне рішення "бос", кожен приймає цю ухвалу за свою мету.

Почуття корпоративної гордості в Данії розвинуте набагато сильніше, ніж в багатьох інших країнах, різкі стрибки на шляху професійного просування спостерігаються дуже рідко. Зробити кар'єру можна лише завдяки компетентності та високому професійному рівню.

Серед країн Європейської співдружності в Данії найбільш високий відсоток зайнятості жінок як робочої сили. Однак існує багато різноманітних пільг для матерів.

Щодо етики звертання, то люди старшого віку, а також незнайомі, зазвичай, використовують ввічливе *de* і прізвище. Молоді особи - неофіційне *du* та ім'я.

Відвертість, як ознака чесності та надійності, педантична пунктуальність в діловому та громадському житті в Данії дуже цінуються.

Датчани намагаються виглядати людьми з постійно добрим настроєм. Гумор в бізнесі не виключається, однак він рідко буває саркастичним. Робочий день закінчується в 17.00, а вдома чекає рання вечеря.

## ***8. Особливості ділового етикету в Фінляндії***

Економіка країни в значній мірі залежить від деревообробної промисловості. Фінляндія є лідером у постачанні та експорті матеріалу і паперової продукції (біля 40% експорту). 33% експорту складає металургія і

машинобудування. В загальному, експорт складає 25% загальнонаціонального доходу.

Приблизно 85% промисловості перебуває у приватній власності, яка контролюється тісно пов'язаними фінансовими і промисловими закладами.

Тактичні перемоги в бізнесі, зазвичай, безплідні. Публічних конфліктів намагаються уникати, а найбільш небажаною тактикою вважається “загнати опонента в кут” або виставити його дурнем. Не доцільно виносити на обговорення нову ідею, не розглянувши її конфіденційно при закритих дверях з тими, кого це стосується.

Для 94% населення цієї країни основною мовою є фінська, для 6% – шведська. Обидві вважаються державними мовами.

Фіни отримали репутацію стриманих, замкнутих і не дуже комунікабельних людей. Але насправді вони мають велике почуття гумору, упевнені в ділових стосунках, навчилися бути лідерами на світовій арені. Сучасна фінська комерційна етика відзначається надійністю, чіткістю, чесністю і коректністю у відносинах, і не поступається німецькій пунктуальності та педантичності.

Під час обговорення ідей і пропозицій фіни з підозрою ставляться до всього того, що хоч в будь-якій мірі нагадує базар. Вони надають перевагу прийняттю рішень, дотримуючись сценарію, а оптимізм вважають виявом легковажності.

Зустрічі представляють собою важливий форум для обміну інформацією, вирішення проблем і проведення дискусій. Ефективний і регламентований, він не виключає необхідності вислухати кожного учасника. Відповідно існує і порядок денний, хоча потреба визначити участь кожного і досягти згоди рідко дозволяють виконати його.

Фінські звичаї стосовно спілкування можуть бути незрозумілими для приїжджих. Як правило, це багатосерійна розмова. Кожен учасник говорить тоді, коли підходить його черга, не дивлячись на те, що інші слухають не перебиваючи, без будь-яких знаків уваги і підтримки. Коли виступаючий

закінчує свою промову, інші можуть обдумати сказане перед тим, як зреагувати. Велике значення надається вмінню говорити чітко і відкрито, без перебільшень і, якщо це можливо, аргументовано.

На гумор в діловому середовищі немає табу, але використовують його дуже рідко. Гумор призначений швидше для створення доброї настрою, ніж для характеристики ділових відносин.

Не дивлячись на власну індустрію модного одягу, фіни не вважають себе модно одягненими. Чоловіки носять піджаки в спокійних тонах, перевага надається сірому та коричневому кольорам. Темні костюми - для дуже офіційних зустрічей.

Піти з роботи або навіть перервати нараду прийнятне як для чоловіків, так і для жінок, якщо їх черга забирати дітей з школи або залишатися вдома, коли діти хворіють.

В основному, ділове та особисте життя чітко розмежовані. Післяробочий час спілкування з колегами включає не більше одного кухля пива або скромний ланч з діловими гостями. Запрошення на вечерю додому – це явний крок на зустріч в особистих взаємовідносинах. Але це не означає, що особисті відносини впливають з ділових. Ці відносини цілком автономні. Фіни дуже обережні у встановленні нових взаємозв'язків, повільно розкриваються, тому новоприбулі повинні змиритися з довготривалим періодом, необхідним фінам для вираження довіри.

У Фінляндії на великі свята, особливо Різдво та Новий рік, прийнято поздоровляти своїх колег і друзів. Це може бути листівка або недорогий подарунок. Користуються популярністю самовари, шкатулки, іграшки, а також червона і чорна ікра, горілка.

Часто багато ділових питань вирішується в сауні або ресторані, тому не варто поспішати відмовлятися від таких пропозицій, а ваша взаємність може значно допомогти у зміцненні ділових стосунків.



## **9. Особливості ділового етикету в Греції**

Особливості грецького життя відображені в розмовній грецькій мові. Соціальну ієрархію не можна назвати вдалою. Основною соціальною одиницею є сім'я, яка дуже нагадує село.

Великі конгломерати, створені сімейними династіями і тісно пов'язані з банками, особливо з відомим Національним банком Греції, складають основу промисловості країни. Важливу роль відіграє створення великої кількості сімейних приватних компаній невеликих розмірів. Об'єктом іноземного інвестування стала індустрія туризму: готелі, компанії. Туризм залишається найбільш прибутковим сектором економіки – щорічно Грецію відвідують близько 8 млн. туристів.

Щодо організаційної структури компанії, то головним є “бос”, який бере на себе повну відповідальність. За ним вишиковується вузька і вертикально розташована ієрархія підлеглих, через яку передаються спеціальні завдання і делегуються певні повноваження.

Традиційний стиль управління передбачає швидше відповідальність окремої особистості, ніж групи, хоча перевага надається колективним ідеям. Участь у будь-якій групі, офіційно і неофіційно, зобов'язує внести вагомий вклад у розвиток компанії.

Збори – це своєрідний форум для динамічного висловлення особистих думок і поглядів. Почерговість виступу кожного передбачена, кожен буде вислуханий, з кожним енергійно посперечаються. Зауважимо, що греки дуже добре володіють мистецтвом вести суперечки і використовують для цього все багатство мови і міміки.

Офіційні зустрічі проводяться з виключно важливих питань. Будь-які збори, зустрічі, брифінги будуть скликатися до того часу, поки учасники не прийдуть до компромісу або згоди.

Особисті контакти важливі у будь-яких випадках. Телефон використовують дуже рідко і лише на великі відстані. Письмовому виду спілкування не довіряють. Отримувач листа поцікавиться, в першу чергу, не його змістом, а причиною бажання відправника написати. До того ж листи, написані греками від руки, важко розібрати навіть їм самим. Усне спілкування цілком вільне.

В основі відносин між людьми в Греції лежить довіра. Однак будь-яка підозра у зловживанні взаємовідносинами або бажання взяти верх, принесе запрошеним лише шкоду.

В Греції дискримінація жінок дуже незначна. Жінки представлені у всіх професіях і в політиці, а їх можливості в бізнесі, як і чоловіків, залежать, в більшій мірі, від зв'язків, ніж від статі.

Існують витончені форми у звертанні греків один до одного, вивчення яких не складає труднощів для іноземців. Будь-яка спроба звернутись у цій формі буде сприйматися греком, як комплімент. *Kyrie* або *Kyria* можуть використовуватися у сполученні з іменем або прізвищем. *Kyrie* або *Kyria* можуть використовуватись і самостійно. По імені звертаються один до одного колеги однакового віку і статусу, інколи – за прізвищем. Офіційність першого знайомства швидко переходить у неофіційне спілкування.

Одяг менш офіційний порівняно з більшістю європейських країн. Виняток становлять службовці банку.

В Греції гумор використовується найчастіше: щирий та інтимний стосовно близьких людей, з відтінком сатири стосовно уряду.

Офіційний робочий день у греків розпочинається дуже рано і закінчується в години ланчу. Перерви на каву і легку закуску є невід'ємною частиною робочого дня. Розваги під час ланчу можливі лише для ділових гостей.

## ***10. Особливості ділового етикету в Великобританії***

Англійці надають перевагу веденню справ з тими партнерами, з якими вони вже зустрічалися. І чим довша історія взаємовідносин, тим тісніші дружні

стосунки з партнером, тим більша ймовірність того, що англійський бізнесмен піде на значні поступки. Тому особливо важливо не розчарувати його під час першої зустрічі.

Обмін рукостисканнями прийнятий тільки під час першої зустрічі, а у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням.

Англійці – дуже стримані й консервативні люди. Звертатися до них потрібно лише офіційно: містер, міс, місіс. Надмірна балакучість сприймається як невихованість. Для англійців мовчання означає просто небажання відповідати, воно в жодному випадку не означає згоди з співрозмовником.

Культурних, освічених англійців вирізняє вишуканість мови, їм подобається, коли цю вишуканість оцінюють і відповідають тим самим. Британці говорять спокійно, невимушено і тихо, тому оптимальною відстанню між діловими співрозмовниками є 50см. У цій країні вважається, що людина повинна говорити так, щоб її міг почути лише співрозмовник.

Англійці в ділових розмовах схильні до замовчування і натяків, прагнуть уникати категоричності. Улюбленими їхніми зворотами є: “мені здається”, “я думаю”, “можливо, я не правий”, їх характеризує схильність за можливості уникати однозначних відповідей “так” і “ні”, що іноді створює труднощі в розумінні їх іноземцями. Такий стиль часто використовується для складання і ділових документів. У той же час англійці дуже чутливі до натяків, добре розуміють гумор, але не люблять “брудних” жартів і тому іноді їх засуджують.

Англійці винятково ввічливі і вимагають такого ж відношення до себе; мовчазні, із незнайомими людьми не будуть розмовляти й обговорювати певні питання; вони можуть бути замкнутими, тому його доцільно “розговорити”. З огляду на це, у гостях у жодному випадку не доцільно звертатися до незнайомих людей, поки вам їх не відрекомендують.

Англійці доволі повільно приймають рішення, проте на їх чесне слово можна покладатися. Вони вміють дуже вміло уникати “гострих кутів”, як ділові люди – схильні до компромісів, але надзвичайно обережні в словах і поведінці, ухиляються від категоричних тверджень або заперечень.

Англійці дуже холоднокровні – у критичних ситуаціях поведуться впевнено, не перебільшують небезпеки, спокійно реагують на зміну обстановки. Їхній досвід поведінки в екстремальних ситуаціях заслуговує вивчення.

Ділові партнери з Англії часто характеризуються зайвою самовпевненістю і снобізмом. Іноді вони настільки помітні, що заважають налагодженню дружніх контактів на рівноправній основі.

В неофіційних розмовах англійці завжди уникають тем особистого життя, професійного успіху, релігії. Вони не сприймають співрозмовників, які вихваляються ерудицією. Найбільше люблять розмовляти про погоду, спорт, садівництво, домашні тварини тощо, тому саме з розмов на такі теми доцільно розпочинати комерційні переговори.

Здійснюючи переговори з англійськими бізнесменами, варто підкреслювати свої симпатії до британського народу і його ідеалів, давати зрозуміти, що загальнолюдські цінності є не менш важливі, ніж комерційні інтереси.

Діловим жінкам, які готуються вести переговори з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати найменше прикрас. В одязі приємне враження справляє поєднання чорного з білим або рожевим. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю.

В Англії чітко визначено коло предметів, які можна дарувати діловим партнерам. Це записники, блокноти, календарі, запальнички, лазерні диски, фірмові авторучки, на Різдво - алкогольні напої та дорогий сир. Решта може розглядатися як хабар і засіб тиску на партнера. Коли в ділових колах стає відомо, що представники фірми приймають дорогі подарунки, її репутацію можна вважати загубленою.

Особливого значення англійські бізнесмени надають діловому етикету: вони або йдуть на порушення правил етикету, якщо отримують від цього вигоду, або, навпаки, доводять його правила до крайнощів.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. Перед початком ділової зустрічі запитайте у партнера, на скільки часу він розраховує. Це свідчення того, що ви цінуєте його час.

В англійських домах не прийнято обмінюватися візитками. У гостях в жодному випадку не можна звертатися до незнайомих людей, поки вам їх не представлять. Тут не прийнято цілувати жінці руку.

Англіїці віддають перевагу неголосній розмові, а відстань між діловими співрозмовниками - середня (біля 50-ти сантиметрів).

### ***11. Особливості ділового етикету в Німеччині***

Німців відрізняє велика працездатність, старанність, організованість, педантичність, ощадливість, раціональність, серйозність, скептичність, прагнення до упорядкованості. Ці необхідні в комерційній діяльності якості сприяють укладанню довгострокових ділових зв'язків. Німецькі підприємці надзвичайно пунктуальні, і це ж вони очікують від своїх ділових партнерів. Вони не люблять, коли гості запізнюються, і самі не запізнюються.

Німці дуже спритні, вміють налагоджувати контакти і високо цінують їх. Вони вміють закріплювати контакти, виявляючи турботу про тих, із ким встановили зв'язок, запрошуючи їх додому, проводжаючи на вокзал, передаючи привіти своїм знайомим із інших країн, не забуваючи вітати із святом, днем народження. Німецька точність та акуратність виявляється і тут.

Німці, як правило, дуже серйозно готуються до переговорів і намагаються проводити їх тільки тоді, коли шанси досягти взаємовигідного рішення великі. Під час переговорів вони прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним, педантично розглядаючи всі деталі. Під час заключення договорів вони, зазвичай, настоюють, щоб у випадку невиконання умов, були передбачені великі штрафи, часто вимагають довгого гарантійного періоду на товар (послугу). Отже, якщо ви сумніваєтесь в тому, що зможете виконати всі умови договору, краще відмовтеся від угоди з німецькими партнерами.

Дуже велике значення в Німеччині надають офіційності, зокрема використанню титулів, тому завчасно, до початку переговорів, потрібно уточнити титули кожного члена німецької делегації. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пан президент, пан міністр тощо). Якщо титул співрозмовника вам невідомий, звичайне звертання Herr Doctor. До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, "Frau Doctor"), можна використовувати також звертання "Gnadige Frau" ("Милостива пані"). Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання й обмін візитними картками.

Якщо німці на очах партнерів вимкнули телефон, не варто сприймати це як демонстрацію недовір'я. Це лише звичайна німецька ошадливість – користування телефоном є дуже дорогим.

Під час телефонної розмови з німецьким партнером не рекомендується відхилятися від теми, розмова повинна бути виключно конкретною.

Двері в службове приміщення прийнято закривати: відкриті двері в кабінет свідчать про неорганізованість господаря.

Обмінюватися подарунками в ділових колах Німеччини не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, рахунок, можливо, прийдеться оплачувати окремо, кожний за себе. Пити можна тільки після того, як партнери вимовлять традиційне "Прозит!"

Німці рідко запрошують ділових партнерів до себе додому. Якщо ж вас запросили, обов'язково принесіть букет для господині дому, але не яскравий, пам'ятаючи й те, що червоні троянди - це знак жагучої любові.

## ***12. Особливості ділового етикету в Китаї***

Китайські бізнесмени надзвичайно серйозно готуються до переговорів, уважно і акуратно збирають всю необхідну інформацію відносно предмету обговорення і включають в склад делегації максимально можливу кількість експертів. Тому підприємцям, які планують вести переговори з китайцями,

необхідно включити і у свій склад делегації висококваліфікованих спеціалістів, які можуть вирішувати важкі технічні питання безпосередньо під час переговорів. Успішно вести справи з великими китайськими компаніями можна, лише знаючи кон'юнктуру світового ринку і вміючи грамотно аналізувати технічні та фінансові питання.

В Китаї, спілкуючись, спочатку потрібно називати прізвище, а потім ім'я, а під час розмови з малознайомим китайцем, звертатись до нього необхідно лише за прізвищем. Рукоштовування під час привітання чи знайомства не повинно бути сильним. Найкраще замінити його традиційним у Китаї поклоном. Не рекомендується торкатися партнера після рукоштовування.

Китайські бізнесмени, як правило, чітко розмежують окремі етапи ведення переговорів: початкове визначення позицій, їх обговорення і заключний етап.

Зазвичай китайці йдуть на поступки лише після того, коли зберуть максимально можливу кількість інформації про можливості протилежної сторони. Тому дуже часто в той момент, коли іноземним партнерам здається, що переговори зайшли в тупик, китайці несподівано вносять нові пропозиції, які передбачають певні поступки.

Китайці дуже рідко приймають кінцеві рішення за столом переговорів: досягнуті домовленості обов'язково повинні бути узгоджені вищим керівництвом. Під час цього вони намагаються внести в кінцевий варіант угоди вигідні для себе поправки та обумовлення.

Китайцям імпонують скромні люди, тому поводитись доцільно стримано, а спілкуватись - тихо. Оскільки для китайців дуже важливий "дух дружби" (як це вони називають), вони надають великого значення неформальним відносинам з іноземними партнерами, тому дуже часто і багато запитують їх про вік, сімейний стан, дітей, родичів і т.д. На неформальні зустрічі можна вдягатися простіше, костюм із краваткою необов'язковий.

Китайці не люблять, коли їх ставлять в незручне становище, критикують в присутності їх співвітчизників. Якщо ви хочете зробити китайському партнеру

зауваження, скористайтеся послугами посередника, особливо, якщо ці зауваження стосуються особи з високим соціальним статусом. З питаннями доцільно звертатись лише до керівника делегації.

Листування з китайським партнером рекомендується вести як можна оперативніше. Зволікання з відповідями на їх прохання і заявки може погіршити взаємовідносини між партнерами.

Не варто пропускати ритуали і протокольні заходи, тому що спільні бенкети, прийоми, фотографування на пам'ять та інше створюють дуже цінний для китайських ділових людей "дух дружби". На будь-який прийом (за винятком спільного обіду делегацій в ресторані) доцільно приходити з подарунком, найкраще - для всієї організації, а не для конкретних осіб. Справа в тому, що місцевими правилами приймання подарунків окремими особами може бути заборонене. Подарунки потрібно дарувати лише після завершення зустрічі чи переговорів.

Китайці дуже гостинні люди. Якщо вас запросять додому або в ресторан на обід, підготуйтеся до того, що подадуть не менше двадцяти страв. Ніхто з присутніх за столом не має права починати їсти доти, доки найважливіша персона не подасть знак. Категорично відмовлятися від їди не доцільно. Рекомендується з'їсти хоча б кусочок або декілька ложок, а решту змішати на тарілці. У Китаї популярними є і горілка, і вино. П'ють, як правило, після тосту. В чужі келихи потрібно наливати до країв, інакше це буде розцінено як неповага. Келих варто тримати в правій руці, підтримуючи її лівою. Якщо подають суп, то це означає, що обід буде закінчуватися. В Китаї першим з-за столу повинен вставати гість.

У букеті для представника цієї країни не повинно бути одночасно білих і синіх квітів. Краще поєднання – це живі квіти різноманітних відтінків червоного з декоративною зеленню. Кількість квітів на торжествах парна.

На зустріч з китайськими партнерами доцільно одягатися скромно, в одязі віддавати перевагу темним тонам. Костюм із краваткою необхідний лише на офіційних прийомах, зустрічах та переговорах.



### **13. Особливості ділового етикету в США**

Американці відрізняються енергійністю, вмінням ставити мету і досягати її. Вони принципово відстоюють свої особисті права та інтереси, а також інтереси компаній, представниками яких виступають. Переговори ведуть інтенсивно. В діловій розмові вони концентруються не лише на загальних питаннях проблеми, яка обговорюється, але і на деталях, які стосуються реалізації домовленості. До переговорів готуються дуже серйозно, чітко та аргументовано розподіляють функції учасників переговорів.

“Професійність і кваліфікованість” – це девіз ділових американців, тому в їх делегаціях ніколи не має некомпетентних учасників. Американці, що беруть участь у переговорах, мають набагато більше свободи при прийнятті остаточного рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації.

На ділову зустріч в США прийнято приходити в призначений час. Особливо чітко цього дотримуються на Сході (від Вашингтона до Бостона). На Заході запізнення, якщо є поважна причина, допускається.

Під час переговорів американці часто займають жорстку позицію, використовуючи метод позиційних торгів. Спочатку узгоджуються загальні положення можливого договору, а лише потім обговорюються деталі. Американці з дитинства виховують в собі борців, дуже люблять змагатися. Досягнення, рекорди, спортивний азарт – це їх стихія. Тому, атакуючи партнера, американець надіється, що той буде керуватися тими ж правилами, що й він. Під час виникнення труднощів американці вдаються до використання заздалегідь підготовленого пакета.

Американці не люблять манірність, тому намагаються під час переговорів створювати менш офіційну атмосферу. Американцям властива демократичність в спілкуванні і манері одягатися. Члени американської делегації нерідко звертаються один до одного по імені, навіть якщо різниця у віці і статусі між ними дуже велика. Вони мають набагато більшу ступінь свободи під час прийняття кінцевого рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації.

Американці, зазвичай, допитливі, тому ставлять багато запитань, інколи – дуже особистих. Вони можуть здаватися недискретними, але не варто ображатися, бо це лише вияв інтересу.

Службові приміщення зазвичай відкриті навстіж, оскільки в США дотримуються правила: “Американець на службі повинен бути в розпорядженні навколишніх”.

Американці дружелюбні, але друзів вони поділяють на “друзів по роботі”, “друзів по відпочинку”, “друзів сім'ї” і т.д.

Якщо, приїхавши в США, ви хочете зустрітися з американськими друзями, повідомте їх про свій приїзд і чекайте на запрошення.

Ділові прийоми, а також зустрічі і переговори в США досить нетривалі. На діловому прийомі можна розмовляти про сімю, хобі. Такі теми, як політика і релігія, краще не обговорювати. Небагатослівних співрозмовників і пауз у розмові американці не люблять.

У США дуже стурбовані своїм здоров'ям і палять усе менше і менше. З міцних напоїв найпоширенішим є пиво. У коктейлях зазвичай більше льоду, ніж самого напою. Перед тим, як випити, американці вимовляють “чиз” або “прозит”.

До себе додому американці запрошують дуже рідко. Якщо така пропозиція була, – це означає, що господар дому дуже в цьому зацікавлений. В такому випадку гостеві необхідно прийняти запрошення і прийти, взявши з собою пляшку доброго вина або сувенір.

В ділових жінках американців приваблює яскравий, старанно накладений макіяж і коротка стрижка.

Розмовляють американці дуже голосно, тому відстань між діловими співрозмовниками є великою. Британська манера говорити приглушеним голосом у них вважається “шепотінням” і викликає ворожість та підозру. Варто пам'ятати ще про одну звичку американців – під час розмови дивитися прямо у вічі співрозмовнику. Не варто уникати цього погляду, бо можна справити на американця несприятливе враження.

## **14. Особливості ділового етикету в Франції**

Франція внесла, мабуть, найбільш значимий вклад у формування дипломатичного протоколу і ділового етикету. Важко переоцінити роль французів в розвитку світової філософії, літератури і мистецтва. Тому для листування і під час ділових зустрічей з французами рекомендується використовувати, як офіційну, французьку мову. До речі, французи дуже не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Отже, якщо ваш діловий партнер з Франції заговорив англійською, він зробив вам велику поступку.

У цій країні недолюблюють мовчазних людей. Деякі французи навіть вважають, що справжньої поваги гідна лише та людина, яка вміє гарно говорити. Розмовляти французи люблять на близькій відстані.

У Франції робочий день починається о 8.30, а закінчується о 18.30, але з 12.30 до 15.00 всі йдуть з офісу на обід. У діловій практиці цієї країни переговори прийнято призначити на 11 годину ранку. Під час перерви учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаються національною кухнею, тому під час прийому рекомендується висловлювати своє захоплення стравами і напоями. У зв'язку з цим, не доцільно додавати за своїм смаком сіль або пряності, а також залишати їжу. Про справи починають розмовляти після того, як подадуть каву.

Французи не люблять сильних рукостискань. На початку знайомства з французом потрібно звертатись до нього офіційно: “місьє” - для чоловіків, “мадемуазель” і “мадам” - до жінок.

Представники еліти французького суспільства добре розуміються у філософії, історії культури, тому бажано вміти підтримувати розмову саме на ці теми. Французи розмовляють енергійно, часто перериваючи співрозмовника для того, щоб зробити критичне зауваження. Швидкість мови у французів одна з найбільших в світі.

Під час налагодження ділових контактів дуже велику роль відіграють особисті зв'язки і знайомства. Французькі підприємці намагаються шукати нових партнерів через посередників, які зв'язані дружніми, сімейними або фінансовими відносинами.

Ділові французи приділяють великої уваги попереднім домовленостям, вони воліють заздалегідь обговорити ті чи інші питання, щоб потім вирішити їх остаточно. Французи дуже чемні, ввічливі, доброзичливі, схильні до жартів, але під час серйозного обговорення не уникають конфронтаційного стилю. Вони відстоюють свої позиції з великою настирливістю, по суті, переговори ведуть дуже жорстко.

Щодо налагодження контактів, організації та проведення переговорів, французький бізнес має свої особливості:

контакти встановлюються відповідно до ділової ієрархії, згідно з статусом, рангом, званням;

якщо французу потрібен діловий партнер, він йде з ним на контакт, якщо у француза до партнера пропав інтерес - він поводить так, ніби і не знав людини, тобто домінуючим є принцип: “жодних зайвих контактів”;

французи не люблять запрошувати до себе додому, роблять це тільки у виняткових випадках або щодо осіб високого рангу, чи у випадку крайньої необхідності;

усі ділові контакти ведуться, як правило, у робочі дні і години, кінець тижня (починаючи з другої половини дня в п`ятницю) у них призначений для відпочинку, для родини, розваг.

Французи відрізняються безкомпромісністю. Зазвичай, делегація не має запасного варіанту і не йде не лише на спільний пошук рішень, але і на торги. Однак, в залежності від того, з ким ведуться переговори, французькі бізнесмени можуть кардинально змінити свій стиль.

Представники французьких фірм менш самостійні під час переговорів, ніж, наприклад, американці. Вони намагаються вчасно уточнити, які питання будуть обговорюватися, для того, щоб завчасно проконсультуватися і отримати санкції

вищого керівництва. Тому французи не люблять, коли протилежна сторона несподівано змінює свою позицію.

Необхідно знати, що у Франції сильна ієрархія в ухваленні рішення: тільки людина, що має вищу позицію, приймає рішення. Тому потрібно враховувати і те з ким відбувається спілкування - з вищою особою чи посередником.

Французи мають тенденцію щохвилини звірятися з деталями перед ухваленням рішення, тому інколи партнерам довго чекати рішення французької сторони. Однак договори та угоди, підписані французькими партнерами, завжди сформульовані дуже чітко і не допускають двозначностей.

У Франції великого значення надають освіті, тому на візитці доцільно вказати який ВУЗ закінчено, особливо, якщо він має хорошу репутацію.

Французи не відрізняються пунктуальністю, спізнення для них - звичайна річ. До того ж на прийомах вони дотримуються правила: чим вищий статус людини, тим пізніше вона приходить. Але якщо ви спізнюєтесь, французи обов'язково це помітять.

Якщо французький діловий партнер запросив вас на вечерю, принесіть з собою шампанське або вино, коробку шоколаду і квіти. На вечерю рекомендується приходити на 15 хвилин пізніше визначеного часу.

У Франції мові тіла також приділяють належну увагу. Наприклад, потирання вказівним пальцем кінчика носа - це попередження: "Будьте обережні", "Цій людині не можна довіряти". А звичний в американців жест "о'кей (все гаразд)" у французів означає "нуль". Французи віддають перевагу розмові на близькій відстані.

В одязі французи віддають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам рекомендується "оживити" костюм витонченою брошкою, і звернути увагу на свій макіяж.

У Франції жінки користуються особливою увагою чоловіків і в бізнесі, і в життєвих ситуаціях, а вияв такої поваги вважається честю.

Під час першої зустрічі не прийнято вручати діловому партнеру подарунки.

Французи віддають перевагу діловим розмовам на близькій відстані.

## **15. Особливості ділового етикету в Кореї**

Корейці велике значення надають безпосередньому особистому спілкуванню. Тому ділові відносини не почнуться з моменту отримання письмового звернення, а контакт може встановитися лише через посередника, який добре знається з потенційним партнером.

Під час першої зустрічі потрібно обов'язково вручити корейському партнеру візитку: її відсутність в іноземного партнера корейці сприймають як неповагу. У візитній картці партнера будуть цікавити не прізвище та ім'я, а посада і рівень фірми, яку представляє учасник зустрічі.

Корейські підприємці – жорсткі партнери. Вони не люблять незрозумілих виразів і двозначностей. Якщо їх партнерами буде використано вираз: “Це складне питання, яке вимагає детального вивчення”, то корейці сприймуть його не як готовність вирішити це питання в майбутньому, а як відмову від його вирішення на даному етапі. Їх цікавить, перш за все, найближче майбутнє, безпосередні результати переговорів.

Службовці корейських компаній надзвичайно дисципліновані, вони ні на крок не відступають від вказівок своїх керівників.

Висловлення корейських бізнесменів на переговорах відрізняються ясністю і чіткістю. Але відкрито критикувати позицію партнера не прийнято. Корейці не йдуть на відкриту конфронтацію із співрозмовником і не люблять, коли їхні партнери без натяків виражають свою незгоду. Якщо під час промови партнера корейці кивають головами, то це не означає, що вони погоджуються, – вони просто бояться “загубити особу”, здатися нечемними і неуважними.

Корейці чітко дотримуються вимог стосовно одягу для ділових людей: чоловіки одягають діловий костюм, переважно з білою сорочкою і неяскравою краваткою, жінки – ділове плаття. На ділові зустрічі жінки в жодному випадку не повинні одягати штани.

Курити в присутності старших за віком чи посадою в Китаї не прийнято.

## **16. Особливості ділового етикету в Австралії**

Австралійські бізнесмени – фахівці високого рівня, інтелігентні люди, вони – майстри у встановленні контактів, уміють притягувати до себе. Навіть під час обговорення спірних питань вони поведуться коректно і завжди намагаються завершувати бесіди й переговори на добрій ноті.

Переговори австралійці ведуть розумно і вміло, відстоюють свою думку твердо, але, допустившись помилки, негайно її виправляють. До партнерів відносяться уважно, вміють слухати, зацікавити бесідою, є відкритими, а формулювання їхніх позицій не містять подвійного розуміння.

Під час спілкування з діловими партнерами цієї країни рекомендується уникати педантичності. Австралійці симпатизують спокійним співрозмовникам. Найбільш популярні теми для розмови під час зустрічей – відпочинок, спорт.

В Австралії дуже популярні червоні вина місцевого виробництва. Вважається, що вони не поступаються перед французькими і каліфорнійськими. Розмовляючи з партнером, доцільно похвалити смакові якості австралійських вин, таким чином забезпечивши собі прихильність і симпатію австралійського співрозмовника.

Приходити в гості з порожніми руками в цій країні не прийнято: необхідно принести хоча б пляшку вина.

В Австралії ділові люди не надають великого значення одягу.

Дистанція між діловими співрозмовниками велика – 60 – 100см.

## **17. Особливості ділового етикету в арабських країнах**

У світі більше двадцяти арабських держав, розташованих в Азії й Африці. Усіх їх поєднує арабська літературна мова, хоча діалектики значно відрізняються один від одного. Тому, обираючи перекладача, потрібно бути впевненим у тому, що він досконало знає той чи інший діалект.

Під час знайомства з партнерами бізнесмени з арабських країн активно виражають свою прихильність і задоволення. Їх привітання – це ціла церемонія, яка супроводжується розпитуваннями про здоров'я, справи, і до того ж ці питання можуть повторюватися протягом всієї розмови, тому чітко відповідати на них немає необхідності. Однак, якщо партнери не дружать сім'ями, то недоречними є запитання про здоров'я жінки чи інших членів сім'ї партнера.

Арабські чоловіки під час зустрічі, зазвичай, обнімаються, поплескуючи один одного по спині та плечах, і злегка торкаючись щокими. Робити так зарубіжним партнерам доцільно лише тоді, якщо арабський співрозмовник першим почав так вітатись. В іншому випадку потрібно лише потиснути руку. Необхідно звернути увагу на те, що за правилами близькосхідного етикету рукостискання має бути досить тривали, оскільки коротке рукостискання араби вважають образливим. У жодному разі не можна подавати чоловікові для вітання ліву руку. Рукостискання з жінками в цих країнах неприпустимі.

Вітаючись на вулиці в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до вуст, а потім до серця. Цей традиційний жест – символ слів: “Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе”.

В арабських країнах традиційний авторитарний стиль управління, рівню переговорів приділяється велика увага. Всі питання опрацьовуються завчасно.

Для арабів однією з важливих умов контрактів, зв'язків, переговорів є встановлення довіри. Вони вимагаються не стільки передбачити рішення проблеми шляхом аналізу подій, скільки використати рішення з досвіду минулого.

Іноземець не повинен звертатися з питанням чи проханням до жінки: це вважається порушенням етикету. Потрібно постійно стежити за тим, щоб не було фізичних дотиків з протилежною статтю.

Арабські бізнесмени – хороші полемісти та оратори, що варто враховувати на переговорах і конференціях. Вони вміють налагоджувати контакти, виділяються гостинністю, є непоганими акторами. Коли вони не хочуть відповідати, вони посміхаються, запевняють, що не знають цього питання,



відтягують час чи обмовляються “загальними фразами”. Арабський етикет забороняє бути категоричним під час ділових зустрічей, тому не можна вимагати від своїх партнерів відповідей “так” або “ні”. Араби віддають перевагу непрямолинійним відповідям типу: “Якщо буде завгодно Аллаху”. Відмова звичайно супроводжується словесними викрутасами і похвалами на користь відхиленої пропозиції.

Араби надзвичайно прив'язані до своїх національних свят. В арабських державах існують свої норми етикету, протоколу, звичаї, пов'язані із способом життя, релігією, ідеологією. Їх, звичайно, треба знати, налагоджуючи контакти, при бесідах, переговорах, особливо якщо ви їдете в арабську країну. Не варто, наприклад, допускати жодної критики Корану і, звичайно, треба виявляти до нього повагу.

Престиж торговця в арабському світі завжди був дуже високим. Протягом багатьох віків торгівля в арабських країнах відігравала важливу роль, а накопичені у цій сфері традиції дуже сильні. Тому арабські підприємці негативно сприймають принциповий метод переговорів, а перевагу надають традиційним довготривалим торгам. Зауважимо, що початкова ціна ними може бути завищена в десятки разів. Після торгів, в кінці кінців, узгоджується ціна, яка в багато разів менша початкової, і продавці при цьому залишаються повністю задоволеними.

Під час переговорів часто подають чай, каву - дуже міцні, без цукру. Якщо арабом запропоновано невелику чашку, то, випивши з неї, потрібно віддати її господареві, і він відразу наповнить її знову. Якщо більше не хочеться чаю чи кави, потрібно похитати чашечкою з боку на бік або повернути її вверх дном.

Діловим жінкам необхідно одягати спідницю не коротшу, ніж 15-20 см нижче колін. Довжина рукавів блузки повинна бути, як мінімум, до ліктя. Діловим жінкам, які готуються до переговорів з арабами, рекомендується внести у свій імідж елементи романтичності і загадковості. Наприклад, використати дуже гарну ювелірну прикрасу, яка привертала б увагу.

В арабських країнах дуже розвинена мова жестів, а її значення в багатьох випадках може виручити ділових партнерів. Наприклад, рука, витягнута вперед, долонею вниз (пальці ніби збирають повітря) – означає прохання підійти. Якщо співрозмовник хоче висловити згоду, він потирає один до одного вказівні (решту загнуті) пальці. Якщо араб схватив долоню партнера і вдарив по ній своїми витягнутими пальцями, – це означає, що йому дуже сподобався жарт. Заперечення в арабів – це різкий короткий рух голови назад, супроводжуваний підняттям брів.

В країнах Близького Сходу три пальці, складені разом (“щіпочкою”) і повернуті вгору, означають “не поспішайте”, “почекайте хвилину”. Не доцільно протягувати місцевому жителю гроші або дарунок лівою рукою, бо той, хто сповідує іслам, вважає ліву руку нечистою, тому потрібно намагатися все робити правою рукою.

У мусульман, арабів не прийнято вживати вино, і, запрошуючи на ланч, обід, коктейль, не треба примушувати їх пити. Не можна подавати до столу свинину, а найкраще через помічника розпитати – до якої їжі більш схильні гості. В Іраку, наприклад, на великих прийомах на стіл подають приготовлені частини туші корови й усі розривають її руками, тому не просить ніж і виделку. Якщо перед кавою вам запропонували прохолодні напої – це означає, що час, відведений для зустрічі, вичерпано. У Північній Африці не прийнято пити під час їжі.

Під час розмови у них заведено досить близько сидіти до співрозмовника. В жодному випадку під час сидіння не можна класти ногу за ногу. Оптимальна дистанція під час ділового спілкування з арабами – 20-40 см.

## ***18. Особливості ділового етикету в Швейцарії***

Характеризується довгою історією власних дипломатичних традицій і школи дипломатів. Тому швейцари дуже пишаються багатовіковою міжнародною дипломатичною діяльністю.

Представники швейцарського бізнесу найчастіше не бажають афішувати своїх контактів, вступаючи швидше в таємні, ніж у відкриті зв'язки і переговори, щоб уникнути тиску великих держав.

Перебуваючи в Швейцарії, рекомендується скрупульозно відноситись до місцевих звичаїв, традицій, етикету.

У Швейцарії потрібно заздалегідь узгоджувати дату і години візиту. Дамам не прийнято цілувати руку, але бажано принести їм квіти. Щодо часу, то швейцарці пунктуальні.

У Швейцарії не заведено одягатися на ділову зустріч в чорне.

Швейцарці практично не вживають спиртних напоїв, тому не доцільно настирливо пропонувати партнерам алкоголь. Якщо партнери запрошують швейцарців у ресторан, вони не повинні намагатися здивувати їх дуже дорогими та різноманітними стравами, бо цим лише можна зіпсувати враження про себе.

### ***19. Особливості ділового етикету в Індії***

Підтримуючи контакти з представниками Індії, варто пам'ятати про те, що в індійців високо розвинене почуття власної гідності, а їх характерними рисами є реалізм, практичність, підпорядкованість одній меті - інтересам країни.

Під час зустрічі з індійським діловим партнером можна замінити рукостискання традиційним в Індії поклоном: ліву руку потрібно прикласти до серця і злегка нахилитись всім корпусом. В Індії під час ділових зустрічей виключені будь-які фізичні дотики.

Індійці без поспіху сприймають інформацію та приймають рішення. Розуміння часу у них значно відрізняється від європейського, бо одна з

життєвих концепцій індуїзму – це вчення про переродження душ та вічність життя. А тому вони спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань.

У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство. Тому для ділової зустрічі з індійським партнером доцільно обрати офіційний одяг, який обов'язково має бути світлим.

На ділових прийомах не доцільно виступати з ініціативою випити спиртне – це повинні робити господарі.

В Індії не заведено дарувати значки, листівки. Можна подарувати цукерки, настінний годинник, коньяк. Доцільно зауважити, що тут цінується сама церемонія вручення подарунка, під час якої потрібно обов'язково подякувати партнеру за сприяння та допомогу в переговорах.

## ***20. Особливості ділового етикету в Латинській Америці***

Латинська Америка – це загальна назва більше тридцяти держав із населенням близько 400 млн. осіб. Довгий час країни Латинської Америки вважалися американськими статистами, що суттєво не впливають на міжнародні відносини, хоча внесок латиноамериканських держав у розвиток цивілізації вагомий, ніж внесок багатьох великих держав як минулого, так і сьогодення.

Особливістю бразильської дипломатії є глобалізм у підході до міжнародної проблематики, що випливає з прагнення Бразилії, спираючись на своє стратегічне положення, природний, промислово-технологічний і людський потенціал, посісти місце однієї з провідних країн світу.

Бразильському діловому етикету притаманні такі риси, як твердість і послідовність у відстоюванні своїх позицій, чіткість і лаконічність у їхньому викладі, старанність у підготовці документів, вміння йти на розумні компроміси.

Латиноамериканці ведуть переговори не поспішаючи, завзято, ідуть на практичні пропозиції, а якщо є фінансові проблеми, матеріальні витрати, то діють обережно.

Укладаючи двосторонні угоди, представники цієї країни ретельно перевіряють їхню відповідність внутрішньому законодавству. Бесіди ведуть звичайно один на один, записів бесід (принаймі, у вашій присутності) не роблять. Деякі латиноамериканці не завжди точні, тому бажано угоду тримати під контролем.

Латиноамериканці експансивні, дружні, яскраво виявляють свої симпатії, не люблять довгих і порожніх бесід, воліють давати й отримувати точні відповіді, не люблять вислуховувати інструкції, надають перевагу живій, людській мові. Вони відвертіші, ніж, скажімо, західно-європейці. Етикет спрощений.

## ***21. Особливості ділового етикету в Ізраїлі***

В останні роки економічне співробітництво України з Ізраїлем активізувалось, все частіше представники цієї країни відвідують нас з діловими візитами.

Ізраїль характеризується добре розвиненою важкою, легкою та військовою промисловістю, туристичною індустрією. Ця країна – один із світових лідерів в галузі інтелектуального виробництва. Тут розвинута така незвичайна галузь, як огранювання діамантів, яка приносить в казну суттєві доходи. Не обділено увагою і сільське господарство, яке в умовах пустелі вимагає суттєвих зусиль. Під поля, фруктові та оливкові сади, виноградники, бананові плантації відведено одну п'яту території держави.

Ізраїльтяни стверджують, що їх країна – це “маленька Америка”, адже сюди з'їжджаються люди звідусіль: із Східної та Західної Європи, Середньої Азії, Північної Америки, Середнього Сходу, Північної і Латинської Америки. Тому, не дивлячись на те, що всі вони є представниками одного народу, різниця

між ними суттєва. Крім того, в цій країні живе доволі багато арабів – 24% населення. Вони поділяються на релігійні та етнічні групи: бедуїни, араби-християни, араби-суніти, друзи.

Державними мовами Ізраїлю є іврит та арабська. Обидві мови вивчаються в школі, використовуються під час оформлення документів, в засобах масової інформації. Велика частка населення знає англійську мову, яка позиціонується тут як третя державна мова.

В цій країні немає конституції, а її роль виконує Тора – священна книга іудаїзму.

Основне свято – Шабат, який розпочинається із першою зіркою в п'ятницю та триває 28 годин. Основними атрибутами даного свята є: святковий одяг, три святкові трапези, сімейні зустрічі, багато відпочинку і жодної роботи. Не можна готувати їжу і навіть підігрівати її, водити автомобіль, натискати на кнопки, говорити про роботу і проблеми, робити покупки. Тому в суботу на вулицях ізраїльських міст майже немає машин, закриті всі організації та магазини, не працюють навіть супермаркети, громадський транспорт, а у висотних будинках ліфти включаються в шабатний режим – вони зупиняються на кожному поверсі, щоб не було потреби користуватися кнопками. Тому, якщо ваш гість – віруюча людина, не дивуйтесь, якщо він піде раніше з роботи, не відповідатиме на дзвінки і з'явиться лише в суботу ввечері. Неділя для них є першим робочим днем.

Якщо ізраїльський гість є людиною релігійною і хоче харчуватися лише кошерною їжею, тоді краще сконтактуватися з місцевою синагогою і вияснити, де можна придбати кошерні продукти та замовити кошерні страви. Зауважимо, що самостійно вирішити цю проблему дуже важко, адже кошерна їжа готується із певних продуктів, перевірених рабином у відповідності з багаточисельними спеціальними правилами.

Особливістю представника цієї країни є катастрофічна непунктуальність. Півгодини – це не запізнення. Ви домовились з ізраїльтянином про зустріч, готуйтеся до неї, але в жодному випадку не можна на неї їхати, не

передзвонивши попередньо (за декілька годин), бо партнер міг про неї просто забути.

Не можна розраховувати, що ізраїльтянин сам прийде до вас, щоб дати вам відповідь на запитання. І це не варто розцінювати як хамство або небажання допомогти. Такі вже в них звички. Тому варто нагадати про себе, повторно поставити запитання і ви будете здивовані повноцінною обґрунтованою та детальною відповіддю. Те, що українцем вважається нав'язливістю, для представника Ізраїлю – вияв зацікавленості.

Якщо під час розмови з ізраїльтянином ви спитали у нього про щось, а він ні жестом, ні поглядом не відреагував, то це, переважно, означає, що йому потрібно подумати над відповіддю. Розмова може продовжуватись, свою відповідь він скаже через деякий час, коли згадає потрібні дані.

Ізраїльтяни дуже дружелюбні та приємні люди. В їх розумінні хороша людина – це особа, яка завжди весела, жартує та радіє. Вони голосно сміються, доволі активно жестикулюють. Розмовляючи, вони можуть брати вас за руку, торкатися до плеча та стояти біля вас занадто близько. Тут варто зауважити, що для ізраїльтян, як і для італійців, іспанців, латиноамериканців, прийнятною дистанцією для розмови є 30 см і менше, тоді як для інших така відстань є дискомфортною.

#### Лекція 4. Етичні засади ділового спілкування

##### План

1. Розташування співрозмовників під час ділових контактів
2. Мова тіла
3. Голос, промови і доповіді
4. Вітання

## **1. Розташування співрозмовників під час ділових контактів**

За матеріальним вираженням спілкування має два види, які реалізуються здебільшого одночасно: вербальне (лат. *verbum* – “слово”), тобто словесне, і невербальне – поглядом, мімікою, жестами, штучними умовними знаками та ін.

Мова тіла здебільшого не усвідомлюється, тому мовцеві в невербальних реакціях важче прикидатись і фальшивити, ніж у словесному мовленні. Ця ж мова може збуджувати довір'я співрозмовника, заохочувати його до спілкування, до відкритості й відвертості. За даними американських учених-фахівців у галузі спілкування, приблизно 55% інформації ми отримуємо від невербальних знаків, які супроводжують мовленнєвий контакт (міміка, жести), 38% дають нам голос, висота тону, тембр і тільки 7% – зміст сказаного.

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок у 50-ті роки ХХ ст., однак позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю. Зауважимо, що одним з перших дослідників фізіогноміки був древньогрецький філософ Аристотель.

В стародавньому Китаї обличчя людини умовно ділили на три зони:

- верхню – зона чола – показувала життєвий шлях від 15-ти до 30-ти років та в глибокій старості;
- середню – від брів до кінчика носа – від 35-ти до 50-ти років;
- нижню – від верхньої губи до підборіддя – від 51-го до 77-ми років.

На думку китайських мудреців, чоло правильної форми свідчить про чудовий стан тіла і душі, гармонійна середня зона – про збалансованість психіки, правильні форми нижньої частини - про врівноваженість.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – проксеміка. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та



доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Успіх спілкування певною мірою залежить від “комфортності дистанції”, яку займають учасники комунікативного акту, бо важливо, щоб усі співрозмовники почувалися вільно і невимушено. Незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як втручання в особистий “життєвий простір” або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо. Особливо це стосується розмов під час конференцій, зустрічей, дипломатичних прийомів. Відстань між співрозмовниками – це ідіоетнічна ознака: у різних народів вона не однакова. Різні культури розрізняються за нормами, які регулюють допустимий ступінь експресивності й розмір особистісного простору. З невідомих науці причин представники різних культур, у міру наближення до екватору, надають перевагу меншій відстані між учасниками комунікативного акту й більш контактному й тісному спілкуванню. Вважається, що в європейців особистий простір – це відстань простягнутої руки, у латиноамериканця – руки від ліктя до кінчиків пальців, в арабів – руки від кистьового суглоба – до кінчиків пальців. Етнопсихологи неодноразово описували факти нарікань арабів на європейців: “Що трапилось, чому вони стоять від мене так далеко?” Латиноамериканці сприймають намагання північноамериканців відступити на звичну для них більшу відстань як неповагу до них. Не в останню чергу з тієї ж причини азійці, зокрема японці, відгукуються про американців і європейців, як про холодних, неприязних людей.

У Європі відстань між співрозмовниками зростає з півдня на північ: від 40 сантиметрів в Італії до майже 2 метрів у Великобританії. Тому британці й скандинави тримаються на більшій відстані один від одного, ніж французи, а жителі південних регіонів Франції жестикулюють більше, ніж жителі північних регіонів. На Україні особиста відстань (під час розмов на конференціях, зустрічах, прийомах) становить 0,4-1,5 м.

Отже, для успішного спілкування з іноземцями варто враховувати етнічні особливості їхньої особистої дистанції, оскільки незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як вторгнення в особистий “життєвий простір” або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо.

Основними зонами ділової людини, відповідно до дипломатичного протоколу є:

- інтимна зона: допустима для родини і найближчих друзів, становить 15-45 см. Тут присутній дотик, відчувається шепіт, тепло і запах тіла іншої людини;

- особиста зона: становить 0,5-1,2 м. Тут дотик обмежений і більше формальний, розмова голосніша. Погляд і контакт очима стає важливішим. На особистій відстані люди розмовляють під час конференцій, на зустрічах, вечорах тощо;

- товариська (соціальна) зона: становить 1,2-3,7 м. Це зона спілкування ділових колег. Існує можливість дотику, але лише якщо один або обоє нахилиються. Розмовна мова ще голосніша, а важливішою стає мова тіла;

- громадська (публічна) зона: становить 3,7 м. Тут важко придивитися до обличчя і спостерігати за деякими жестами, тому важливішою стає розмова.

Етикетний сенс має не тільки відстань між співрозмовниками, а й конфігурація, яку вони творять під час розмови. Ми вже знаємо, що коли двоє співрозмовників стоять паралельно один до одного, то це означає, що вони не хотіли б, аби до них хтось підходив. Коли ж їхні плечі творять кут, то третя особа (особи) може приєднуватися до розмови між ними. Якщо співрозмовників більше, ніж два, і вони утворюють закриту фігуру: трикутник, квадрат, коло, – а при наближенні ще однієї особи (осіб) повертають у її (їх) бік голови, але не змінюють поз, то це є знаком, що без запрошення до них підходити не бажано. Коли співрозмовники сидять, а розмова не має інтимного характеру, то доцільно розташовуватися під кутом один до одного, уникаючи позиції “прямо напроти партнера”.

Коли маєте справу з робочою групою, бажано знати хто у ній керівник. У неформальних ситуаціях це можна встановити за тим, де хто стоїть, наприклад, перед зборами або на товариських зустрічах. Найчастіша форма – це так званий “хор”, де чітко видно хто керує:

У ситуаціях за столом існує більше варіантів. Якщо учасників ділової зустрічі двоє, то від того, як вони розташувались за столом, буде залежати успіх чи невдача їхньої співпраці.

Якщо за столом ділової зустрічі багато учасників, існує три варіанти, в залежності від того, скільки осіб має керівні функції. Якщо це збори-мітинг, де один керівник, то чим далі хтось сидить від нього, тим менший у нього статус.

Якщо відбувається зустріч між “рівними” і хтось обраний головуючим, то за столом будуть особи, які суперечитимуть головуючому і які будуть його прихильниками. Отже, утворюється два табори: прихильники та опоненти.

Якщо дві делегації прийшли на ділову зустріч, то кожний керівник має своїх прихильників.

Отже, необхідно передчасно продумати план розміщення учасників зустрічі та узгодити його з секретарями обох сторін.

Під час проведення ділових переговорів існує також декілька варіантів розташування учасників:

1) керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (на стільця з високими спинками). Зліва від них сідають перекладачі, справа – інші члени команди. Секретарі сідають по краях столу:

2) керівники сідають в кінці довгої сторони столу, один проти одного, перекладачі – біля одного краю столу, а секретар – біля іншого:

Місця, відведені іншим учасникам зустрічі, можуть позначатися картками, на яких вказані прізвища та імена учасників, а також назви фірм, яких вони представляють;

3) під час зустрічі, яка має непротокольний характер, перші керівники сідають на диван, за ними розташовуються перекладачі. Члени делегацій розміщуються навколо невеликого круглого журнального столу:

Зауважимо, що люди не люблять сидіти плечима до дверей, тому, якщо проводите переговори і хочете, щоб ваші партнери почували себе впевненіше, посадіть їх обличчям до дверей.

Психологічний аспект необхідно враховувати і під час вибору форми столу для ділових переговорів:

– якщо гостеві пропонують розташуватися за Т-подібний стіл, на чолі якого розташувався господар офісу, в цьому виявляється домінування над гостем. І чим більші розміри такого столу, тим більше панування господаря відчувається. Тому, якщо господар хоче вести розмову на рівних з гостем, він сідає навпроти співбесідника;

– квадратний за формою стіл, на думку А. Піза, сприяє атмосфері змагання і не викликає довіру. За таким столом рекомендується проводити короткі обговорення;

– переговори за круглим столом ототожнюються з зустрічами неформального характеру, під час яких відбувається обговорення на рівних, вільний обмін думками;

– ще більш неформальний характер має розмова за журнальним столиком, особливо якщо під час розмови господар кабінету пропонує гостеві каву або чай. В дружній розмові питання, які безпосередньо пов'язані з бізнесом, можуть розглядатися тільки в найбільш загальному вигляді.

Одну сторону залу доцільно залишити вільною для проходу учасників і для зручності розповсюдження документів.

Поза (франц. *poser* – “класти, ставити”) – це мимовільна або вмисна постава тіла. Вона теж є знаком, що має комунікативний сенс і виявляє не тільки душевний стан людини, її здоров'я, манери тощо, але і її ставлення, налаштованість, наміри щодо співрозмовника (аудиторії). Є поза незалежна, войовнича, пригнічена, скорботна та ін. Позу завжди потрібно тримати під

контролем свідомості. Із близько 1000 поз, які можна спостерігати під час спілкування людей, бажано відібрати для себе 10-12, але гарних, таких, що пасують мовцєві, вирізняють його як особистість.

## **2. Мова тіла**

За останні десятиріччя розвинулась нова галузь науки під назвою “Мова тіла” (Body language). За допомогою відеокамери науковці змогли точніше поділити на найменші складові частини нашу поведінку і безслівне спілкування з іншими людьми. Один дослідник цього спілкування, американець Маріо Пей, нарахував 700 тисяч різних жестів і сигналів. Стало відомо, що ми щогодини посилаємо сотні невимовних повідомлень, які наші співбесідники сприймають і вірять їм більше, ніж нашим словам. Якщо ви іноді дивуєтесь, як митники знають кого перевіряти, як ви самі знаєте, коли хтось говорить вам неправду – експерти мови тіла пояснять, що це непомітний рух головою, розширені зіниці або щось інше. Отже, мова тіла може розказати оточуючим про почуття і настрої людини.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування – це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін.

Мова тіла може сказати те, про що людина думає і про що не сказала. Однак зауважимо, що жоден рух сам по собі не дає остаточного повідомлення, так само, як з одного слова важко зробити якийсь висновок. Рухи треба вивчати цілісно.

Як і будь-яка мова, вважає А. Піз, мова тіла складається з слів, речень і розділових знаків. Кожен жест подібний до одного слова, а слово може мати

декілька різних значень. Повністю зрозуміти значення цього слова можна тільки тоді, коли це слово вставлене в речення поряд з іншими словами. Спостережлива людина може прочитати ці невербальні речення і порівняти їх із словесними реченнями того, хто говорить.

Практика невербаліки свідчить, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Жести – це виражальні рухи рук, які мають комунікативну спрямованість. Жести відображають внутрішній стан людини. Однак їх, як й інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна пояснити однозначно.

Інтенсивність і норми жестикуляції, прийняті в різних народів, суттєво розрізняються. За даними досліджень, у середньому впродовж годинної розмови мексиканець жестикулює 180 разів, француз – 120, італієць – 80, фін – 1 раз. Для українців характерна середня інтенсивність жестикуляції. Звичайно, чим вищий ступінь “етикетності” ситуації, тим необхіднішою є стриманість у жестах.

Психологи вважають, висловлюючи будь-що, людина, сама цього не усвідомлюючи, проявляє деякі рухи тіла:

- якщо під час бесіди партнер свій центр повертає в сторону дверей або якщо його ноги спрямовані до виходу, то це означає, що йому хотілося б піти;
- співрозмовник, який проходиться по кімнаті, швидше за все обмірковує складну проблему, приймає важке рішення, тому не доцільно його відволікати, оскільки це може перервати хід його думок і перешкодити прийняттю рішення;
- якщо співрозмовник однією рукою впирається у дверний відкід або стіну, а іншу тримає на бедрі – це означає, що він прагне бути лідером. Про це говорить й інша поза: обидві руки на бедрах, ноги трохи розставлені;
- людина, яка сидить на кріслі, невимушено закинувши ногу на ногу, вважає себе господарем ситуації. Однак та особа, яка сидить на краєчку крісла, склавши руки на колінах, навпаки, є схильною до підпорядкування;

– якщо партнер дещо піднімає плечі й опускає голову, то це означає, що він ображений чи принижений. Особливо, якщо при цьому він ще й починає креслити на аркуші паперу різноманітні геометричні фігури, стрілки і т.п. В цьому випадку доцільно змінити тему розмови. Коли у партнера покращиться настрій, можна обережно спробувати в'яснити, чим саме він був ображений.

В дипломатичному етикеті виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими, їх чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим.

Отже, щоб показати, що ви уважно слухаєте, нахиліться вперед, тримаючи спину прямо. Коли ви відхилились назад, розслабляючи руки і ноги - це справляє враження, що ви відпочиваєте і не слухаєте співрозмовника. Не опускайте плечі, не схрещуйте руки, не втягуйте груди, не відвертайтеся від співрозмовника, адже всі ці пози означають, що ви не зацікавлені.

Існують чотири можливі позиції голови. Якщо голова нахилена:

– вгору – зверхність: позиція керівника, який не задоволений роботою підлеглого;

– вниз – покірність: очікувана реакція на критику, однак, якщо критикована особа тримає голову вгору і не опускає очі - це вважається зухвальством, зневагою;

– до співрозмовника – увага;

– від співрозмовника – незацікавлення;

– на бік – або зацікавлення тим, що сказано, або нерозуміння.

Усмішка є винятково важливий несловесний знак етикетного спілкування. Це важливий невербальний знак етикетного спілкування. За словами чеського соціолога Іржі Томана, “це найдієвіша зброя, за допомогою якої найлегше проникнути крізь панцир інших “Я”. Один з американських дослідників твердить, що існує 1814 різних усмішок, тому усміхатися потрібно постійно. Однак які б емоції не переповнювали ділову людину, вона не може допустити зневажливої або іронічної усмішки, оскільки підсвідомість співрозмовника сприйме її як образу. Не доцільно усміхатися “в повний рот”, особливо коли є

погані зуби або коронки, які помітно відрізняються від справжніх зубів. В такому випадку, усміхаючись, потрібно намагатись не показувати їх. Дружня усмішка усуває настороженість або агресивність, долає всілякі перешкоди у спілкуванні з людьми. Фахівці говорять про так звані “етикетні усмішки”, які віддзеркалюють культурно-специфічні нормативи виявлення емоцій і відносин у процесі спілкування. Наприклад, японці усміхаються часто, навіть в таких ситуаціях, у яких посмішка здалася б європейцю недоречною. Вияв особливості японської культури – небажання нав'язати партнеру власні негативні емоції, турботи. Або відома американська посмішка, яка може неоднозначно сприйматися європейцями. В американському суспільстві вже не одне десятиліття поширене гасло “Усміхайтесь”. Усмішка створює позитивну атмосферу спілкування. Вважається, що відкрите обличчя, прямий погляд, привітна усмішка – це прикмети людини чесною, розумною, вихованою.

Вираз обличчя має показувати зацікавлення розмовою інших та привертати їх увагу. Безвиразне обличчя можна інтерпретувати як незацікавлення або вороже ставлення до сказаного. Вираз обличчя повинен змінюватися в залежності від ситуації, він не повинен бути застиглим, за винятком, якщо йдуть переговори, і ви не хочете змінювати свою позицію. Незрозумілий вираз обличчя вважається нещирим.

Позіхання – це вираз втоми і нудьги. Ознака чемної поведінки – вміти позіхати, не відкриваючи рота, однак, якщо це вам не вдається, то обов'язково, зіваючи, закривайте рот рукою. Це ж стосується і чхання.

Вважається, що очі – це дзеркало душі, тому їм в науці надається особливе значення. Східні фізіогномісти, наприклад, розрізняли декілька десятків видів очей: очі вовка, вівці, слона, тигра, лева, фенікса і т.д. Сьогодні ж існує більш спрощена і перевірена на практиці класифікація очей:

- великі: бувають у відкритих та чесних людей, частіше в лідерів. Такі люди швидко спалахують і швидко відходять;
- маленькі: лукаві, хоча з іншої сторони свідчать про динамічний характер, неймовірну підприємливість і передбачуваність;



- “сумний клоун” (кутики опущені вниз): свідчать про хронічну меланхолію і звичку з будь-якої причини розчаровуватись та нити;
- “котячі” (кутики ввверх): характерні темпераментній людині;
- випуклі: їх володар намагається нічого не випустити з-під уваги, щоб потім розказати “по секрету – всьому світу” свіжі новини;
- глибоко посаджені: бувають у замкнених людей, інтровертів;
- ідеал: випромінюють світло і тепло, добре захищені повіками і мають виразну радужну оболонку.

В справі самопізнання дуже важливим є колір очей, оскільки він нап`язаний з темпераментом людини:

- карі очі зустрічаються у запальних, лінивих людей, які жити не можуть без розваг;
- сірими очима спокійно споглядають на світ працелюби і люди, які прагнуть влади;
- в голубих очах відображається доволі прагматична натура, яка знає, що хоче;
- зелені очі бувають у людей, які прагнуть взаєморозуміння, любові та присвячують своє життя пошукам ідеалу, тому такі очі – велика рідкість в наш час.

Отже, і для очей існують певні правила невербаліки. Залежно від локалізованої спрямованості на співрозмовника розрізняються погляди:

- діловий – не опускається нижче очей співрозмовника, спрямовується у трикутник, основу якого становить лінія між очима, а вершину – уявна точка посередині лоба;
- світський (соціальний) – не виходить за межі трикутника, розміщеного між очима і ротом партнера, спрямовується нижче лінії очей;
- інтимний – спрямовується в очі і одночасно нижче, але тут трикутник значно більший: він міститься між грудьми й очима, а з дальшої відстані – між очима і нижньою половиною тіла.

Під час ділових контактів дивитися потрібно довгими поглядами, час від часу відводячи очі. Пильно і довго дивитися не бажано, оскільки люди, на яких ви дивитесь, почувають себе незатишно. Однак, англійські психологи експериментально довели, що для встановлення партнерських стосунків треба дивитися прямо в очі комунікативному партнеру від 30 до 60% (за американськими даними до 70%) часу розмови, контакт очей має періодично повторюватись, триваючи 1-7 секунд. Тим, що дивляться в очі менше третини тривалості розмови, рідко довіряють. Погляд убік, донизу часом виявляє недовіру, неправдивість, нещирість співрозмовника, однак це добра тактика під час переговорів, коли необхідно вивести когось з рівноваги.

У Китаї, Японії, інших країнах Південно-Східної Азії, у деяких африканських народів співрозмовники здебільшого уникають прямого погляду. У Франції, Італії, Латинській Америці – навпаки. За словами К. Сьодзабуру “у японців – “людей зору”, око, будучи органом зору, одночасно є й органом мовлення. Зустрівши погляд іншої людини, японець розуміє рух її душі, її почуття, для нього очі говорять тією ж мірою, що і язик”.

В офіційній, діловій або подібній ситуаціях доцільно уникати позиції “прямо навпроти партнера”. Така позиція вимушує співрозмовників дивитися один одному у вічі або відводити їх убік, опускати погляд донизу тощо. Розташування співрозмовників під кутом дає їм можливість вийти поглядом за межі цієї альтернативи, не порушивши правил етикету спілкування.

Якщо слухаєте – дивіться частіше у вічі, а коли говорите – рідше. Відведіть погляд, якщо забираєте від когось слово, але погляньте на того, кому його “віддаєте”.

Якщо ви не хочете, щоб вам хто-небудь забрав слово, не допускайте зустрічі поглядів. Якщо співрозмовник не допускає вас до слова, цьому легко зарадити: не дивіться йому у вічі і поверніть погляд в бік, але так, щоб ви могли помітити, коли він погляне на вас. Коли виступаючий відчує відсутність уваги з вашої сторони, він автоматично подивиться на вас, і в цей момент ви повинні встановити з ним контакт очима та взяти слово.

Дещо складніша ситуація під час дискусії, в якій беруть участь декілька осіб. Найефективніший спосіб взяти слово у груповій дискусії – це не допустити, щоб інші учасники зустрілись поглядом з виступаючим і тим самим забрали у нього слово, тому необхідно намагатися підтримувати контакт очима з усіма слухачами. Найпростіший спосіб, щоб на вас поглянули – це зміна своєї позиції сидіння. В той момент, коли учасники зустрічі поглянуть на вас, ви маєте змогу встановити контакт очима з виступаючим і забрати у нього слово.

Під час своєї промови ви повинні поглянути на інших учасників, щоб втримати їх зацікавлення. Якщо вам потрібно на чомусь наголосити, намагайтеся зустрітись поглядом з якнайбільшою кількістю осіб.

Коли ви закінчили свій виступ, встановіть контакт очима з людиною, яка дала знати, що хоче говорити наступною. Якщо ніхто не подав такого сигналу, погляньте на кожну особу, запрошуючи взяти слово.

Якщо ж досвідчені в переговорах люди і спроможні не виявляти свої емоції за допомогою жестів та рухів тіла, то вже ніхто не здатен контролювати рух своїх зіниць. Вони несвідомо розширюються або звужуються і тим самим адекватно передають інформацію про реакцію особи на пропозицію співрозмовника. Наприклад, китайські або турецькі купці визначають ціну товару, орієнтуючись на зіниці покупця: якщо той отримує бажане, зіниці його очей розширюються в 4 рази.

За даними досліджень необхідно близько 30 днів постійного і впертого тренування, щоб оволодіти технологією погляду і ефективно застосовувати її для поліпшення характеру ваших стосунків з людьми.

У діловому світі допустимими вважаються дотик руки, плеча. Дотик – це один з способів, щоб показати авторитет. Особи, які вищі за статусом (керівники), можуть торкатись осіб нищого рангу (підлеглих), щоб висловити подяку або заохотити їх до праці. Особам нижчого статусу щодо своїх керівників дозволені лише слова.

Дотик може означати також моральну підтримку, увагу. Однак, раптовий дотик не є бажаним, а частий дотик надає людині деспотичних рис.

Важливо навчитися читати “мову жестів”. Наприклад:

- руки, повернуті долонями догори, – знак, що співрозмовник говорить щиро;
- співрозмовник “барабанить” пальцями по столі – прояв нетерплячості, нервозності, незацікавленості;
- руки, стиснуті в кулак, – знак контрольованої агресії;
- співрозмовник пальцями рук стискає перенісся – знак втоми;
- долоні рук покладені на щоки – зацікавленість на межі здивування;
- співрозмовник відвів одну руку за спину і стиснув її в кулак, а іншою рукою тримає її зап'ясток – замкнутість, напруженість.

Колись руки в кишені означали зневагу, а тепер цей жест показує, що співрозмовник хоче відпочити, розважитися або бажає, щоб його не сприймали серйозно.

Під час зустрічей, дискусій тримайте руки перед собою, складені та нерухомі, в жодному випадку не схрещуйте їх на грудях, оскільки тим самим утворюється бар'єр. Дослідження показали, що той, хто слухає зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Це, по суті, спроба відмежуватися від небезпеки, що загрожує, або небажаних обставин. Отже, в одному можна бути впевненим, що коли людина нервує або приймає захисну позу, вона схрещує руки у себе на грудях. Відповідно, якщо потрібно усунути “інформаційний бар'єр”, доцільно дати в руки співрозмовнику для розгляду певні документи. В такому випадку бар'єр буде усунуто і можна далі продовжувати невимушену ділову розмову.

Якщо партнер під час розмови чи дискусії розстібає або знімає піджак, це означає, що позитивне рішення не за горами. Розстібування піджака означає встановлення довірливих відносин і супроводжується зазвичай тим, що партнери розпрямляють ноги і підсуваються ближче один до одного.

Жест “руки за спиною” А. Піз вважає жестом впевненої в собі людини. В сучасному реальному житті він існує в зміненому вигляді. “Руки за спиною” –

це скоріше жест інтелектуала, вченого чи митця, впевненого в собі, який або стоїть у цій позі, або походить коридором. Можновладці використовують “за традицією” інший жест. Якщо ви бачите людину, яка йде коридором з високо піднятою головою, невеличкими плавними кроками, нікого не помічаючи, руки тримає по швах, час від часу торкаючись ними бортів піджака – це означає, що перед вами людина, яка має реальну владу і цього не приховує.

В практиці ділового спілкування існують й інші жести рук:

- руки, що звисають уздовж тіла – пасивність, брак сили волі та готовності діяти;

- потирання долонь – приємне очікування, приємні думки;

- зчеплені пальці рук – людина бажає приховати своє розчарування і негативне відношення до того, що відбувається;

- рука стискається в кулак – концентрація емоцій, прагнення до самоствердження, хвилювання;

- пальці складені гостродахівним будиночком – жест впевненої в собі людини, яка знає, що хоче;

- пальці барабаняють по столі – нетерплячість, нервозність;

- долоні складені дашком – співрозмовник думає;

- кінчики великого і вказівного пальців дотикаються, тоді як інші, надто мізинець, випрямлені – високий ступінь уваги й концентрації, зосередження на дрібних деталях;

- одну чи дві руки сховано в кишенях – невпевненість, приховані труднощі;

- виставлені з кишень великі пальці – характеризують владну, агресивно налаштовану людину;

- руки закривають частину або все обличчя – бажання приховати, утаємничити власне становище, труднощі;

- рука витирає лоб – знищення поганих думок або концентрація на роздумах;

- дотик до вуха – людина вдосталь наслухалась розповідей співбесідника і не хоче нічого розказувати сама;
- потирання перенісся – ознака глибокого зосередження і напружених роздумів, при цьому людина, зазвичай, закриває очі;
- дотик до підборіддя – процес прийняття рішення;
- якщо партнер підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, то це означає, що до пропозиції формується критичне ставлення;
- пальці в кутику рта – цей жест говорить про гнітючий стан, відображає необхідність в підтримці та допомозі;
- схрещені на грудях руки, стиснуті в кулак – ворожість;
- схрещені руки з розкритими долонями – людина займає чітку позицію, впевнена в своїй правоті;
- руки впираються у стегна – демонстрація зверхнього ставлення або ж приховане почуття слабкості та зніяковілості;
- руки підтримують верхню частину тулуба, на щось спираючись (на стіл, спинку стільця, низьку трибуну тощо), – внутрішня невпевненість, прагнення до духовної опори;
- рука щось гладить, наприклад, кофтинку, – м'який норів або гарний настрій.

Коли ж співрозмовник не лише схрестив руки на грудях, а й стискає пальці в кулак, то це є сигналом про наступальну позицію та ворожість. У цьому випадку доцільно уповільнити мову і рухи, пропонуючи приклад зробити те саме іншим. Якщо це не допомагає, рекомендується змінити тему розмови.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є дуже популярним в ділових колах. Він передає подвійний сигнал: перший (схрещені руки) – про негативне ставлення, другий (виставлені великі пальці рук) – про почуття переваги.

Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, тримаючи зап'ястя. А ось руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися чи хоча б приховати своє хвилювання. Проте, чим

більше вона схвильована і збуджена, тим вище закладає руки за спину. До речі, саме звідси походить вираз “взяти себе в руки”.

Закладення рук за голову – ще один жест, що вказує на перевагу. Багатьох людей від дратує, тому від нього доцільно стримуватись. Однак якщо так зробив партнер, потрібно обережно в'яснити, чому він себе так веде.

Щоб щось важливе підкреслити, пояснити, бажано вживати жести, яких є незліченна кількість, однак основними вважаються:

- на знак згоди – кивати головою;
- на знак агресії – показувати пальцем;
- на знак агресії та сили – показувати кулак;
- неспокійні руки – це вияв нервозності, тривоги.

Жестами самовпевненості вважаються руки в боки або за плечима, а жестами зневаги і гніву є погляд вгору, звівши очі, або кулак з великим пальцем вниз (погана ідея, незгода).

Якщо співрозмовник показує кулак з великим пальцем вгору, то це означає, що ви подали хорошу ідею, або партнеру дуже сподобалося щось, сказане вами.

Якщо людина говорить нещиро або чує неправду від іншої особи, вона мимовільно намагається закрити руками рот, очі і вуха. Той, хто вимовивши щонебудь, прикриває рукою рот (великий палець притиснутий до щоки, а жест нерідко супроводжується удаваним покашлюванням), скоріш за все, говорить неправду. Про брехню можуть свідчити і легкі швидкі торкання до носа чи ямочки під носом. Спеціалісти пояснюють це тим, що в момент мовлення неправди у людини виникає подразнення нервових закінчень носа, і вона змушена доторкнутися до нього. Однак зауважимо, що торкання до носа чи швидке його потирання не завжди є стовідсотковим свідченням нещирості співбесідника. Інколи такий жест вказує на сумніви людини у чомусь, напруження роздумів, пошук точного формулювання відповіді. І, на кінець, людина може торкнутися до носа тому, що він “чешеться”.

Озвучення неправди може спричиняти у людини зуд в повіках очей, а також в м'язових тканинах шиї, тому деякі нещирі співбесідники інколи

відтягають комірець своєї сорочки. Потираючи повіку, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижній повіці. Потирання повіки може бути пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співбесіднику, якому говориться неправда. Про наміри щось приховати можуть свідчити потирання чола, скроні, підборіддя.

Якщо помічено, що партнер говорить неправду, доцільно попросити його повторити чи уточнити сказане. Це може примусити партнера відмовитися від нечесної гри.

Почісування вуха може бути рівнозначним до фрази: “Я не хочу цього чути”. До мочки вуха торкаються найчастіше в стані хвилювання, розчарування, а потягують її тоді, коли людині набридло слухати і вона хоче висловитися сама.

Якщо співрозмовник у момент висловлювання свого партнера збирає з костюма якісь непомітні ворсинки – це означає, що він не погоджується з думкою, хоча і не висловлює своє заперечення вголос. Якщо протягом всієї бесіди він на словах погоджується, але постійно збирає з одягу ворсинки, яких там нема - це ознака того, що в дійсності з виголошеною думкою він не згідний.

Привітання рукостисканням чоловікам рекомендується робити завжди, жінкам – за обопільною згодою. Коли чоловіка представляють жінці, руку першою подає жінка. Якщо зустрічаються подружні пари, то спочатку жінки вітаються одна з одною, потім чоловіки вітають жінок, лише після цього чоловіки вітають один одного. У деяких випадках чоловіки першими подають руку жінкам, але тільки тоді, коли чоловіки набагато старші за віком або стоять незрівнянно вище за службовим становищем.

Потискуючи руку, чоловіки, зазвичай, виголошують коротке привітання: “Добрий день, шановний”, “Радий Вас бачити”, “Моє шанування”. Вітаючи чоловіка, за правилами ввічливості потрібно запитати: “Як здоров'я Вашої дружини?”, “Як справи у Вашого сина?”.

Руку під час зустрічі чи прощання потискують один-два рази. Довше, ніж 1-2 секунди, тримати руку колеги не етично, однак, винятком є ситуація, коли



вам потрібно сказати декілька слів вітання. Якщо воно довше, то продовжуйте його, але відпустивши при цьому руку співрозмовника.

Якщо подаєте руку, тримайте її прямо, великий палець вгору. Особи, які кладуть свою руку зверху, виражають підсвідоме почуття зверхності. Якщо ваша рука знизу – це показує вашу підданість.

Попри усю різноманітність вітань, ними не можна користуватися бездумно, в усіх випадках. Важливо враховувати національні традиції та звичаї країни перебування. Наприклад, звичне на Заході енергійне рукостискання у більшості країн Сходу та Південно-Східної Азії вважається нетактовним.

Що стосується звичаю цілувати руку жінці, то в багатьох країнах у даний час він практично не вживається. Зберігся цей звичай, зокрема, у поляків, які вважають, що поцілунок руки є знаком особливої уваги до жінки і додає сам по собі урочистий характер зустрічі. В Австрії жінкам цілують руку лише в особливо урочистих випадках. У нашій країні, як і в більшості країн світу, прийнято цілувати руку лише заміжнім жінкам і тільки в урочистій атмосфері, при цьому варто враховувати, що цей жест доречний лише в закритих приміщеннях. Якщо чоловік зважився застосувати таку форму привітання, то, злегка нахилившись вперед, він підносить руку дами до губ.

Зауважимо, що існують жести, які для американців і канадців мають позитивне значення, а для українців – образливі:

- “до побачення”: американці махають рукою з боку в бік, долоня відкрита, рука праворуч або ліворуч від плеча;
- “ні”: махають цілою рукою від ліктя з боку в бік перед собою;
- “йди сюди”: повернувши руку до себе, долоню і пальці вгору, всіма пальцями або лише одним будуть кивати до себе;
- “достатньо”: провести рукою (пальці разом, долоня відкрита) по чолу;
- свист: на публічних засіданнях, спортивних змаганнях, в театрі в Америці та Канаді – це ознака похвали, визнання. Якщо американці чи канадці бажають висловити своє незадоволення, вони кричать “бу”;

– просування в проході: американець чи канадець просувається в проході спиною до людей;

– міра: американець чи канадець простягне обидва вказівні пальці перед собою, а відстань між ними буде показувати міру.

А ось як, за А. Пізом, тлумачаться деякі жести у США:

– відкриті долоні: знак правдивості, чесності, відданості;

– схрещення рук на грудях: людина нервує, відчуває негативні емоції, “ховається за бар'єр”;

– скидання невидимої нитки, пилінки: людина незгідна, але не може цього сказати;

– руки за головою: впевненість, перевага над співрозмовником;

– прикривання рота рукою: людина говорить неправду;

– потирання ока: людина бреше;

– постукування пальцями по столі: людина не терпиться.

Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці - лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника.

Існують й інші особливості трактування жестів представниками різних країн:

– жест запрошення у японців співпадає з українським жестом прощання;

– якщо турок протягує співрозмовнику кулак, то це є запрошенням до бійки, а свідченням того, що він здоровий, ситий та все у нього добре;

– якщо в присутності датчанина покрутити пальцем біля скроні, він сприйме цей жест як хвалу його відмінній пам'яті;

– узявши пальцями за мочку вуха, можна назавжди образити поляка, грека, болгарина, серба, італійця, мальтійця, іспанця, а ось португалець сприйме це прихильно;

– у американців кільце, утворене великим і вказівним пальцями означає “окей”, у французів – “нуль”, “нічого”, в японців – “гроші”, а в Тунісі цей жест рівноцінний погрозі “Я тебе вб’ю”;

– потирання ока в арабських країнах натякає на те, що співрозмовник – дурень, у Латинській Америці жінка, побачивши це, вважатиме, що до неї залицяються;

– якщо німці піднімають брови на знак захоплення чиеюсь ідеєю, то в англійців – це ознака скептицизму;

– вказівний жест японців американець сприйматиме як прохання;

– представники Східної Азії не торкаються один одного під час спілкування, а японці вважають, що торкатися співрозмовника можна тільки при повній втраті самоконтролю або коли особа має агресивні та недружелюбні наміри.

Велику кількість емоцій і почуттів можна передати за допомогою міміки. Лише підняті брови можна спостерігати під час здивування, гніву, переляку, привітання.

Ще один аспект підсвідомої мови спілкування – це те, як ви сидите, адже і ця ознака може багато сказати про вас:

– якщо ви сидите на всій поверхні стільця – ви самовпевнені;

– якщо ви обережно сидите на краєчку стільця і готові щохвилини встати, то це означає, що у вас мало часу, і ви вже готові йти, або що ви готові допомогти господареві при першій необхідності, або ви не впевнені;

– якщо жінка сидить на краю стільця, закинувши ногу за ногу – це означає, що в неї мало часу;

– якщо ви опираєтесь на спинку стільця і гойдаєтесь – це означає, що ви перестаєте брати активну участь і переходите у роль спостерігача;

– якщо особа сідає на поручні дивана або стільця – виявляє безцеремонність, бажання домінувати.

Якщо ви почули щось, з чим не погоджуєтесь, ваше тіло підсвідомо реагує тим, що ледь-ледь піднімається з стільця. Отже, коли ви говорите, можете стежити за цим жестом, тоді дізнаєтесь, чи хтось з вами не погоджується.

Один з найпростіших сигналів мови тіла – коли люди сидять поруч, закинувши ногу за ногу:

- якщо до себе – особи домовляються між собою;
- якщо ноги перехрещені в обох співрозмовників від себе – не погоджуються, конкурують, ставляться неприязно один до одного;
- якщо ноги перехрещені внизу і підібрані під стілець – вияв стриманості.

Розміщення ніг також вказує на цілий ряд відчуттів:

- ноги закладені за ніжки стільця – впевність і впевненість в позиції;
- ноги витягнуті – намагання збільшити свою територію і небажання зв'язку з дійсністю;
- ноги витягнуті, ніби гальмують – створення перешкод.

Уміння красиво стояти, сидіти, рухатися у всі часи було невід'ємною частиною так званих гарних манер, ознакою належності до еліти суспільства. Найкращий одяг сидить некрасиво на людині з неправильною осанкою.

Без правильної осанки є неможливою і правильна ходьба, яка покращує роботу легенів та серця, надає людині впевнений вигляд, а неправильна – спричиняє швидку втомлюваність, напружує м'язи і нервову систему. В очах бізнесменів впевнена, цілеспрямована ходьба свідчить про впевненість у собі, умінні тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Відповідно, зрозуміти характер співрозмовника може допомогти саме його постава:

- якщо людина стоїть, і вся вага тіла приходиться на одну ногу, а друга лише служить опорою, пози змінює рідко, відчувається розслабленість, то це свідчить про гнучку, пильну особу, яка легко пристосовується і має швидку реакцію;
- якщо людина стоїть з широко розставленими ногами, то це може означати прагнення до самоствердження, наявність високої самооцінки;

- мінлива постава з частою зміною опорної ноги характеризує боязливу, ненадійну особу з слабким переконанням та недостатньою дисциплінованістю;
- помітно розвернені назвні носки ніг характеризують людину зарозумілу, самовпевнену, пихату, самовдоволену.

Тому бізнесмену, керівникові, неформальному лідеру для підтримання свого авторитету й престижу, правильна осанка та ходьба, безумовно, необхідна. Щоб зберігати правильну осанку і ходьбу, важливо бути у хорошій фізичній формі. Якщо у людини немає можливості займатися спортом регулярно, то ранкова гімнастика і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту.

Навчившись читати мову жестів, тіла, легко визначити психоемоційний стан співрозмовника, дослідити, що він приховує під маскою байдужості або веселоців, успішно налагодити ефективне спілкування з ним, що буде сприяти налагодженню ділових контактів та вирішенню поточних проблем і завдань.

### ***3. Голос, промови і доповіді***

Жива мова – це розмірковування в голос.

Уміти виступати перед людьми – демократично, вміти провадити діалог – аристократично. Першого з цих умінь навчає риторика – “ораторське мистецтво”, про друге говорить у посібниках з мовного етикету й культури мовлення.

Проголошення доповіді вимагає серйозної підготовки, передусім визначення теми й мети. Тему визначає сам автор або організатори зібрання. Назва виступу повинна бути чіткою, зрозумілою, короткою. Бажано, щоб назва висвітлювала основний зміст і привертала увагу слухачів.

Щоб виступ був змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька. Інформацію можна отримати з двох джерел: безпосередніх (матеріал, отриманий автором на основі спостережень, власного досвіду) та опосередкованих (офіційні документи, наукова, науково-популярна та художня література, статті газет і журналів, радіо- та телепередачі, довідники, результати соціологічних опитувань).

Доповідь доцільно будувати, дотримуючись наступних вимог:

- теоретична обґрунтованість;
- опора на фактичний матеріал;
- наведення переконливих прикладів (аргументів);
- власне бачення проблеми;
- використання коротких речень, які краще сприймаються слухачами;
- не переобтяження виступу словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, які не всі можуть зрозуміти;
- відсутність зайвих подробиць, непотрібної, другорядної інформації.

Особа, що доповідає, сама має бути переконана у своїй правоті.

Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити.

Щоб не розвіяти приємні враження, які сформувались у ділового партнера на початку зустрічі, необхідно втримати його прихильність і з першого свого слова. Навряд чи занадто різкий голос викличе у співрозмовника симпатію, тому варто зробити його привабливим. Оскільки голос передає майже 40 відсотків того, що потрібно сказати, в ідеалі ділова мова повинна бути помірковано голосною, із дзвінким та мінливим тембром. Гнучкий та пронизливий голос надає особі домінуючого характеру. Тихий, тоненький і монотонний голос та надто повільна мова означають покору, підданість. Відкриті, чутливі люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це погано впливає на тих, хто слухає.

Тембр (від франц. – «дзвін», «дзвіночок») – це забарвлення голосу, за яким найчастіше впізнають людей. Є голоси з приємним тембром, є й такі, що не викликають симпатії (пискливий, рипучий, плаксивий). Через особливості тембру дуже часто можна визначити й характер людини. Фахівці рекомендують удосконалювати свій голос, виконуючи спеціальні вправи.

У результаті проведених експериментів дослідники визначили, що у промові слухачам найбільше імпонують такі ознаки, як приємність, виразність, плавність, невимушеність, доступність, зрозумілість, переконливість. Ці характеристики стосуються як внутрішньої, так і зовнішньої сторін мовлення. Отже, щоб мовлення було переконливим і мало результативний вплив, промовець має не лише правильно добирати слова, а й використовувати такі інтонаційні особливості, як темп, інтенсивність, гучність тощо.

Однак мати приємний голос – цього недостатньо. Щоб знайти спільну мову з співрозмовником, варто підлаштовуватись до тембру, темпу та експресивності його мови. Психологи стверджують, що практично всім подобаються люди, які чимось нагадують їх. Наприклад, партнер, який говорить скоромовкою, навряд чи швидко досягне взаєморозуміння з тим, хто говорить занадто повільно. А той, хто спілкується експресивно, на підвищених тонах, не симпатизуватиме людині, яка говорить тихо і спокійно.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійна й повільна мова є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом про те, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо сповільнити свою мову. Але все ж треба залишатися в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що особа виявляє нещирість і хитрує.

У дуже швидкій розмові незмістовна сторона мовлення перевищує 30% від змістової, в розмові у середньому темпі вона доходить до 75% – є більше часу

на сприйняття мелодики, тембру звучання та ін. Тому мовець повинен тримати темп свого мовлення під контролем свідомості [49].

Особливістю публічних виступів є чергування темпу – різкі переходи від швидкого темпу до уповільненого і навпаки. Такі зміни темпу зумовлені важливістю, смисловим навантаженням певних фраз. Темп мовлення змінюється й у межах окремого висловлення: він дещо уповільнюється, коли промовець дає можливість слухачам зафіксувати найбільш важливі положення виступу. І навпаки, зростає, коли промовець оперує менш важливою інформацією. Зміни темпу виступають засобом управління аудиторією, прийомом активізації уваги слухачів. Надзвичайно вповільнений темп погано сприймається, бо тоді важко визначити головне і другорядне, з'ясувати, яка інформація містить основну думку виступу. Невмотивоване прискорення темпу промови призводить до порушення норм вимови. Тому сповільнення або прискорення темпу повинно бути вмотивоване логічною доцільністю, смисловою значущістю висловленого, щоб не порушувати загальних правил вимови. Темп мовлення, який найвиразніше характеризує промовця, повинен бути чітким, середнім за швидкістю, зі змінами, вмотивованими значенням, завдяки яким важлива думка виділяється дещо повільнішим або, навпаки, більш швидким темпом.

Інтенсивність мовлення має бути достатньо насиченою. Відсутність належної інтенсивності робить мовлення млявим, невпевненим, нецікавим.

Гучність – один з найбільш яскраво виражених інтонаційних засобів. Тихе мовлення погіршує сприйняття усного виступу, бо слухачі переймаються тим, щоб почути, а не зрозуміти, усвідомити те, про що йдеться. Вадю виступу ще з часів давньогрецьких ораторів також вважають занадто голосну вимову слів з переходом на крик. Щоб виступ звучав ефективно, переконливо, потрібно чергувати ступінь гучності: основну інформацію вимовляти голосніше, а другорядну - із середнім ступенем гучності.

Логічний наголос увиразнює важливі за значенням компоненти фрази, повідомлення, зокрема, акцентує увагу слухача на новому. Адже правильно



побудоване звертання до аудиторії дає змогу промовцеві заволодіти увагою слухачів. Логічний наголос у промові можна зробити різними способами: підвищуючи чи знижуючи тон, підсилюючи звучання, уповільнюючи темп чи роблячи коротку паузу. Зауважимо, що обраний на початку тон звертання (діловий, офіційний, урочистий) потрібно витримати протягом усього виступу. Швидка зміна тону від піднесеного до буденного псує враження від сказаного промовцем.

Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Пауза (від грецьк. – “припинення”) – це перерив у звучанні, спричинений зупинкою артикуляційних рухів органів мовлення. Небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови, а можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації. Наприклад, пауза, яка затяглася, для американця чи француза означатиме розгубленість або недружелюбність співрозмовника, тоді як для фіна чи японця – це знак підвищеної уваги й поваги. У Фінляндії та Японії паузи в розмові вважаються заспокійливими, дружелюбними й завжди доречними: “хто знає – не говорить; хто говорить – не знає”. Фіни та японці щиро вірять, що своїм мовчанням вони вносять великий конструктивний внесок у спілкування. Однак красномовний француз та іспанець, експансивний італієць запідозрять у такому мовчанні скритність і протидію.

Мовчання – це виражальний засіб, який використовується у спілкуванні. Як і пауза, воно належить до неартикульованих знаків. Мова йде про значущу відсутність звукового мовлення у ситуації, коли мовець мав би чи міг би говорити, але він цього не робить.

Ефективність мовчання залежить від того, що в цей момент відчуває, переживає комунікативний партнер. Воно може сприйматися ним як позитивно так і негативно:

– позитивно мовчання сприймається, коли воно засвідчує намір мовця ніби залишити партнера на якийсь час зі своїми думками наодинці, щоб

обдумати щойно почуте, зорієнтуватися, визначити лінію своєї дальшої комунікативної поведінки;

– негативно мовчання сприймається, якщо воно повідомляє: “Ти говориш такі нісенітниці, що мені навіть не хочеться відповідати (заперечувати, коментувати) ”.

Дуже образливим для людини є мовчання, коли вона не отримує відповіді на привітання, запитання, звернення, побажання тощо. Таке мовчання є знаком ігнорування людини, зневажливого до неї ставлення, небажання підтримувати контакт. Воно, справді, як кажуть французи, віддаляє більше, ніж відстань.

Німецький учений П. Вальфіш-Рулен вирізняє 26 ситуацій, за яких краще промовчати, а ніж щось сказати. Ось деякі з них:

- якщо Ви роздратовані;
- якщо роздратований Ваш співрозмовник;
- якщо Ви вже багато “наговорили”;
- якщо те, що Ви хочете сказати, вже сказав хтось інший;
- якщо Вам хочеться розповісти про свої особисті справи, труднощі, болячки;
- якщо Ваші слова можуть образити співрозмовника, завдати йому болю.

Коли діловій людині доводиться виступати з доповіддю, їй необхідно пам'ятати, що тут форма така ж важлива, як і зміст, тому доцільно звернути особливу увагу на очі, руки, поставу, жести.

Важливою є поведінка доповідача з моменту появи перед аудиторією. Він повинен рівною і спокійною ходою вийти до місця виступу і зайти до нього. Якщо доповідача представили, то варто подякувати, а якщо ні, то він сам повинен назвати себе, тему і проблему доповіді, зазначити всі допоміжні засоби, які будуть задіяні під час виступу.

Виступ буде краще сприйматись, якщо він доповнений засобами наочності, схемами, таблицями, діафільмами, графіками. Однак, щодо використання цих засобів, варто дотримуватись певних правил:

- навіть під час демонстрації наочних матеріалів доповідач має залишатися головним об'єктом уваги;
- місце промовця має бути злегка освітлене, оскільки невидимий доповідач не може бути переконливим;
- під час демонстрації наочних матеріалів доповідачу найкраще перебувати зліва від них та спрямовувати указку на конкретне місце, яке доповнює сказане, оскільки нечіткі посилання на наочні матеріали не дають можливості стежити за аргументами та думкою доповідача;
- демонстраційні таблиці не повинні бути надто великі, містити понад 2-3 колонки і більше ніж 5-6 рядків. Кожну таблицю обов'язково нумерують. Для зручності читання підписи на таблицях роблять горизонтально;
- використання яскравих кольорів в оформленні наочних матеріалів, надмірна вишуканість є свідченням конформізму, небажання дотримуватись чіткої позиції;
- матеріал повинен демонструватись на рівні плечей або на п'ять сантиметрів вище.

Не поспішайте говорити відразу, глибоко вдихніть і в повільному темпі почніть виступ. Спрямуйте погляд на слухачів, віднайдіть поглядом два-три симпатичних для вас обличчя і звертайтеся до них. Це допоможе відчувати контакт з аудиторією і частково зняти хвилювання. Після того, як ви заспокоїтесь, намагайтесь тримати в полі зору всіх присутніх. Переводячи погляд від одного слухача до іншого, повертайте голову так, щоб не дивитися ні на кого скоса, тому що це породжує підозру.

Найважливіша і найважча частина виступу – роль очей. Коли ви розповідаєте, - ви дивитесь в очі співрозмовнику 25 відсотків часу. Коли ви звертаєтесь до ширшої аудиторії, необхідна інша тактика – бажано оглядати всіх слухачів, тоді кожен з них буде мати відчуття, що ви звертаєтесь до нього особисто. Дотримуватись цього правила потрібно навіть коли розмова відбувається через перекладача. Якщо ж слухачка аудиторія дуже велика, то тактика оратора може бути іншою. В такому випадку доцільно візуально знайти

двох-трьох людей, яких дуже зацікавила тема виступу, і звертатись безпосередньо до них. Це допоможе набути впевненості, адже те, про що говориться, когось зацікавило, – а це вже позитивний результат.

Під час доповіді доцільно використовувати різноманітні жести – слухачі уважніше слухатимуть, якщо будуть змушені стежити за промовцем. Рекомендується час від часу вийти з-за кафедри.

Зробивши крок уперед, доповідач може підсилити значимість того чи іншого місця промови, допомогти зосередити на ньому увагу. Відступаючи назад, доповідач ніби надає аудиторії можливість “відпочити” і потім можна переходити до іншого пункту виступу.

Під час виступу не можна повертатись спиною до слухачів, під час сидіння схрещувати ноги і постійно дивитись у свої записки, не рекомендується зайвий раз торкатися свого обличчя. Триматись потрібно прямо, вільно, постава і поза повинні свідчити про вашу впевненість.

Виступ без жестів виглядає нудним. Проте безперервна жестикуляція швидко втомлює аудиторію та відволікає від змісту почутого. Дуже погано розмахувати руками, виступаючи безпосередньо поблизу слухачів.

Однією з проблем доповідачів є невміння тримати руки під час виступу, тому корисним буде дотримання наступних правил:

- не рекомендується робити руками різких рухів, не можна курити, тримати в руках будь-які предмети;
- жестикулювати потрібно обома руками, але зловживати цим не варто;
- не доцільно тримати руки в кишенях;
- більшість жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести нижче визначеного рівня часто сприймаються як невпевненість, розгубленість, нерішучість промовця;
- лікті доцільно відхиляти приблизно на три сантиметри від тіла, пальці складати так, неначе ними тримається яблуко;
- не можна розслаблювати долоні, оскільки це сприймається ознакою відсутності сили волі чи здатності володіти собою.

Виступ не часто подобається, якщо неприємний вигляд самого оратора. Тому, вийшовши на сцену чи трибуну, рекомендується усміхатися, усім своїм виглядом підкреслювати повагу до зібраних людей. Оратор повинен бути зібраним та енергійним. Для цього напередодні відповідального виступу потрібно як добре відпочити.

Виступити з довгою, змістовною і виразною доповіддю експромтом здатний лише один з тисячі. Добрий виступ – це результат серйозної підготовки. Перш за все, його необхідно написати і провести репетицію дома. Однак написану промову бажано не читати, а вибудувати у своїй пам'яті. Адже під час читання ефект впливу промови знижується на 60-70%. Сучасний слухач нетерпимий до “читання з папірця” і вітає оратора “розкутого”, з імпровізацією і живою розмовною мовою. Тому попередні репетиції промови допомагають удосконалити текст, підшукати інтонацію і відпрацювати жести.

Отже, чим краще підготуватись до виступу, тим успішнішим цей виступ буде. А бути готовим до промови означає: ґрунтовно освоїти тему; визначити головні думки промови; вибудувати логіку і послідовність викладу; знайти аргументи; записати власне бачення проблеми (це найбільш цінне); зробити начерки плану промови.

Основними рекомендаціями стосовно публічної доповіді є:

- головну думку виступу не доцільно виголошувати відразу. В першу хвилину і оратор, і аудиторія недостатньо уважні, щоб глибоко усвідомити курс справи. Крім цього, у слухачів може пропасти інтерес слухати далі;

- привернути увагу аудиторії оратор може, звернувшись до присутніх з несподіваним питанням, на яке неможливо відповісти;

- не доцільно використовувати дієслова наказового характеру (“Ви повинні”, “Вам необхідно”). Замість них рекомендується вживати нейтральні форми переконання: “Давайте подумаємо разом, як вирішити проблему”; “Пропоную декілька варіантів вирішення проблеми”; “Спробуємо визначити, що все ж таки необхідно визначити” і т.д.;

- виклад будь-якої теорії необхідно ілюструвати прикладами;

– потрібно чітко визначати закінчення попередньої думки і початок наступної;

– доповідати потрібно виразно і зрозуміло, тому перед виступом рекомендується з'їсти м'ятну карамель для того, щоб розслабити м'язи горла;

– оптимальною швидкістю публічного виступу вважають 110-120-130 слів у хвилину (половину машинописної сторінки, надрукованої через два інтервали). Темп мовлення з іноземцями, перед іноземною аудиторією має бути в 1,5-2 рази повільніший, ніж звичайний;

– закінчення виступу повинне бути ефективним, тому що невиразне закінчення може зіпсувати навіть найкращу доповідь. Чудовий варіант, – коли фінал якимось чином пов'язаний з історією або цитатою, яка була виголошена на початку виступу. В цьому випадку доповідь стає цілісною. Підсумовування доповіді та змістовні відповіді на запитання опонентів остаточно закріплять успіх доповідача, тому не доцільно втрачати ініціативу, а запропонувати обговорити ваш виступ: “А тепер я б з задоволенням відповів (відповіла) на ваші запитання”. Буде просто грандіозно, якщо ви зможете ще глибше розкрити свою тему, підтверджуючи раніше подані аргументи новою інформацією. В кінці виступу необхідно подякувати слухачам за увагу.

Для привертання уваги талановитий оратор шукає нестандартні словосполучення, вчиться у майстрів слова, письменників і поетів. Дохідлива і та мова, у якій є м'який добродушний гумор, основними функціями якого є: зняття втоми в слухачів; зближення з слухачами; підкреслення розуму та ерудиції; створення атмосфери доброзичливості, взаємного сприйняття; сприяння компромісу. Дотепність – тонка винахідливість розуму, свідчить про талант організатора і підкоряє аудиторію слухачів.

Якщо доповідач ретельно підготував свій виступ, він повинен відкинути всі тривоги та хвилювання: він повинен бути впевнений у собі, у своєму успіхові. Без цієї внутрішньої впевненості він та його виступ можуть розчарувати слухачів.

Оратор-підприємець вміє сказати: про гарне – із захопленням; про щастя – з радістю; про мужність – із захватом; про горе – співчутливо; про негідне – з обуренням; про справу – з розумінням.

Психологи стверджують: людина краще запам'ятовує те, що почула спочатку, а виконує те, що почула в кінці промови.

Досвідчені оратори вважають, якщо так працювати, то від самого початку текст не буде сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій виділяються основні й другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто “ораторські” та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, скорочувати текст, перебудовувати, доповнювати, а згодом майже не користуватися ним. Думка завжди краще сприймається, якщо втілюється в живу фразу, що народжується у процесі мовлення. У цьому разі всі посилання будуть звернені до слухачів, а не до тексту на папері. І зусилля промовця не витратимуться на те, щоб відтворити текст, який було підготовлено раніше. Адже працює думка, а не пам'ять.

Успіх публічного виступу залежить не лише від підготовки і якості інформації. Оратор повинен бути ерудованим, вміти зацікавити слухачів, триматися спокійно та впевнено, спілкуючись з великою кількістю людей, знаходити вихід з непередбачуваних ситуацій, а найголовніше – намагатися схилити на свій бік якнайбільше опонентів.

#### ***4. Інші аспекти спілкування***

Вітання. У ділових ситуаціях бізнесмени вітаються потиском руки. Обійми і поцілунки, особливо серед чоловіків, не прийнятні. Якщо потрібно когось

привітати особливо тепло, необхідно взяти його руку в обидві свої, але довго не тримати.

Зайшовши в приміщення, де знаходяться люди, потрібно привітати легким нахилом голови всіх незнайомих і потиснути руку знайомим. На вулиці вітаються легким нахилом голови без будь-яких вигуків. Сидячи за столом у кафе чи ресторані, прийнято вітати знайомих лише нахилом голови. Зауважимо, що в діловому світі не прийнято цілувати жінку в руку. Це вияв зверхності до неї. Сідаючи в таксі, пасажир першим вітається з водієм.

Ритуал вітання двох ділових колег, які йдуть один одному на зустріч має наступний порядок: ви побачили знайомого; ваш погляд спрямовується донизу; коли між вами 3 м відстані, ви обоє піднімаєте погляд і вітаєтесь; ви обоє продовжуєте йти далі, знову опустивши очі.

До “комплекту” знаків вітання на відкритому повітрі входить і здіймання головного убору чоловіками. Такий етикетний знак поширений переважно серед європейських народів. Капелюх рекомендується здіймати рукою, протилежною до людини, повз яку проходять. Беруть його спереду-згори за наголовок й описують велике півколо до висоти обличчя. Роблять це за два-три кроки до адресата, який стоїть або йде назустріч. Зодягають капелюх щойно розминувшись із адресатом.

Шапку здіймають спереду за дашок. Шапку без дашка, а також берет для привітання здіймати не заведено.

В ліфті. Коли цілком чужі особи змушені кілька хвилин порушувати інтимну (особисту) зону один одного, наприклад, для американців чи канадців це дуже незручна ситуація, тому встановлені певні правила поведінки у ліфті:

- входите у ліфт і натискаєте відповідну кнопку;
- просуваєтесь до найближчого вільного місця і стаєте, дивлячись у бік дверей;
- коли людей стає більше, просуваєтесь, щоб дати їм місце, намагаючись нікого не торкатися. Однак, якщо дотик неможливо уникнути, то дозволено



торкатися лише рукою від ліктя, в той час як тіло повинно залишатися нерухомим;

- під час перебування у ліфті дивіться лише вгору, на висвітлені числа на дверях або на стіну, але в жодному випадку не комусь прямо у вічі;

- не починайте у ліфті розмову з незнайомими.

Справа підслуховування. Ділові розмови і переговори, як правило, – справи приватного характеру, тому учасники таких ділових контактів не бажають, щоб хтось підслуховував їх розмову. А щоб взнати, чи дійсно сторонній слідкує за переговорами, можна скористатися мовою тіла. Якщо зауважили, що до вашої розмови хтось уважно прислухається, скажіть щось надзвичайне або шокує. Підслуховувач автоматично піднесеться в кріслі або змінить позицію тіла. Необхідно стежити за цим рухом - це означає, що людина не лише чує вашу розмову, а й слухає вас. Найкращим способом дати зрозуміти, що ви знаєте про його підслуховування – перервати розмову на половині речення і пильно подивитися в бік небажаного слухача довгим поглядом. Якщо це не можливо, то доцільно пересісти і говорити тихіше.

## Лекція 5. Діловий етикет та діловий імідж

### План

1. Стилi в діловому одязі
2. Чоловіче ділове вбрання
3. Жіноче ділове вбрання

#### **1. Стилi в діловому одязі**

Діловий одяг – це водночас і візитна картка людини, і знакова система.

Нейтрального одягу немає. Як знакова система, він свідчить:

- Про статус особи та її статки.
- Про знання нею правил ділового етикету.
- Про повагу до партнера.
- Про естетичні смаки людини.
- Про приналежність до професії.
- Про вміння одягатись відповідно до ситуації.

Водночас одяг є розпізнавальним знаком “свій-чужий” у певній соціальній групі і може бути інвестицією в кар’єру. Він визначає звернення до конкретної особи інших людей. Перш ніж вирушити на роботу, ділову зустріч, якийсь захід, людина повинна поставити собі два запитання:

1. Хто я в цій ситуації і як я хочу, щоб мене сприйняли?
2. Де і на яких людей я хочу справити враження і яке?

Діловий костюм державного службовця – це його уніформа, яка дозволяє успішно виконувати робочі функції. Це форма одягу представників тих професій, у структуру діяльності котрих входить спілкування з іншими людьми і вплив на них (управлінці, державні службовці, банкіри, юристи, бізнесмени, менеджери тощо). Знання і відчуття того, що людина добре вдягнена, відображається на її впевненості та кар’єрі. При виборі одягу слід добре бути обізнаним і зважати на дрес-код (правила щодо вибору одягу до певної ситуації). У діловому одязі дрес-код передбачає певні обмеження та конкретні

деталі гардеробу (зокрема, строгі костюми для чоловіків і жінок, закрите взуття, у жінок - відсутність декольте, бретельок тощо).

Існує три альтернативи вибору одягу: консервативний, стиль для взаємодії, творчий стиль.

### *Консервативний стиль*

Підходить державним службовцям, юристам, банкірам. Функція: надає авторитетності і підкреслює компетентність. Стиль викликає повагу, контролює партнерів і тримає дистанцію. Він передбачає:

- Класичний костюм (уніформа).
- Максимальний контраст між сорочкою і костюмом.
- Аксесуари комплектні і добре узгоджуються з костюмом.
- Хороший золотий чи срібний годинник, сережки класичної форми.
- Легкий макіяж для жінки.
- Жіноче взуття на середніх підборах.
- Спідниця до рівня колін чи дещо нижче.
- Чоловікам – із аксесуарів – хороший механічний годинник, весільна обручка і відповідні запонки.

### *Стиль для взаємодії*

Підходить співробітникам фірм, котрі зайняті комунікацією, встановленням контактів і торгівлею. Функція – якомога швидше викликати довіру до Вас. Одяг повинен вказувати на солідну позицію особи в фірмі і відображати деякий творчий потенціал людини. Одяг радикально не відрізняється від класичного костюма, але має якийсь домінуючий елемент (ефектна блуза чи жакет, дорогий, елегантний матеріал костюма). Не має яскравості. Чоловіки можуть не вдягати повний костюм. Жіночий брючний костюм має бути елегантним. Аксесуари не кидаються в очі. Стиль зменшує дистанцію між партнерами, але й зменшує “впливовість” особи.

### *Творчий стиль*

Підходить до таких сфер діяльності, як мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бізнес. Функція – показати наявність творчого потенціалу. Демонструється

вміння йти в ногу з модою, її новинками, навіть “писком” моди, авангард. Загальна ідея полягає в тому, що люди повинні виділити Вас, а не те, що Ви носите. Акцентується якась незвична, неправильна лінія. Чоловіки можуть не вдягати краватку, а шийний платок. Колір – хороший спосіб показати себе. Але одна яскрава пляма в ансамблі виглядає краще, ніж костюм, що переливається і блищить люрексом. Цей одяг “виділяє людину із натовпу”, але неприйнятний для серйозного бізнесу, для державної служби.

### *Діловий стиль одягу*

Діловий одяг державного службовця повинен створювати враження впевненості, смаку та стильності. Його костюм не повинен бути надто яскравим чи зухвалим. Діловий стиль одягу повинен бути дещо консервативним з хорошою лінією (“лінія” в моді – це характер моделі; лінії бувають прямими, кривими, ломаними; їх часто оцінюють емоційно: ніжні, грубі, енергійні, сухі; в одязі лінія формує зорове враження – ілюзію видовження чи розширення костюма). Він повинен мати одну акцентуючу деталь. Складовою стилю є співобразність, тобто поєднання, гармонійна єдність декількох образів (джинси, як елемент спортивного стилю, не можуть бути поєднаними з жакетом класичного крою чи лакованими туфлями на високих підборах; відповідно до стилю мають бути підібрані зачіска, аксесуари – шарфик, пояс, сумка). Стиль одягу повинен враховувати особливості фігури людини (зріст, повноту, колір шкіри, очей, волосся) та її вік. Зорове прийняття спочатку концентрує увагу на краях предмета, а потім – на деталях, тому важливе значення має силует костюма. Якщо силует невдалий, то деталі вже не спасуть модель. Одяг повинен візуально покращити пропорції ділової людини, змінити в кращий бік об’єми, приховати недоліки та підкреслити переваги тіла. Тому важливо не носити обов’язково модний силует, а знайти “свою” форму, яку потім можна варіювати у відповідності до змін моди, добираючи деталі, колір, доповнення, біжутерію.

Діловий етикет дає чіткі приписи щодо “гардеробної інженерії”. Елегантність вбрання досягається поєднанням кольорової гами (стилісти радять поєднувати не більше двох кольорів). Діловому вбранню притаманні

приглушені тони, які можна назвати класичними: темно-синій, сірий, колір верблюжої шерсті (кемел), темно-коричневий, оливковий, колір слонової кістки. Перевага віддається синьому і сірому кольорам, їх відтінкам у холодну пору року, у теплу – світлим, пастельним. Така кольорова гама найбільше сприяє продуктивним діловим стосункам. Чорний колір вбрання доречний на урочистостях та жалобних заходах. Варто уникати авангарду і “писку моди”. Головна вимога до одягу – акуратність і охайність. Костюм повинен бути завжди добре випрасуваний, сорочка, блуза – свіжою, взуття – начищене і без збитих каблуків. Одяг повинен відповідати місцю, часу, характеру події. Краще вдягатися просто, ніж з претензією.

Діловий етикет чітко вказує, що два дні підряд в одному й тому ж вбранні на роботу ходити не прийнято (щоб урізноманітнити свій гардероб, речі можна комбінувати, зважаючи на колір, лінію крою, фактуру матеріалу).

## **2. Чоловіче ділове вбрання**

Стандартний набір включає в себе: класичний костюм (з вовняної чи напіввовняної тканини), твидовий піджак, темні, у тон піджаку брюки, набір сорочок, 2-3 краватки, білизну, темні довгі шкарпетки чи гольфи, тонкий трикотажний пуловер з У-подібним вирізом (чи жилет без застібки), класичні напівчеревики. Як правило, чоловікові потрібно не менше 3-х костюмів: вихідний, робочий, літній. Костюм-трійка вважається найпрестижнішим і найконсервативнішим. Піджак костюма може бути однобортним чи двобортним. До двобортного піджака, на відміну від однобортного, завжди потрібна краватка, тому він вважається більш формальним. Двобортний піджак завжди носять застібненим. Якщо на однобортному піджаку два гудзики – нижній не застібають. Якщо гудзиків три, то застібають лише середній. В офіційній обстановці піджак повинен бути застібненим. У застібненому піджаку входять в кабінет на нараду, сидять у президії чи виступають перед людьми. Із застібненим піджаком входять у ресторан, на прийом, у залу театру. Нижній

ґудзик піджака не застібають ніколи. Розстібнути ґудзики можна за столом під час сніданку, обіду, вечері чи сидячи в кріслі.

Колір костюма чи піджака і брюк повинен бути дещо приглушеним, малюнки стриманими, ледь помітними. Коректно виглядає класична смужка “голочкою” та тоненька смужка завширшки в міліметр на темній тканині (відстань між смужками – 1 см). При правильній довжині піджака (руки вільно опущені, долоні звернуті до тіла) кінчики пальців повинні торкатись низу піджака.

При класичній довжині брюк спереду брючини повинні лежати невеликою складкою на черевиках, а ззаду закривати п`ятку й діставати до каблука. Брюки щільно облягають стегна, але не надто обтягують їх; стрілка на брюках проходить точно по середині ноги і взуття. Правила етикету встановлюють, що за будь-якої погоди чоловік повинен бути в піджаку. Однак він може зняти його, перебуваючи в приміщенні, але виключно за ініціативою свого керівництва, організаторів зустрічі (у світській обстановці – попросивши дозволу в дам).

Сорочка під діловий костюм повинна бути однотонною, з довгими рукавами (у жару допускають короткі рукава), тоною серед дня (тон повинен поєднуватися з кольором костюма чи піджака). Ближче до вечора колір сорочки білішає. Біла сорочка завжди доречна до темного, а особливо чорного костюма. Під сорочку прийнято вдягати майку (вона надає сорочці кращої форми, водночас захищає сорочку від поту та шкіру від подразнення тканиною сорочки). Згідно з правилами етикету манжета сорочки повинна виступати на 2 см з-під рукавів піджака, а комір сорочки повинен бути на 1-1,5 см вищим за комір піджака. Сорочка з ґудзиками в куточках коміря виглядає спортивно, справляє менш формальне враження і підходить до костюмів, піджаків спортивного крою.

Краватка – типовий атрибут чоловічого вбрання і своєрідна крапка над “і” в діловому образі. Її матеріал, колір і малюнок несуть певне символічне навантаження і не повинні бути надто яскравими. Сучасна краватка може бути з візерунком у смужку, крапинку, клітинку, з дрібним орнаментом. Найбільш

елегантно виглядають краватки в смужку. Останнім часом досить популярними стали краватки в діагональну синє-червону смужку. За своєю кольоровою гамою краватка повинна пасувати до костюма та сорочки (її колір повинен бути світлішим за костюм, але темнішим за сорочку). Ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака: чим ширші лацкани, тим ширшою повинна бути краватка. Чорна краватка до білої сорочки обов'язкова при висловленні співчуття. Біла краватка-метелик є символом фрачного костюма, а чорна краватка-метелик – смокінга. Найпопулярнішими є три вузли краватки: а) простий (Four-in-Hand) – невеликого розміру, коли краватка має щільну фактуру; б) універсальний (Half Windsor) – подвійний, напіввіндзорський; підходить для шовкових краваток без підкладки, а також для вузьких краваток, або ж має крупний вузол зі складкою посередині; в) повний віндзорський (Windsor) – найсиметричніший і найбільший; має подвійний пропуск широкого кінця краватки через петлю при вив'язуванні. Слід пам'ятати, що вузол привертає увагу; надто великий чи малий вузол можуть негативно впливати на пропорції шиї та форму обличчя. Згідно з правилами етикету краватка повинна закінчуватись на середині пряжки пояса, а широкий кінець – закривати вузький на 30-33 см. Краватка повинна добре “сидіти” під застібнутим комірцем, а не теліпатися навколо нього, оскільки це розцінюється як неповага до оточуючих. Можна носити спеціальний зажим чи спеціальну шпильку для фіксації кінців краватки. Візерунок декоративної хустинки в нагрудній кишені (яка носить лише після 17-18 год.) не повинен співпадати з візерунком краватки, колір хустинки повинен бути в тон краватки.

Взуття – важливий елемент іміджу чоловіка. Воно повинно бути елегантним, темного кольору, хорошої якості і відповідати вибраній тоновій гамі костюма (м'яку матову шкіру можна носити практично завжди). Чорне взуття пасує до костюма будь-якого кольору. Взуття повинно відповідати сезону та стилю одягу. Мікропориста підошва взуття не додає представництва зовнішньому вигляду. Взуття спортивного типу, замшеве краще підходить до неформальних випадків, воно не поєднується з офіційним костюмом. Лаковане

взуття – виключна приналежність смокінга чи фрачного костюма. Слід уникати комбінованого взуття, з великими блискучими деталями (пряжки, емблеми тощо). Черевики повинні бути темнішими за брюки (під коричневі брюки можна взути чорні черевики, але недопустимо під сірі – коричневі). У літній час до нетемного костюма можна взувати світле взуття. Шкарпетки вибирають під колір брюк, обов'язково темні, довгі, без візерунка, з хорошою резинкою (щоб при сидінні нога залишалась закритою). В ідеалі колір чоловічих шкарпеток повинен бути темнішим, ніж колір костюма, але дещо світлішим за колір взуття.

Правила ділового етикету поширюються і на чоловічі кишені:

- У них не повинно бути нічого зайвого.
- У брючних кишенях можуть лежати носова хустинка, ключі, запальничка, невелика сума грошей, але так, щоб кишені не віддувались.
- У брючні кишені не кладуть ручки, окуляри та інші крихкі, тендітні предмети.
- У нагрудній кишені сорочки може лежати лише добре випрасуваний носовичок.
- Особисті документи, гаманець, ручка, невеликий блокнот, гребінець, футляр для візиток чи кредитних карток, сигарети можуть знаходитись у кишенях піджака чи куртки. При цьому ручки й окуляри не кладуть у зовнішню нагрудну кишеню піджака (там може бути лише декоративна хустинка чи якийсь особистий документ-пропуск, посвідчення, візитка тощо).
- У зовнішніх кишенях верхнього одягу (пальто, плаща, куртки) можуть лежати рукавички, носова хустинка, за необхідності туди можна перекласти ключі, запальничку та сигарети.

### ***3. Жіноче ділове вбрання***



На робочому місці ділова жінка повинна виглядати не сексуально, а жіночно, стильно, елегантно, зі своїм індивідуальним шармом, не дивлячись на деякі обмеження ділового етикету.

Існує 10 табу для жіночого вбрання ділового стилю:

1. Не носити одяг, що повністю відкриває руки (навіть за сильної спеки відкриті плечі повинні бути прикриті легким жакетом (довжина рукавів до ліктя)).

2. Не рекомендується глибоке декольте на блузах чи сукнях.

3. Не вдягати надто вузькі і короткі спідниці (класична довжина – до середини коліна), спідниці з запахом, глибокими розрізами позаду чи збоку (їх доводиться весь час поправляти).

4. Не вдягати прозорі сукні чи блузи, через які просвічує нижня білизна.

*Не рекомендується:*

5. Трикотажні жакети, костюми, светри (для офіційного ділового костюма вони неприйнятні, у неофіційній обстановці – можливі, але речі повинні бути досить високої якості).

6. Сукні, що щільно обтягують фігуру.

7. Одяг із синтетичних тканин, які електризуються; з еластичних тканин з додатком лайкри; прозорих тканин, мережива, блискучого шовку, джінсу.

8. Одяг із тканин у квіточки, інші малюнки, з використанням живописних полотен, печатних текстів, портретів людей чи тварин.

9. Зловживати брючними костюмами і брюками.

10. Використовувати крупні та яскраві прикраси, а також рюші, волани, бахрому, пір`я, банти; варто уникати в оформленні ділового костюма численних накладних деталей (кишені, клапани, комірці складного крою).

Жіноча мода менш стабільна, ніж чоловіча, і вона пропонує ширший вибір фасону одягу, кольору тканини, але деякі традиції і правила існують і для неї. Найголовніше – кольорова гама туалету; сукня, взуття та аксесуари повинні природно доповнювати одне одного, а фасон одягу повинен відповідати особливостям фігури. Не рекомендується носити багато прикрас.

*Стандартний гардероб ділового жіночого вбрання* включає в себе: костюм класичного крою, пошитий з якісної вовняної, напіввовняної тканини; для спекотної пори – з шовкової, льняної чи віскозної, що складається з жакета та спідниці; 1-2 прямі спідниці, що поєднуються за кольором з жакетом від костюма (довжина до середини коліна чи дещо над ним - при струнких ногах); розрізи збоку і спереду для ділового костюма недоречні; брюки прямі чи брючний костюм (брюки прямі, жакет напівприталений); декілька однотонних блуз, туфлі-“човники” з каблуком висотою 4-5см, білизну хорошої якості з бавовни; колготи чи панчохи тілесного кольору (колір повинен бути наближеним до кольору шкіри жінки і не повинен бути темнішим за колір туфель; чим щільніші і товщі колготи, тим нижчою повинна бути висота підбору взуття). Колір вбрання – переважно темно-синій, сірий, сіро-коричневий, темно-маслиновий, кольору червоного дерева. Для весни і спекотної літньої пори – сірувато-бежевий, кольору слонової кістки, какао. У літню пору року туфлі можна замінити на літні закриті босоніжки з відкритою п`ятою та фіксуєчим ремінцем, але діловий етикет не рекомендує взувати сандалії, відкриті босоніжки, сплетені з ремінців (вони абсолютно не поєднуються з колготами).

У спекотні літні дні треба вдягатись так, щоб виглядати по-діловому і не знемагати від спеки. Відкриті плечі та глибоке декольте неприйнятні в діловій обстановці, оскільки при цьому порушуються норми ділового етикету. Найкраще підходить для цієї пори комплект із блузи на бретельках (але не топа) і легкого жакета вільного крою з короткими рукавами. Може бути і сукня прямого крою в комплекті з болеро або коротким жакетом. Для ділового одягу не використовують деякі види тканин: оксамит, тафту, шифон, мереживо, атлас, парчу, і не прикрашають його блискучими вишивками, бісером, штучними перлами. Діловий одяг повинен бути зручним і функціональним. Комфортний одяг дозволяє не думати про нього, а відповідно й почувати себе впевнено.

*Деякі тонкощі жіночого гардеробу та іміджу.* Під світлий, пісочний костюм не прийнято вдягати чорні колготи, а з вбранням глибокого темного

кольору з матової тканини не варто вдягати надто тонкі світлі колготи (ноги будуть видаватись оголеними). Низ брюк повинен спереду лежати на туфлях, а ззаду діставати до верху підбору, не торкатись підлоги і не закривати підбори взуття. На стегнах брюки повинні облягати, а не обтягувати фігуру (для цього вони повинні мати припуск шириною 2,5-4 см), трусики не повинні бути помітними; пояс повинен бути таким, щоб під нього можна було закласти два пальці; блискавки чи інші застібки повинні лежати гладко; кишені не повинні відтягуватись чи відкриватись.

Застібнутий на ґудзики жакет, коли під ним вдягнута блуза, не повинен тягнути на плечах і стегнах; на талії має бути додатковий припуск біля 4 см на вільне облягання; довжина рукава повинна бути такою, щоб було видно 0,5-1 см рукава блузки. Спідниця не повинна задиратись при сидінні, на стегнах вона має “сидіти” вільно, а для цього потрібен припуск 2,5 см. Складки в шліці не повинні відкриватись і тягнути на початку кроку. Для ділового костюма не припустимі різкі контрасти (наприклад, чорний жакет з білою спідницею; до того ж він візуально укорочує фігуру невисокої жінки).

*Макіяж* не повинен бути надто яскравим (моветон – робити його вранці за робочим столом чи підправляти щось у присутності інших); вибір губної помади і тіней для повік повинен відповідати природному колориту жінки. Денний макіяж має бути помірним, особливо в спекотні дні – шар тіней для повік, тонального крему і пудри повинен бути гранично тонким, а туш – вологостійкою. Вечірній макіяж може бути яскравішим і фантазійним (зважаючи на вік жінки й те, де вона і з ким має намір провести вечір).

Підбираючи *парфуми*, слід орієнтуватись не тільки на власні смаки, а й на смаки оточуючих людей (ви самі перестанете відчувати аромат вже через декілька секунд, а оточуючі вас люди будуть його відчувати протягом декількох годин; тому навіть найкращий аромат не повинен бути надто інтенсивним). Треба стежити за тим, щоб запахи парфумерних та косметичних засобів, якими ми користуємось щоденно, не змішувались, оскільки аромати при змішуванні можуть дати не зовсім приємний результат. Аромати з амбровими і пряними

нотами прийнято використовувати тільки в другій половині дня. Слід також враховувати, що нюх у жінок розвинутий краще, ніж у чоловіків, тому вони можуть дратуватись, якщо відчувають неприємний для себе запах на відстані понад 0,5 метра. В офісі, де одночасно працюють декілька осіб, неприємний для когось запах може спровокувати конфлікт. Тому в діловій обстановці краще використовувати не концентровані парфуми, а туалетну воду зі свіжим, легким ароматом. Аромат парфумів повинен відчуватись на відстані трохи витягнутої руки (дистанція інтимного простору); якщо іншій людині цей запах не сподобається, буде занадто різким, то вона підсвідомо відреагує (зробить декілька кроків назад).

*Ювелірні прикраси та біжутерія* допомагають жінці підкреслити її індивідуальність. Призначення *прикрас* – надавати жінці витонченості, створювати таке доповнення до образу, без якого він не буде закінченим. Носіння прикрас - це показник не матеріальних можливостей жінки, а її культури та вишуканого смаку. Спеціалісти по іміджу ділової жінки вважають, що коректною прикрасою є обручка. Золото і срібло разом не носять. Бажано, щоб прикраси були комплектними, але не химерними чи надто масивними (висячі довгі сережки діаметром понад 2,5 см, браслети, що дзвенять, неприйнятні в діловому костюмі). Прикрас не повинно бути надто багато в доповненні до ділового вбрання і вони мають відповідати обраному стилю та ситуації. Прикраси із срібла органічно доповнюють вбрання холодних тонів, а золото прекрасно гармонує з тканинами теплих відтінків. Слід мати на увазі, що сережки підкреслюють взаємозв'язок з очима; брошки акцентують увагу на обличчі і на верхній частині фігури; а буси та ланцюжки візуально взаємозв'язані з шиєю (короткі – повнять, а досить довгі та контрастні з вбранням - зменшують зріст). Прийнято вважати, що дорогі камені (діаманти, смарагди, сапфіри, рубіни) носять переважно заміжні жінки, дівчатам більше підходять перли, бірюза, гірський кришталь та інші оздоби з напівдорогоцінним камінням. Хрест не можна вважати прикрасою навіть у тому випадку, коли він виконаний ювеліром із коштовних матеріалів. На відміну від католиків,

православні носять хрест на тілі під одягом. Тенденція носити хрест поверх одягу - це порушення традицій православного християнства.

Завдяки *ефекту аксесуарів* жінка надає своєму візуальному іміджу особливого шарму. Кольорова хусточка, фігурна заколка, оригінальний поясок, елегантна сумка - ці та інші нехитрі деталі жіночого туалету надають її зовнішньому вигляду своєрідну індивідуальність. Слід завжди пам'ятати, що ви спілкуєтесь не тільки з колегами, співробітниками, а й з громадянами, що звертаються до вас з проханням допомогти у вирішенні тієї чи іншої проблеми, зарадити у чомусь, допомогти в горі.

## Лекція 6. Ділова атрибутика

### План

1. Візитні картки як елемент іміджу
2. Види візиток.
3. Етикет обміну візитними картками

#### ***1. Візитні картки як елемент іміджу***

Візитна картка – неодмінний і важливий елемент ділового етикету, вона сприяє створенню позитивного іміджу державного службовця. Традиційний розмір візитних карток – 5 на 9 см; вони виконуються на білому напівщільному картоні гарної якості з текстом, видрукованим друкарським способом. Шрифт картки повинен бути чітким і легко читатись. Ім`я, як правило, виділяється напівжирним шрифтом трохи більшого розміру по середині картки. Візитна картка може друкуватись на мові країни, де живе або перебуває в цей час власник, або англійською. У країні, де є дві офіційні мови, доцільно мати окремі візитні картки кожною мовою.

Правила строгого етикету рекомендують чорний текст на білому тлі, нестроногого - дозволяють зробити тло картки злегка тоновим. На глянцевому папері текст читається значно гірше, тому його в ділових комунікаціях не використовують. На картці зазначаються необхідні дані (текст пишеться однією мовою, лише з одного боку картки): прізвище, ім`я, по батькові власника, назва установи (повна, без скорочень та аббревіатур), посада, повна поштова адреса та інші відомості. У державних чиновників на візитній картці можуть бути зображені державний прапор або герб. На візитці певного виду вказують звання або титул, номери телефонів, факсу, електронної пошти. Якщо змінився телефон, то можна акуратно вписати новий, закресливши старий, але поганим тоном вважається закреслювати та вписувати нове найменування посади (слід якомога швидше замовити нові візитні картки).

## 2. Види візиток.

Розрізняють наступні види візиток:

- Фірмові (корпоративні)
- Персональні ділові
- Для переговорів і коротких зустрічей
- Особисті
- Бедж (бейдж)

**Фірмова (корпоративна) візитка** – для роботи з великою кількістю клієнтів. Прізвище і посада власника картки на ній не пишуться; може вказуватись корпоративний телефон.

**Персональна ділова візитка** містить назву фірми і логотип, прізвище, ім`я, по батькові, посаду, лише робочі координати. Ніякі додаткові звання і регалії не вказуються (загальноприйнято її робити на матовому тонкому картоні білого кольору, без кольорових тонів).

**Візитка для коротких зустрічей і переговорів (представницька)** – вказується лише прізвище, ім`я, по батькові.

**Особиста візитка** – можна зазначити як службові координати, так і домашні, усі посади та звання, які особа має на цей момент.

**Бедж (бейдж)** – візитка для масових заходів, зазначається прізвище, ім`я, по батькові, посада, звання; при потребі – розміщують фото.

У багатьох країнах нижній лівий кутик картки призначений для надписів від руки (у всіх країнах вони робляться олівцем чи ручкою, користуючись скороченням тексту французькою мовою; від третьої особи, в однині):

<b>P.F.N. A.</b>	pour feter le Nouvel An	Щоб привітати з Новим роком
<b>P.R.F.N.A.</b>	pour remercier et pour feter le Nouvel An	Щоб подякувати і поздоровити з Новим роком
<b>P.C.</b>	pour condoleances	Щоб висловити співчуття
<b>P.R.</b>	pour remercier	Щоб подякувати
<b>P.P.C.</b>	pour prendre conge	Щоб попрощатися (замість особистого візиту у випадку остаточного від'їзду)
<b>P.P.</b>	pour presenter	Щоб відрекомендуватися
<b>P. F. V.</b>	pour faire visite	З бажанням зустрітися
<b>P. F. C.</b>	pour faire connaissance	На честь приємного знайомства
<b>P. F.</b>	pour feter	Щоб привітати зі святом (крім Нового року); на щастя

Візитні картки дають можливість налагодити процес спілкування, використовуються при знайомстві, для підтримання контактів, при заочному знайомстві; їх можна вкласти в букет квітів або додати до подарунка, щоб людина могла дізнатися, від кого вони. При цьому зворотний бік картки можна використовувати як міні-лист, написавши кілька слів-побажань, поздоровлень або подяки. Під час ділової бесіди або переговорів можна покласти перед собою візитні картки співрозмовників – це допомагає уникнути помилок у вимові їхніх імен і посад.

### ***3. Етикет обміну візитними картками.***

Основні правила етикету обміну візитними картками:

– Візитка вручається, коли виникла зацікавленість у продовженні контактів. Якщо Вам вручили візитку, то у відповідь Ви повинні вручити свою (етикет вимагає, щоб це було зроблено протягом доби). Якщо Ви не зацікавлені



в продовженні контактів, то вручаєте не стандартну робочу, а представницьку (без адреси і телефонів).

– Візитка не повинна бути складеною, зім`ятою чи розірваною. Зберігають візитки в спеціальних візитницях чи окремій кишенці сумки, портфеля.

– Візитку не вручають за столом під час їжі (це роблять до розсадки або в перерві).

– Обмін картками ведеться згідно з рангами та посадами (починаючи з високопоставлених).

– Візитку вручають стороною, повернутою для читання. Особа, якій вручили, повинна поштиво відреагувати (“Дякую, пане Юрченко”, “Дуже приємно, Маріє Петрівно”).

– Жінки на своїй особистій візитній картці не вказують додаткові відомості – лише прізвище, ім`я, по-батькові; усі інші дані можуть бути вписані від руки.

– Заміжня жінка, присутня на переговорах чи прийомі як дружина офіційної особи, передає під час знайомства дві візитні картки – свою та чоловіка. На візитній картці дружини зазначають тільки ім`я, прізвище, адресні дані не пишуть.

Німецьке прислів'я говорить: “Уміння поводитися прикрашає й нічого не коштує”. Однією із таких прикрас є вміння грамотно користуватися візитною карткою.

Сьогодні візитні картки стали невід'ємним атрибутом ділового життя, одним з ідеальних інструментів ділового спілкування. Вони повсюдно застосовуються на Заході й дуже часто в східних країнах, таких, наприклад, як Японія, Китай, Корея й Гонконг. У більшості випадків візитки здатні замінити собою будь-який документ: вона може “заочно” представити власника, “діяти” від його імені; в деяких випадках вона замінює візит; може використовуватися у різних формах спілкування офіційного й неофіційного характеру: повідомлення про що-небудь, привітання, висловлення співчуття, подяка, прощання тощо.

Ще декілька років тому візитка, як елемент комунікації, не мала місця в командно-адміністративній системі управління в Україні, в той час як іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи, візиткам завжди надавали велике значення, оскільки вони були і є багатофункціональними: ними можна привітати зі святом, з днем народження або якоюсь іншою родинною урочистістю; передати подяку; познайомитися; надіслати у відповідь на складений візит; з візитною карткою надсилають сувеніри, квіти тощо.

Візитка - це бланк, на якому розміщена коротка інформація про особу та адреса і телефон, за якими її можна знайти.

Візитні картки відомі з сивої давнини, походять вони з Далекого Сходу, де були в ужитку задовго до винайдення друкованого письма. Тоді картки виписувалися від руки тушшю на шовку або доброму рисовому папері. За часів Людовика XIV у Франції вони використовувалися як листи, а надіслана картка могла замінити візит.

У наступних століттях візитні картки розповсюдилися в багатьох країнах і вагомішими вважалися ті, що були виготовлені від руки. Сьогодні ж вони ввійшли не тільки в дипломатичну практику, але й у ділове життя як невід'ємний атрибут міжлюдських відносин.

Візитна картка є необхідним атрибутом дипломатичної практики. Вона також використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитна картка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації. Візиткою можна поздоровити з тією чи іншою подією, висловити співчуття, передати подяку, встановити знайомство, у певних випадках можна скористатися для відповіді на нанесений візит, з візиткою зручно надіслати подарунок і т.п.

До візитки ставляться певні вимоги: акуратність в оформленні; високої якості папір; інформація подається без викреслень і виправлень. Найбільш

поширений розмір візитної картки: для чоловіків – 90 x 50мм, для жінок – 80 x 40мм.

Ділові візитки можуть друкуватися однією або двома мовами: рідною та іноземною, мовою країни перебування й англійською, залежно від реальної ситуації та потреби. Однак найчастіше візитні картки оформляються з однієї сторони, а іншу сторону залишають для певних записів від руки. Тому, готуючись в поїздку за кордон, бізнесмени дуже часто замовляють візитки, оформлені на тій мові, на якій розмовляють партнери.

На візитних картках, виконаних англійською, французькою або іншою іноземною мовою, ім'я по батькові не вказується, оскільки іноземці можуть його прийняти за частину прізвища або друге ім'я. При бажанні, після імені можна позначити ініціал по-батькові: Petr V. Ivanov.

Класична ділова візитка повинна мати чорний шрифт на білому фоні. Інші кольори можуть використовуватися тільки в зображенні рекламного знаку фірми, який розміщують в лівому верхньому кутку візитки.

Існують певні правила щодо використання візиток:

- не етично напрошуватися зі своєю візиткою чи пропонувати її відразу, як тільки почнуться переговори;
- доцільно долучити візитку, якщо надсилаються квіти або подарунок, дописавши на ній щось від себе;
- потрібно покласти візитку у конверт, якщо надсилаються друковані матеріали, реклама фірми тощо, дописується на ній коротенька нотатка;
- візитка залишається секретарю, якщо вперше відвідується фірма, новому клієнту, партнеру;
- рекомендується попросити візитку лише тоді, коли дійсно є бажання запам'ятати особу і фірму;
- забороняється обмінюватись візитками під час гостини.

В залежності від призначення розрізняють шість основних видів візиток:

Використовується під час першого знайомства і є своєрідною, м'якою, ненав'язливою формою вияву інтересу та надії на співпрацю.

Використовується для спеціальних та представницьких цілей. Якщо вручають таку візитку, це означає, що співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і не планує продовжувати знайомство, тому просити його написати свої координати на цій візитці недоречно.

Такі візитки використовуються особами, які займають високі посади (міністрами, представниками президента, керівниками великих організацій) під час неофіційних зустрічей.

На спільній або сімейній візитці вказуються прізвище, імена і по-батькові чоловіка і дружини, а також їх домашня адреса і телефон.

Дана візитка використовується дружиною бізнесмена і містить дуже мало інформації.

Візитка фірми, підприємства, організації або відділу використовується з метою поздоровлення партнерів від імені фірми.

Отже, візитна картка – це вираз індивідуального стилю та іміджу власника, а також стратегії розвитку фірми.

У менш офіційних випадках на візитках, залежно від обставин, внизу і обов'язково в третій особі пишеться: “вітає з національним святом”, “вітає з Новим роком”, “дякує за увагу” (як відповідь на присланий сувенір, квіти і т.п.); “дякує за поздоровлення”... Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Зарубіжні партнери добре орієнтуються у різновидах візиток, для них це абетка ділових взаємовідносин.

Розглянемо основні принципи, яких необхідно дотримуватися, користуючись візитками:

- посилення візитки рівнозначне візиту;
- доцільно залишати візитку особисто. Візитка, що залишається гостем особі, якій вона призначалась, повинна бути з загнутим кутом: рекомендується загинати весь лівий край на одну четверту картки так, щоб був чітко помітний слід, а потім розправити візитку. Таким чином загнута картка залишається в тому випадку, якщо через певні причини запрошений не був прийняти.

Залишається вона в офісі і свідчить про те, що її залишили особисто, а це є знаком найбільшої поваги і шанування;

– візитку, яку передають через посередника або поштою, загинати не потрібно, однак рекомендується, якщо це можливо, написати на ній декілька слів, що не дасть можливість використати її будь-якою сторонньою особою. Якщо візитка залишається особисто, надпис на конверті робиться олівцем, якщо відправляється поштою - чорнилом;

– відповіді на отримання візитки повинні даватися протягом доби і також візитками;

– якщо знайомство відбулося, то першою свою візитку залишає та особа, посада в якої нижча. Якщо партнери перебувають приблизно на однаковому рівні, то першою дає візитку молодша за віком особа;

– в резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитки: для чоловіка і для жінки;

– подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини;

– в будинку неодруженого чоловіка жінка свою візитку не залишає;

– всім гостям, присутнім на діловому сніданку, обіді чи вечері (за винятком запрошення на чай), необхідно надіслати господарям прийому коротенькі листи з подякою або залишити візитки;

– після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Звичайно, було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній;

– якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або ж на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки - свою і чоловіка;

– високопоставлені іноземні особи, які перебувають в країні проїздом, залишають свої візитки протягом доби після приїзду, тому відповідати на них також потрібно протягом доби.

Отримавши під час особистого спілкування з партнером його візитку картку, не можна робити на ній які-небудь замітки, м'яти або просто крутити її в руках. Господар такої візитки може вважати, що ви не поважаєте ділову атрибутику, а отже і її власника.

Таким чином, візитні картки – зручний інструмент, що сприяє встановленню та підтриманню контактів

## **Лекція 7. Ділові прийоми**

### **План**

1. Організація ділових прийомів
2. Головні види прийомів та їх різновиди
3. Проведення прийомів з розміщенням

### ***1. Організація ділових прийомів***

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати як бізнесменам, підприємцям, так і менеджерам будь-якого рівня.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням якої-небудь видатної події, в честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин і бувають різні, але в будь-якому випадку це питання потрібно вивчити завчасно і підготувати його якомога ретельніше, при цьому сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати таку підготовчу роботу:

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

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

## ***2. Головні види прийомів та їх різновиди***

Залежно від часу, на який вони призначені, прийоми поділяються на два типи – денні та вечірні, а також з розсаджуванням за столом чи без. Основними видами прийомів є “Келих шампанського”, “Келих вина”, “Сніданок”, “Обід”, “Обід-буфет”, “Вечеря”, прийоми типу а ля фуршет, коктейль, а також маленькі прийоми: кавовий або чайний стіл.

До денних прийомів відносяться: “Келих вина”, “Келих шампанського” та “Сніданок”. Усі інші прийоми є вечірніми.

До прийомів з розсаджуванням за столом відносять “Сніданок”, “Обід” та “Вечерю”.

Відповідно до міжнародної етики, найбільш почесними за своїм

характером видами прийомів є “Сніданок” та “Обід”.

“Келих шампанського” та “Келих вина” починаються о 12-й годині та закінчуються о 13-й. Під час такого прийому подаються лише шампанське, вина та соки. На закуску подають маленькі тістечка, бутерброди, горіхи. Цей вид прийому зручний тим, що займає небагато часу і не потребує багато уваги. Прийом відбувається стоячи. Форма одягу - повсякденний костюм чи сукня.

“Сніданок” влаштовується між 12-ю та 15-ю годинами. Частіше він починається у 12<sup>30</sup> чи 13<sup>30</sup>. Триває 1-1,5 години, з яких приблизно годину гості проводять за столом, інший час - за кавою (кава чи чай можуть бути подані до того ж столу чи до вітальні). Подають до сніданку одну-дві холодні страви, одну рибну чи м'ясну, десерт (дивіться розділ, де дається опис, які напої подаються до тих чи інших страв). Коли гості зібралися, їм пропонують аперитив. По завершенні сніданку подають чай, каву, пропонують коньяк та лікери. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня, якщо інше не зазначене в запрошенні.

“Коктейль” розпочинається між 17-ю та 18-ю годинами, триває не більше 2 годин, відбувається стоячи. На запрошенні вказується час початку та закінчення прийому (17<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>, 18<sup>00</sup>-19<sup>00</sup>). Гості можуть приходити чи йти додому в будь-який час за вказані години. Нормальним вважається бути на прийомі приблизно 1,5 години.

Перші гості збираються упродовж півгодини. Прихід на прийом та відбуття з нього, відповідно, на початку та в кінці вважається ознакою поваги до господарів. Запізнення з великим відривом та передчасне відбуття розцінюється, навпаки, як бажання гостя вказати на прохолодні відносини з господарями прийому.

Надмірним порушенням етикету вважається прибуття на прийом співробітників фірми пізніше за своє керівництво. Залишають прийом, навпаки, першими керівники фірм чи підприємств, за ними (за старшинством) – інші співробітники.

Господар та господиня впродовж всього часу прийому стоять біля входу, зустрічають та проводжають гостей. Крім того, господиня знайомить тільки-но



прибулих гостей з тими, з ким вони не знайомі.

Якщо господині немає на місці, щойно прибулий повинен знайти її, привітати, перш ніж почати спілкуватися з гостями.

Якщо прийом робиться для вузького кола гостей, тоді на цих прийомах господар та господиня менш пов'язані, вони не тільки зустрічають та проводжають гостей, але й ведуть з ними світську бесіду (що є цілим мистецтвом). Подають наліті в келихи коктейлі, їх розносять офіціанти. Інколи влаштовують бар-буфет із спиртними напоями.

Коктейльний стіл від інших видів столів відрізняється тим (хоча він теж використовується у вигляді буфетної стійки), що на ньому немає ані тарілок, ані виделок, є тільки дерев'яні чи пластмасові палички. Після одноразового використання їх прибирають. Можуть бути й міні-виделки, за допомогою яких беруть маленькі закубочні бутерброди-канапе та фрукти з коктейлю.

На закуску подають канале з усілякими солоними маслами, кремами, паштетами, рибою, м'ясом: солоні міні-тістечка, печиво. До коктейльного столу пасують і різні варіації фаршированих яєць, солоний та солодкий мигдаль, горіхи, фрукти. Подають також різні солодкі міні-тістечка, тістечка з кремом, вершками, желе.

В залі біля стінок та по кутках ставлять невеличкі столики, на які кладуть сигарети, ставлять попільнички та вазочки з паперовими серветками. Гарно прикрашають столики квіти (по 3-5 квіток у невеличких вазах).

“Фуршет” проводиться в ті ж години, що і “коктейль” (17<sup>00</sup>19<sup>00</sup>, 18<sup>00</sup>-20<sup>00</sup>). Його формальна відмінність від прийому “коктейль” в тому, що під час останнього подають більше напоїв та менше закусок, а під час фуршетних прийомів напоїв подається не менше, а закусок подається набагато більше. Але зараз ці прийоми часто комбінують. Власне кажучи, у перекладі з французької “а ля фуршет” означає “на виделку” – звідси і спосіб проведення прийому. Фуршетні столи накривають банкетними скатерттинами так, щоб краї з усіх боків столу звисали однаково, на відстані 5-10 см від підлоги. Столи зі стравами та закусками ставлять таким чином, щоб гостям було зручно підійти до них з

будь-якого боку. Біля стін чи по кутках залу ставлять маленькі столики, на яких знаходяться сигарети і попільнички, квіти, паперові серветки.

Крім холодних закусок, інколи до меню фуршетів включають другі гарячі страви. Всі закуски, до яких був би потрібен ніж, нарізають невеликими порціями, щоб зручно було їсти стоячи, за допомогою однієї виделки, яка (згадаймо походження назви прийому) є основним столовим прибором.

Відрізняють два види сервірування фуршетного столу: одностороннє та двостороннє. При першому варіанті стіл сервірують тільки з одного боку, використовуючи його зазвичай для почесних гостей та упорядників банкету. Стіл ставлять перпендикулярно до головного стола на відстані 1-1,5 м чи одним боком до стіни. Стіл сервірують з обох боків. Два типи сервірування показано на рис. 1 і 2.

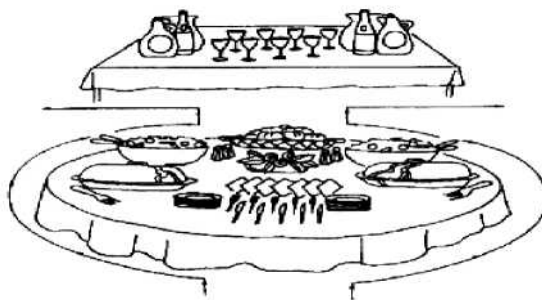


Рис. 1 – Стіл зі стравами для прийому “а ля фуршет”, розташований у центрі кімнати (домашній прийом). Стрілками показано, як краще гостям рухатися навколо столу

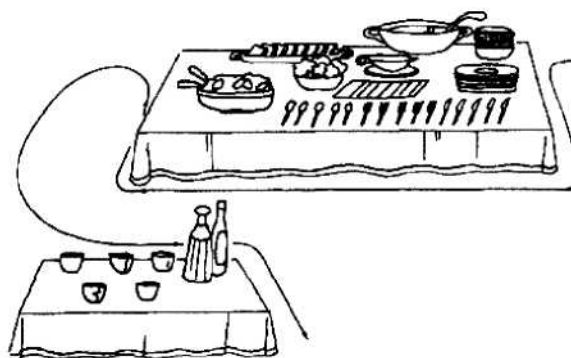


Рис. 2 – Стіл для прийому “а ля фуршет”, розташований біля стінки. Стрілками вказано, як краще проходити гостям, наповнюючи тарілки

Існує кілька типів сервірування столу приборами: у два ряди, групами, “ялинкою” та “змійкою”.

Якщо посуд розташовують у два ряди, тоді розстановку розпочинають із фужерів, які ставляться трикутником по 9-11-17 приборів на кінцях столу по його центру на відстані 15-20 см від торця. Якщо стіл довгий, фужери можуть стояти і в середині двома симетричними трикутниками. Простір між ними використовується для розміщення пляшок з мінеральною та фруктовую водою.

Чарки розташовують вздовж центру столу двома рядами, відстань між якими 15-25 см, а між чарками – 1,5-2,0 см. Спочатку ставлять чарки малого розміру, потім середнього і великого. Чергування чарок в обох рядах повинно бути однаковим. Глечики з соками ставлять з торців столу перед фужерами, а склянки для соків – біля глечиків.

“Обід” – найбільш почесний вид прийому. Починається він у проміжку між 19<sup>00</sup> та 21<sup>00</sup>. Стіл накривають білими скатертинами. Серветки білі, накрохмалені, їх кладуть на тарілочки для хліба.

Столи ставлять у вигляді літери Т або П. Найпочесніші місця за головним столом ті, де гості знаходяться обличчям до вхідних дверей чи, якщо це неможливо, до вікон, що виходять на вулицю. Стіл прикрашають квітами та маленькими холодними закусками з декоративними овочами.

Вибір холодних закусок невеликий – тільки по одній рибній і м'ясній страві та овочеві салати. Після холодних закусок подають бульйон із грінками, потім – яку-небудь страву з м'яса. Може бути дві гарячі страви, одна з них – з риби, яка подається перед гарячим м'ясним блюдом з приготовленими порізними овочами. Обід закінчують десертом, прибравши спочатку весь посуд, столові прибори та чарки, які були подані для попередніх страв.

На десерт можна подавати желе, креми, різні ласощі, ягоди з вершками. Якщо солодке подають у загальній тарілці, стіл сервірують відповідним посудом та десертними чи чайними ложечками. Солодке порціями ставлять перед запрошеними з правого боку. Наприкінці подаються чай чи кава. Алкогольні напої ті ж, що й на сніданку. Перед обідом гостям пропонуються

аперитиви.

Жінкам на прийоми слід приходити в одязі стриманого фасону, неяскарих тонів. Про це ми теж уже казали, але деякі моменти краще повторити. Отже, на сніданок, коктейль прийнято приходити в сукні звичайної довжини, сукні-костюмі чи костюмі, невеличкому фетровому капелюшку або капелюшку з шовку чи іншого схожого матеріалу. Капелюшок під час прийому знімати не обов'язково.

До 18 години ювелірні прикраси надягати не прийнято, пізніший час зобов'язує їх мати, але в такій кількості, щоб не виглядати вульгарно. Коли на прийом, що розпочинається до 20 години, дама прийшла в рукавичках, вона їх знімає одразу, не далі, ніж у фойє.

Англійці на своїх запрошеннях пишуть інколи: “без одягу”, що не слід розуміти буквально. Це означає, що слід бути у простому костюмі.

Парадний одяг вимагає дотримання жорстких правил. До фракка потрібні такі аксесуари: біла краватка-метелик (шовкова, або краще пікейна), зав'язана від руки; туго накрохмалена маніжка, стоячий комірець із загнутими кутами, білий пікейний жилет, причому можна і шовковий, але це вважається гіршим тоном. Не забудьте лаковані туфлі (чорні). На фракчному жилеті три гудзики, які повинні бути завжди застебнутими. У нагрудній кишені – біла носова хустинка, в тому разі, якщо на грудях не висять ордени. Запонки слід мати скромні. При собі мати свіжі білі рукавички.

До смокінга потрібна туга крохмальна маніжка, стоячий комірець із застебнутими кутами, чорна краватка-метелик, лаковані туфлі, чорний жилет. Із фракком не носять наручний годинник, а тільки кишеньковий на ланцюжку.

“Обід-буфет” – по-іншому він ще зветься “шведський стіл”, тому що був започаткований у Швеції. Його звичайно проводять у ті ж часи, що й “Обід”, але його проведення простіше, оскільки не пов'язане з розміщенням гостей за столом. Сервіруючи стіл як буфетну стійку “по-шведськи”, його розміщують біля стінки чи посеред кімнати, накривають широкою скатертиною, що звіщується мало не до підлоги. На середину столу ставлять холодні закуски,

холодні соуси, хліб, різні салати, печиво, кондитерські вироби, прохолодні напої, соки, мінеральну воду. По краях столу рядочками чи трикутниками розміщують чарки й келихи, закусочні тарілки ставлять одна на одну. Ножі та виделки розташовують у декоративному посуді чи розкладають на столі малюнком. Серветки кладуть групами в кількох місцях. Квіти з довгими стеблами ставлять у високі вази.

Учасники великого обіду не сидять за спільним столом, а підходять до нього, беруть лівою рукою серветку, на яку ставлять тарілку із заздалегідь покладеними на неї ножем та виделкою, а потім кладуть на таріль їжу. Правою рукою беруть келих з вином, соком чи іншими напоями. З наповненою тарілкою гості відходять від столу та сідають за маленькі столики. Вони можуть розташовуватись також на диванах, у кріслах, намагаючись сісти з людьми, з якими бажають поговорити. Вина, коктейлі та інші алкогольні напої виставляються на буфетних стійках та столах, за якими стоять офіціанти. Форма одягу – як на “Обіді”.

“Вечеря” починається о 21-й годині чи пізніше. Від обіду відрізняється тим, що на вечері не подають супу; форма одягу теж зазначається в запрошенні – темний костюм, смокінг чи фрак. Для жінок – вечірня сукня.

Крім урочистих прийомів практикуються (навіть на найвищому рівні) зустрічі за чайним чи кавовим столами. На каву зазвичай запрошують з 17-ї до 19-ї години, на чай – до 20-ї. До кави чи чаю подають маленькі бутерброди, пиріжки, солодке та солоне печиво, здобні булочки, кекси, солоні чи солодкі торти. На стіл можна поставити коробки шоколадних цукерок, вершки чи морозиво, лимон.

Для кавового чи чайного столу підбирають кольорові скатертини та кольорові серветки ручної роботи. Стіл можна накривати і кольоровими тканинними серветками. Тоді середину столу покривають вузькою доріжкою, на яку ставлять тарелі з бутербродами, кондитерськими виробами, фруктами. Посуд для кожного гостя ставлять на маленькі серветки з тканини.

Сервірується стіл таким чином: на блюдце ставиться чашка та кладеться

чайна (або кавова) ложечка, зліва від неї – маленька тарілочка для частування та маленький ніжик, якщо будуть запропоновані підсмажені шматочки хліба чи булки, на які намазують масло, мармелад чи кладуть шматочок сиру. Ніж кладуть справа від серветки, лезом до тарілки, зліва від неї – невеличка серветка. Вершки, цукор, чайник чи кавник ставляться на стіл. Блюдечко тримають лівою рукою, правицею підносять до рота чашечку. Другу чашечку не просять, доки інші не отримали першої. Не залишайте ложечку в склянці чи у чашечці!

Перед кавою можна подати гарячу закуску чи салат. Подають салати у келихах чи в скляному посуді на ніжках. До кавового столу рекомендується подавати також соки, мінеральну воду. Склянки для мінеральної води не сервіруються для кожного гостя окремо, а ставляться групами в одному чи декількох місцях. До кавового та чайного столу пропонують тости, підсмажені у тостері, а також печиво, омлети тощо. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

Крім головних видів прийомів, є їх різновиди.

“Бранч”. Це неформальний вид прийому, який проводиться між сніданком та ланчем. До речі, слово “бранч” походить від з’єднання слів “брекфест” та “ланч”. Бранч частіше проводиться у вихідні, для дружнього кола. За характером цей вид спілкування близький до сніданку чи легкого ланчу і складається практично з тих же страв. Можна подати м’ясо в будь-якій формі, бекон, сосиски, тушковане м’ясо, рибу, млинці, тушковані помідори, булочки, масло. Пропонуються кава, чай, сік, прохолодні напої у великій кількості. Може бути подане вино.

Меню та організаційні моменти при проведенні бранчу повинні бути спрощені, щоб господиня мала змогу більше часу на спілкування з гостями.

“Барбекю” (шашлик). Це найулюбленіший вид прийому як на Заході, так і на Сході. Він проводиться на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Якщо в нас для приготування м’яса використовуються шампури, інші народи часто використовують решітки, причому одночасно смажаться шматки різного виду

м'яса.

Поки господар заклопотаний приготуванням м'яса, господиня має нагоду поспілкуватися з гостями. Останні можуть чудово відпочивати на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки, мінералка), поруч кладуть солоне печиво, солоні горішки, овочі (сирі), сервіровані із сметаною або гірчичними соусами. При холодній погоді гостям за 20-30 хвилин до подання м'яса можна запропонувати гарячий суп. Саме м'ясо сервірується з різними видами томатного соусу (кетчупами), до нього подаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт. Форма одягу на барбекю – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

*“Пікнік”*. Чим же він відрізняється від *“барбекю”*? А тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На пікніку користуються пластиковим посудом, але приємніше завжди їсти із справжніх тарілок. Для зручності гостей можна взяти складні столи та стільці. Велику важливість під час підготовки до пікніка має вирішення проблеми транспорту, не зайве взяти з собою великі парасольки.

Меню пікніка може бути різноманітним: закуски (паштети, салати), холодний чи гарячий суп, що привозиться у термосі (також може бути привезена смажена гуска чи інше м'ясо), десерт (фрукти, тістечка).

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній, але можна більш святковий, ніж на барбекю.

*“Келих вина із сиром”*. Цей вид прийому відносно простий та дешевий. Разом з тим, він дає можливість господарю проявити винахідливість при виборі вин та сирів, а гостям надати можливість отримати насолоду при куштуванні різних *“підборів”* вин та сирів.

Прийом проходить на зразок *“буфету”*. Можна, крім сиру, пропонувати інші закуски, хоча сир повинен домінувати. Сир краще класти великими шматками, інакше він швидко засохне. Не забудьте покласти сирні ножі! Ідеально, якщо до кожного шматка сиру буде свій ніж. Сир повинен бути кімнатної температури. До нього подаються різні хлібці. Поруч ставиться

масло. Добре, якщо на столі знаходитимуться свіжі та сухі фрукти, горіхи. Можна подати мариновані овочі, оливки, запропонувати гостям паштети, фаршировані яйця.

Під час організації такого типу прийому буфетний стіл або столи краще розташувати у центрі приміщення. Загалом же, прийом “Келих вина із сиром” надає можливість виявити фантазію, оскільки господарі можуть самі розташовувати столи та посуд на столах як їм це подобається. При цьому фрукти, особливо виноград, овочі, листя петрушки та салату є гарним декоративним матеріалом при оформленні столу. Вони повинні бути гарно вимиті та протерті, виглядати свіжими до кінця прийому.

Існує дві категорії сирів: безферментні та ферментні. Перші (наприклад, рикотта) або подаються у спеціально підготовленому вигляді (приправлені), або зовсім виключаються з меню. Ферментні сири, у свою чергу, діляться на м'які (камамбер, брі, моцарелла тощо), напівм'які (едемський, гауда, рокфор та більшість плавлених сирів), тверді (ементаль, різні варіанти чедера, багато англійських сирів-дербі).

Чим різноманітніший буде сирний стіл, тим краще. Бажано, щоб на столі були присутні всі три різновиди сирів. Усі вони повинні бути доброї якості. Щоб дізнатися, “готовий” для вживання, наприклад, брі або камамбер, потрібно злегка придавити на нього всередині, і якщо він з боків роздувається, значить, він “зрілий”. Але ці сорти сиру не слід подавати з потемнілою кірочкою, вони, скоріше за все, будуть різкі на смак та неприємні на запах. Треба пам'ятати, що знавці сиру зазвичай уникають плавлених сирів, але деякі із сирів мають тонкий смак та користуються гарною репутацією. Щоб не ламати голову, беріть для прийому сир у розрахунку 200 г на людину. Якщо буде придбано більше і сир залишиться – невже він пропаде?

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



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

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

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

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення йому надсилається лише після одержання від нього усної згоди.

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

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

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіків (сніданок, на який запрошуються чоловіки разом з жінками, вважається неофіційним незалежно від кількості запрошених).

Офіційні запрошення відрізняються за формою від неофіційних. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини. У тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму: “маємо честь запросити...”

Від місця, де проводиться прийом, залежить характер зустрічі гостей. В будь-якому випадку потрібно уточнити шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, передбачити прикриття при виході з машин у негоду. При проведенні денних прийомів господарі повинні стояти біля входу і зустрічати гостей.

### **3. Організація і проведення прийомів з розміщенням**

Після того як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей. Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером. Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме нанесення образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, бізнесмени, обурені тим, що їм відводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і сповіщали кореспондентів про неповагу, котра була виявлена по відношенню до країни, яку вони представляють.

*Розсаджуючи гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил:*

1. Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку – на стороні столу, звернутій до вікон.

2. На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

3. Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно

запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, другим - праворуч від господаря.

Якщо дружина господаря відсутня або ж господар не одружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

4. Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

5. Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поряд з жінкою, а чоловік – поряд з дружиною. Загально прийнято відводити місця чоловіку та дружині з одного боку столу, а якщо по різні, то не напроти один одного.

6. Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

У будь-якому випадку, якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15-20 хвилин їх знайомлять, пропонують охолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками

прийому, з якими ви не будете мати нагоди поговорити за столом.

Значення пунктуальності цінувалося завжди. Ще Людовіку XVIII належить вираз: *“Точність – ввічливість королів і обов’язок добрих людей”*. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака уваги по відношенню до господаря і господині, що чекають гостей в зазначений у запрошенні час.

Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Чекають того, хто запізнюється, не більше зазначеного часу, потім запрошують гостей до столу, щоб не склалося враження, що останньому віддається перевага щодо інших. Гостю, що запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

Протягом обіду (сніданку) господарі повинні направляти розмову, залучати до участі в ній всіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову. Недарма французи говорять: *“Мовчання віддаляє більше, ніж відстань”*. Недоліком організації розмови за столом, проте, буває не відсутність спільної теми, а невміння знайти потрібну.

Починати розмову за столом можна з розповіді про місто, країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні *“легкі теми”*. При цьому не треба забувати: ніколи не слід нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар, і тим більше самому хвалити свою гостинність. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні серйозних питань, то протягом бесіди розмова природним шляхом перейде до них.

Протягом протокольного заходу не заведено проводити раніше не погоджені жорсткі й остаточні переговори щодо цілей та умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

У гостей залишаються найприємніші згадки про зустріч навіть в тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали

можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10-15 хвилин після початку прийому.

На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом щойно завершеної події). Після проголошення тосту немає необхідності пити “до дна”. Достатньо відпити трошки. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

До холодних закусок подають горілку, до рибних страв – червоне вино, до м'яса – червоне вино кімнатної температури, до десерту – охолоджене шампанське.

Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

Для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера дружелюбності й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки по старшинству, але й у відповідності з особливостями темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні більше слухати інших, ніж розповідати самим, бажано садовити поруч з людиною, що вміє цікаво вести бесіду. Хоча, які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову і особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

## **Лекція 8. Протокол дарування**

### **План**

1. Мистецтво дарування
2. Основні вимоги до протоколу дарування
3. Дарунки і закон
4. Як давати і приймати дарунок

### ***1. Мистецтво дарування***

У діловій протокольній практиці суттєве значення мають подарунки (сувеніри), які символізують поглиблення і зміцнення дружби, є вираженням вдячності, доброї волі, свідчать про бажання ближчих стосунків. Дарунок в світі бізнесу вважається формою доброї реклами особи або фірми.

Даруючи щось, доцільно пам'ятати, що значення подарунка залежить далеко не від його ціни, а від вмілого вибору. Часто дорогі, нічим не обґрунтовані подарунки можуть викликати підозру і замість користі спричинити зворотну реакцію.

Зарубіжне податкове право обмежує вартість дарунку, який фірма може відрахувати від податку. Наприклад, Американський сенат прийняв закон, згідно якого дарунок вартістю більшою, ніж 20 дол. США вважається хабаром і підлягає здачі в державний фонд. Отже, якщо це подарунок від фірми, наприклад, для всіх членів делегації, – це переважно такі предмети, як пера, календарі з годинником на робочий стіл, на яких вибите кліше з назвою фірми-партнера. Такі сувеніри вважаються своєрідною рекламою-пам'яткою, однак в жодному випадку ні до чого нікого не зобов'язують.

Дорогоцінні подарунки даруються фірмою фірмі лише в особливих випадках, наприклад, на ювілеї. В такій ситуації подарунком може бути оргтехніка, антикваріат і навіть автомобіль. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників у святковій атмосфері.

В загальному, всі ділові подарунки класифікуються на:

- практичні (будильник для подорожуючих);
- особисті (парфуми);
- місцеві (місцеві вироби);
- культурні (книжка з історії);
- для споживання (шоколад, шампанське, вино);
- самостійні цінності (монети, марки).

В сфері ділового етикету представникові ділових кругів може бути піднесений рекламний подарунок – це виріб, продажем якого займається, яка дарує. Такий подарунок вручається людині, яка може сприяти прощтовхуванню даного товару: голові фірми, начальнику відділу збуту і реалізації, звичайному співробітнику, родичам високопоставлених осіб, експертам і т.п. У такому випадку існує сприятлива можливість краще вивчити позитивні сторони даного виробу.

Опитування серед 200 американських фірм, які співпрацюють з іноземними клієнтами, показало, що найчастішими подарунками бувають: надзвичайні (для даної особи) – 53%, для дому та офісу – 51%, пера – 50%, сумка, гаманець – 36%, алкоголь – 31%, книги, журнали – 29%, біжутерія – 21%, спортивний одяг та ігри – 17%, посуд – 16%, харчі – 10%, парфуми – 5%. Уніфікованим подарунком можуть бути художні альбоми (відомих картин, фотоальбоми), хоча достойні з них не є дешевими; книги, але з обов'язковим врахуванням того, чи володіє отримувач мовою, якою написана книжка. Добре сприймається як подарунок, особливо з нагоди Нового року, пляшка хорошого вина або якогось іншого національного напою.

Серед сучасних подарунків бізнес-класу популярною стала цифрова фоторамка, яку можна використовувати для перегляду світлин, для реклами і в якості презентаційного обладнання. Така фоторамка містить режим слайд-шоу, датчиком руху і таймером для автоматичного включення-виключення, характеризується можливістю перегляду відеофайлів. В деяких фоторамках вмонтований годинник, будильник та автоматичний календар.

Солідним бізнес-подарунком на сьогодні можна вважати міні-метеостанцію, яка має кольоровий дисплей, визначає температуру і вологість всередині приміщення та ззовні, складає прогноз погоди та додаткового обладнана годинником, будильником та календарем. Всі пропонувані на ринку ділових подарунків міні-метеостанції відрізняються між собою лише однією функцією: наявністю барометра, або індикатора комфорту, або індикатора зміни погодних умов, або місячним календарем. Такий подарунок буде завжди доречним і корисним. Він застереже свого господаря від неочікуваних опадів, попередить про похолодання, збереже здоров'я і хороший настрій.

Під час вибору подарунків треба тонко враховувати можливі бажання чи захоплення того, для кого він призначається (філателіст буде в захопленні від цікавої серії поштових марок, колекціонер виробів народного мистецтва – від якогось недорогого подарунку саме такого плану, рибалка чи мисливець – від якоїсь дрібниці із цієї сфери захоплень тощо). Однак, жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладів для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколаду жінці, яка схильна до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, парфуми тощо). Всі речі, які стосуються особистої гігієни, виключаються з списку ділових подарунків, їх можна дарувати лише близьким людям, тому чоловічина-партнер не повинен дарувати жінці інтимні предмети (білизну, колготи), навіть якщо вони від престижних фірм. Винятком із цього переліку є краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

В бізнесі завжди є місце для творчості, однак ідея сувенірної шоколадної продукції не є новою. Наприклад, в Бельгії, країні, яка славиться своїм “солодким золотом” на весь світ, іноземним гостям після вечері підносять маленькі коробочки з місцевим фігурним шоколадом в якості подарунку від бельгійської королеви. А якщо пощастить, і у вашій коробочці буде маленька шоколадка корона, то можете вважати, що успіх у справах буде супроводжувати



вас завжди та усюди. Готелі багатьох європейських країн вже дуже давно підтримують традицію пригощати своїх гостей не льодяниками, а малоформатним шоколадом. У свято від господаря готелю можна отримати пляшку шампанського і коробку цукерок.

Сьогодні найбільш презентабельним залишається чорний шоколад, смак якого прийнято вважати справжнім. Він визначається не начинкою або наповнювачем, а кількістю, якістю і походженням какао-продукції. Так, наприклад, в елітному шоколаді має бути не менше 70% какао (бажано найбільш вишуканого – венесуельського) і лише натуральне какао-масло (а не рослинні замінники).

Вибираючи подарунок, необхідно подумати і про вік партнера. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих і літніх, однак потрібно тактовно поставитись до вибору дарунку з тим, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках, на ювілеї.

## ***2. Основні вимоги до протоколу дарування***

Існують основні вимоги до протоколу дарування:

- подарунок повинен легко упаковуватись;
- якщо даруєте великий за розміром подарунок, запропонуйте надіслати його поштою;
- подарунок повинен бути високої якості, бажано ручної роботи;
- чим більш особистісний подарунок, тим краще.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитку картку або святкову листівку.

Людам деяких професій, наприклад, вчителям, дарувати подарунки без причини не дозволяється. Виняток робиться лише на Різдво. Якщо вчитель святкує свій ювілей, то можна організувати загальний подарунок від класу.

Співробітнику фірми також необхідно вручати загальний подарунок, який вибирають в залежності від смаку іменинника. Доцільно дарувати те, що людина, через певні обставини, сама собі купити не спроможна. Це може бути столовий набір, перо або ручка хорошої фірми, ювелірний виріб або сумочка (для жінки), краватка або кейс (для чоловіка).

Дарувати сувеніри найкраще в кінці ділової зустрічі під час обіду чи вечері, але в жодному випадку не там, де ведуться справи.

Якщо можеш зробити подарунок, не зволікай, пам'ятаючи, що обставини надто мінливі.

### ***3. Дарунки і закон***

Дорогий не подарунок, дорога увага.

Не дивуйтеся, якщо ваш закордонний колега-гість дасть вам зрозуміти, що не може прийняти ваш подарунок, або відмовиться від нього, коли ви даруєте йому. Ніколи не давайте дарунок, якщо можна подумати, що це хабар чи підкуп. Дарунок, який дуже дорогий, занадто інтимний, непристойний або невідповідний, необхідно повернути. Невідповідним вважається дарунок, який є надто дорогий, протизаконний або заборонений стосовно імпорту.

Деякі фірми мають дуже суворі правила щодо дарування і вимагають, щоб їх працівники повертали всі подарунки. Найдорожчим може бути сувенір вартістю до 20 дол. США.

Ще серйозніші правила для працівників уряду, наприклад в Америці. Залежно від міністерства, в якому працює особа, вартість подарунку, який можна їй прийняти, повинна становити 5-10 дол. США. Тому ви не зробите нікому приємність чи послугу, якщо силоміць дасте дорожчий подарунок. Щоб не наразити себе на зайві клопоти, така особа змушена буде написати звіт про

одержання дарунку, або відіслати його назад чи віддати в державний (фірмовий) склад. Якщо даруєте зразки оригінального мистецтва, обов'язково подбайте і про документи на них - дозвіл на вивіз за кордон. Не даруйте нічого, що могло б завдати вашому гостеві труднощів з митниками.

Невідповідний подарунок повертається протягом доби. При поверненні додається коротка замітка, де вказується причина такої дії.

#### ***4. Як давати і приймати дарунок***

Не ціною дорогий подарунок, а тим, хто дарує його

Дарунки повинні бути гарно упаковані. Не рекомендується відривати від подарунку етикетку з ціною. По-перше, визначити приблизну або навіть точну ціну речі можна і без етикетки. По-друге, етикетка – це свідчення того, що річ нова. Однак касовий чек додавати не потрібно. До дарунку можна долучити свою візитку і дописати на ній кілька приємних слів.

Зауважимо, що надписувати книги для подарунку – це виключне право лише автора, тому, якщо ви не є ним, напишіть слова привітання на листівці або візитці і вкладіть її у книгу.

Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, з жартами.

Приймати дарунок потрібно ввічливо, з усмішкою, навіть якщо ви вже маєте такі самі предмети або якщо вам ця річ не подобається. Доречно зауважити, що коли одній і тій же особі подарунки вручаються з року в рік, то особливо доцільно пам'ятати, що дарували раніше, щоб уникнути повторення.

В присутності особи, яка дарувала, потрібно розпакувати сувенір, якщо дозволяє ситуація і, оцінивши увагу та добрий смак дарування, висловити своє задоволення та вдячність, а подарунок поставити на почесне місце. Неетично відкладати подарунок, не розпакувавши його. Висловлюючи свою вдячність людині, яка подарувала вам сувенір, зробіть так, щоб не поставити у незручне

становище інших гостей, які прийшли з більш скромними подарунками або зовсім без них.

За висланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати відразу по телефону чи коротеньким листом.

Якщо ви керівник і отримали дарунок від клієнта необхідно, якщо це можливо, поділитися ним (наприклад, шоколадом) з своїми співробітниками.

Окремо варто звернути увагу на квіти, які можна дарувати завжди, з певної нагоди або без неї:

- якщо запросили на ділову гостину, то гарним жестом є надсилання квітів - перед прийомом або наступного дня після прийому з відповідною карткою подяки;

- якщо запросили на прийом додому, то найкращим подарунком є також квіти. Якщо квіти даруються в передпокої, їх можна залишити в упаковці. Однак, якщо двері відкрив хтось інший, то перед тим, як увійти в кімнату, потрібно упаковку зняти;

- якщо запрошені на прийом у вузькому колі, то квіти можна надіслати заздалегідь з проханням прийняти їх в очікуванні приємної зустрічі;

- зустрічаючи ділових партнерів на вокзалі або в аеропорті, квіти їм дарують в упаковці, однак під час офіційних привітань і проводів квіти даруються без обгорткового паперу.

Перше, що потрібно пам'ятати, – квіти мають бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин.

Якщо квіти надсилаються в офіс, їх дарують у вазі, а якщо додому – дарують букет. Елегантність букету залежить не від його величини, а від змісту, кольору та поєднання складових компонентів.

Зауважимо, що на ділову гостину, яка проходить в ресторані, не рекомендується приносити в якості подарунку квіти, бо в такому випадку той, кому їх вручили, не завжди зможе потурбуватися про їх збереження.

Вручення квітів не виключає одночасного вручення й якогось іншого подарунка, однак квіти можуть замінити будь-який подарунок. Отримавши квіти, не можна відкладати їх в сторону, – потрібно відразу ж поставити їх у вазу.

Зауважимо, що в діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Зауважимо, що існує ціла абетка квітів. Так, французи, угорці, японці та іспанці гвоздики і хризантеми вважають символом нещастя, в той час як голландці, англійці, італійці та греки приймуть ці квіти з вдячністю, а житель Люксембургу вважатиме, що йому дарують сміття. Скільки народів, стільки думок: біла акація – чудовий весільний подарунок, біла лілія – це символ юності та мудрості, конвалії в Німеччині – це записка щастя і любові і т.д. Якщо в Німеччині яскраво-червоні троянди – це символ жагучого кохання, то в Мексиці та Латинській Америці – це символ крові та смерті, тому представникам цих народів найкраще дарувати білі квіти. В Китаї та Туреччині не люблять поєднання білого з синім, а букет червоного відтінку з декоративною зеленню їм дуже подобається, в Японії квіти жовтого та білого кольору – символ скорботи. Тому, купуючи квіти, обов'язково потрібно порадитися з продавцем-професіоналом відносно правильності зробленого вибору.

Букет виглядає значно краще, якщо зібраний з квітів одного тону: жовтий гармоніює з фіолетовим, оранжевий з голубим; червоні квіти гарно поєднуються із зеленню; непоганими поєднаннями вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий та оранжевий; білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими. Однак в букеті не прийняте поєднання польових та садових квітів.

Але який би букет не був, якщо в ньому менше дюжини квітів (при умові, що квіти не зовсім дрібні, як, наприклад, фіалки), то їх загальна кількість повинна бути непарною. Це не правило, а звичай. А в Китаї кількість квіток має бути парною.

Якщо ви не одержали подарунок, то свій подаруйте партнеру при нагоді, як пам'ятку про зустріч. І все ж, найкраще подарувати скромний сувенір на пам'ять, який покаже увагу до гостя, а не можливість до чогось його зобов'язати.

Дарунок, який ви одержали, може бути для вас дуже вартісним, хоч і не дорогим. Це означає, що ваш зарубіжний колега присвятив йому багато уваги, однак не почувайте себе зобов'язаним віддячуватись одним великим жестом, оскільки це ви можете зробити багатьма малими.

Під час ділових контактів між двома делегаціями існує таке правило: прибувши в країну, делегація вручає подарунки господарям відразу після приїзду, а перед від'їздом дарунки робить приймаюча сторона. Перекладачам дарують книги, художні альбоми; перекладачам – жінкам – солодоці, квіти.

Завжди необхідно подякувати за подарунок. Однак особистої подяки чи подяки телефонним дзвінком не достатньо. Доцільно написати короткий лист з подякою за увагу.

Отже, незалежно від того, кому призначені подарунки, не соромтесь їх робити. Подарувавши дарунок з врахуванням правил етикету, можна не лише зміцнити ділові та дружні стосунки, але й відчутти від цього велику радість та отримати задоволення.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Тема 1. Етикет і сучасний діловий світ

#### *Питання для обговорення та підготовки доповідей*

1. Взаємозв'язок професійної культури і моралі. Моральні чесноти.
2. Сучасні етичні принципи і норми професійних ділових відносин.
3. Етичні кодекси, їх значення у формуванні етичної поведінки ділової людини.
4. Службовий етикет як сукупність правил поведінки людини.
5. Знайомства і привітання: загальні правила.
6. Звертання. Тонкощі застосування особистих іменників «Ви» і «ти». Вживання титулів і знань.
7. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.
8. Інтер'єр офісу. Технічне обладнання офісу.
9. Етикет індивідуального робочого місця. Правила збереження та ефективного використання робочого часу.
10. Конфіденційність і безпека офісних документів і матеріалів.

#### *Завдання для самостійної роботи*

1. Пояснити, яке психологічне значення має форма столу для ділової атмосфери вашого офісу.
2. Підготувати поради з правил поведінки для тих, хто працює за комп'ютером.
3. Пояснити, яких основних правил необхідно дотримуватися при рекомендуванні.
4. Визначити правила вживання титулів і звань при знайомстві з діловими партнерами.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які основні правила етикету індивідуального робочого місця?
2. Як краще забезпечити інформаційну безпеку вашого офісу?
3. Яке значення має етикет для досягнення успіхів у діловій сфері?
4. Які етикетні норми вітань притаманні українцям?

## **Тема 2. Національні особливості ділового етикету**

### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. Ділове спілкування у провідних європейських країнах: Велика Британія, Німеччина, Франція, Іспанія, Італія.
2. Особливості спілкування в Сполучених Штатах Америки, країнах Латинської Америки та Австралії.
3. Специфіка ділового спілкування з представниками країн Азії та Близького Сходу: ділове спілкування в Китаї, бізнес-культура Японії; арабська модель культури ділового спілкування.

### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Охарактеризувати стилі спілкування: «на положенні», «на інтересі», «за змістом», «на контексті».
2. Порівняти американську культуру ділового спілкування з бізнес-культурою Великої Британії.

### ***Питання до самоконтролю***

1. У яких випадках необхідно обов'язково користуватися послугами перекладача?
2. У чому полягають особливості культури ділового спілкування країн Західної і Південної Європи?



### Тема 3. Ділові зустрічі та переговори

#### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. Ділова зустріч.
2. Сутність ділових переговорів. Стратегічні підходи до проведення переговорів. Тактика і принципи переговорів.
3. Організація і проведення ділових переговорів.
4. Некоректна поведінка під час ділової зустрічі і переговорів та реакція на неї.

#### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Сформулювати правила, яких потрібно дотримуватися, щоб ділова зустріч пройшла успішно.
2. Охарактеризувати основні фази переговорного процесу.

#### ***Питання до самоконтролю***

1. Чим відрізняються переговори від інших форм ділової комунікації?
2. Які існують стратегічні підходи до проведення переговорів?
3. Чому телефон посідає важливе місце в житті людини?
4. Які ви знаєте правила ведення ділової розмови по мобільному телефону?
5. Що являють собою ділові переговори?
6. Що таке полеміка?
7. Охарактеризуйте головні призначення переговорів.
8. Що таке кокус?
9. Які прийоми успішного ведення переговорів Ви знаєте?
10. Що таке «службовий лист»?

## Тема 4. Етичні засади ділового спілкування

### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. Поняття про невербальне спілкування, його сутність. Класифікація невербальних засобів спілкування.
2. Особистісний простір. Роль жестів у діловому спілкуванні.
3. Постава як засіб невербального спілкування.
4. Контакт очей.
5. Міміка і голос як експресивні складові комунікації.
6. Невербальні засоби спілкування та етикет.

### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Пояснити, чому кажуть, що спілкування – найбільша розкіш у світі.
2. Виписати висловлювання відомих людей про спілкування та його значення в житті людини.
3. Назвати фактори, які впливають на перше враження про людину.
4. Навести приклади використання в діловому спілкуванні різноманітних жестів.
5. Підготувати повідомлення на тему: «Роль дискусії в сучасному житті».
6. Пояснити, якою має бути поведінка людини, що керує колективним обговоренням.

### ***Питання до самоконтролю***

1. Які характеристики невербальних засобів спілкування ви знаєте?
2. Як співвідносяться невербальні засоби і культура спілкування?
3. Охарактеризувати основні етапи індивідуальної бесіди.
4. Пояснити, як зробити людині зауваження, щоб не зіпсувати стосунків і викликати у неї бажання щось виправити у своїх діях, поведінці?
5. Які функції виконують індивідуальні бесіди в нашому житті?
6. Як під час бесіди утримати ініціативу в своїх руках?

7. Як треба виступати на зборах, щоб привернути увагу присутніх до змісту виступу та переконати їх в тому, що викладені положення, ідеї варто підтримувати?
8. Що потрібно для того, щоб нарада пройшла результативно?
9. У чому полягає сутність спілкування?
10. Чому на сучасному етапі важливо втілювати в наше життя норми і правила гуманістичної етики?
11. Назвіть перепони, які виникають під час ділового спілкування?
12. Що таке мотиваційний бар'єр в діловому спілкуванні?
13. В чому полягає психологічна концепція людської особистості?
14. Які існують рівні ділового спілкування?

## **Тема 5. Діловий етикет та діловий імідж.**

### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. ***Поняття іміджу і його структура***
2. ***Імідж фірми і шляхи його створення***
3. Імідж лідера бізнесу. Імідж менеджера
4. Значення зовнішнього вигляду у створенні іміджу професіонала
5. Основні вимоги до одягу ділової людини
6. Принципи та критерії підбору ділового гардеробу
7. Традиційний діловий гардероб: стратегія жінок
8. Традиційний діловий гардероб: стратегія чоловіків
9. Одяг бізнесмена у неформальних робочих ситуаціях. Неформальний діловий одяг.

### ***Завдання для самостійної роботи***

- 1 Пояснити, яке значення має зовнішній вигляд у створенні іміджу професіонала.

2. Визначити основні правила і принципи користування візиткою.

### ***Питання до самоконтролю***

1. Які основні принципи, правила і вимоги до гардеробу ділової людини вам відомі?

2. Яку роль відіграють дрібні деталі у гардеробі бізнесмена?

3. Що таке імідж?

4. Як Ви гадаєте, які якості і риси керівника сприяють успіху фірми?

5. Проаналізуйте причини неуспішного керівництва.

6. Що таке фірмовий стиль?

7. Як створити собі імідж?

8. Як стати лідером бізнесу?

## **Тема 6. Ділова атрибутика**

### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. Візитні картки як елемент іміджу.

2. Традиційний розмір і вигляд візитних карток.

3. Види візиток.

4. Фірмова (корпоративна) візитка.

5. Персональна ділова візитка.

6. Візитка для коротких зустрічей і переговорів (представницька). Особиста візитка.

7. Бедж (бейдж).

8. Візитна картка як необхідний атрибут дипломатичної практики.

9. Етикет обміну візитними картками.

## **Тема 7. Ділові прийоми**

### ***Питання для обговорення та підготовки доповідей***

1. Основні типи і загальна характеристика ділових прийомів.

2. Правила поведінки на прийомах.
3. Застільні промови і тости.
4. Вирішення проблем, які можуть виникнути під час ділового прийому.

### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Назвати основні правила етичної поведінки під час проведення ділових прийомів.
2. Скласти зразок запрошення на діловий прийом.
3. Визначити особливості міжнародних переговорів.
4. Скласти зразок програми перебування зарубіжної делегації.

### ***Питання до самоконтролю***

1. Які види ділових прийомів вам відомі і в чому полягає їх суть?
2. Які вимоги до підготовки та виголошення тостів на ділових прийомах?
3. Які види документів можуть обговорюватися під час ділових зустрічей із зарубіжними партнерами?
4. Які дії і заходи включає морально-психологічна підготовка до ділової зустрічі із зарубіжними партнерами?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Білик Е. Сучасна енциклопедія етикету: 1000 правил і корисних порад / Елліна Білик, Пер. з рос. Олени Росінської. – Донецьк : БАО, 2005. – 382 с.
2. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів : [Навч. посіб.] / В. П. Галушко. – Вінниця : Нова книга, 2002. – 222 с.
3. Гах Й. Етика ділового спілкування: [Навчальний посібник] / Йосип Гах, М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки Галицька академія. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 158 с.
4. Герет Т. Етика бізнесу: монографія / Томас М. Герет, Річард Дж. Клоноскі, Пер. з англ. Остап Ватаманюк, Ред. Степан Панчишин, Роман Цяпало, – 2-е вид. – К. : Основи, 1999. – 214 с.
5. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Тамара Чмут, Галина Чайка, Микола Лукашевич, Ірина Осечинська. – К. : МАУП, 2009. – 203 с.
6. Калашник Г. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : [навч. посіб.] / Г. Калашник. – К. : Знання, 2007. – 143с.
7. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування : [учбовий посібник] / Олег Кубрак, – 3-тє вид., стереотип. – Суми : Університетська книга, 2005. – 221 с.
8. Культура ділового спілкування : [Навч. посібник] / Укл. Людмила Зубенко, Віктор Немцов. – К. : ЕксОб, 2000. – 196 с.
9. Палеха Ю. Ділова етика : [учбовий посібник] / Юрій Палеха, Європейський ун-т фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінанас., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 179 с.
10. Право зовнішніх зносин. Збірник документів. / Упорядники: Алданов Ю. В., Забара І. М., Резніченко В.І. – К., 2003.
11. Резніченко В. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету / Київська міська держ. адміністрація. – К. : УНВЦ Рідна мова, 2003. – 480с.

12. Руденко Г. Д. Основи дипломатичного протоколу / Руденко Г. Д. – К., 1996.
13. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : [Навчальний посібник] / О.П. Сагайдак. – К. : Знання, 2006. – 382 с.
14. Статінова Н. Етика бізнесу : [Навчальний посібник] / Ніна Статінова, Світлана Радченко. – К., 2001. – 279 с.
15. Стоян Т. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : [Навчальний посібник] / Тетяна Стоян. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 231 с.
16. Тимошенко Н. Корпоративна культура. Діловий етикет : [Навч. Посібник] / Тимошенко Н. – К. : Знання, 2006. – 392с.
17. Чмут Т. Етика ділового спілкування : [Навчальний посібник] / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, – 2-е вид., пере-роб. і доп. – К. : Вікар, 2002. – 223 с.
18. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. – К.: Альтерпрес, 2003.
19. Чмут Т.К., Чайна Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. Посіб. – 4-те вид., стер. – К.: Вікар, 2004. – 223с.
20. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків: Навч. Посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 240с.
21. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: Навч. Посіб. – К.: Академія, 2006. – 256с.
22. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. пос. - Вінниця: Нова книга, 2002. – 226с.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

(нормативна база, джерела Інтернет, адреси бібліотек тощо).

1. Законодавча база Верховної Ради України – <http://www.zakon.rada.gov.ua/>
2. Міністерство освіти і науки України – [http:// www.mon. gov.ua/](http://www.mon.gov.ua/)

3. Науково-практичний журнал «Наука та інновації» – <http://www.nas.gov.ua/scinn/>
4. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського – <http://www/nbu.gov.ua/>
5. Освітній портал – <http://www.osvita.org.ua/>
6. Український інститут науково-технічної та економічної інформації – <http://www/uinpei.kiev.ua/>
7. БД SCOPUS – <http://www.scopus.com>
8. Пошукова система GOOGLE АКАДЕМІЯ – <http://www.scholar.google.com.ua/>
9. Веб-сайт Академічна книгарня@онлайн – <http://www.akbooks.com.ua/>
10. Український лінгвістичний портал «Словники України» – [Lcorp.ulif.org.ua](http://corp.ulif.org.ua)
11. Проект «Відкритий світ інформаційних технологій» – <http://www.idea-ukraine.org/>
12. Веб-сайт Національної парламентської бібліотеки України (Київ) – <http://www.nplu.org/>
13. Веб-сайт Книжкової палати України імені Івана Федорова (Київ) – <http://www.ukrbook.net/>
14. Веб-сайт «Бібліотеки в мережі Internet» <http://library.zntu.edu.ua/res-lib-el.html>
15. Колекція посилань на кращі електронні бібліотеки <http://lyapota.boom.ru/lib.htm>
16. Інформаційно-довідковий портал «Library.ru» <http://book.uraic.ru/ssylki/biblioteki>
17. Веб-сайт Бібліотеки Конгресу США <http://www.loc.gov/>



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Етика – це ...

- а) правила поведінки;
- б) система знань про добро та зло;
- в) наука про добро.

2. Етикет – це ...

- а) сукупність правил поведінки;
- б) форма звертання;
- в) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків.

3. Назва Декларації Ко:

- а) “Основи етики”;
- б) “Принципи бізнесу”;
- в) “Етика бізнесу”.

4. Етика ділових відносин – це...

- а) моральні принципи ділового спілкування;
- б) знання про моральні аспекти ділових стосунків;
- в) рекомендації для успішного вирішення ділових проблем.

5. Етика ділових відносин є складовою:

- а) менеджменту організації;
- б) психології управління;
- в) етики ділового спілкування.

6. Діловий етикет – це ...

- а) форма ділового звертання та представлення;
- б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
- в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування при вирішенні ділових проблем.

7. Діловий протокол – це ...

- а) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових стосунків в цілому;
- б) правила оформлення документів;
- в) сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках.

8. На думку А. Моріти, найвище завдання японського менеджера полягає в необхідності...

- а) бути професіоналом в сфері виробництва;
- б) сформуванню у працівників ставлення до корпорації як до рідної сім'ї;
- в) набуття навичок стратегічного планування.

9. Встановлення дострокових, конструктивних взаємин, це завдання...

- а) торговельного маркетингу;
- б) відділу стимулювання збуту;
- в) маркетингу стосунків.

10. За оцінками американських спеціалістів причиною поразок у бізнесі є неправильна взаємодія з клієнтами:

- а) у 60 % випадків;
- б) у 20 % випадків;
- в) у 40 % випадків.

11. При спілкуванні втрачається інформації:

- а) приблизно 10 %;
- б) приблизно 30 %;
- в) приблизно 50 %.

12. Вислів "Говори, аби я міг тебе пізнати" належить:

- а) Платону;
- б) Арістотелю;
- в) Сократу.

13. Золоте правило моральності:

- а) десять заповідей Ісуса;
- б) поведься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе;

в) вчиняй так, щоб максима твоєї волі одночасно мала силу принципу загального законодавства.

14. Яка з наведених трансакцій веде до конфлікту у ділових стосунках:

- а) “батько – дитина”;
- б) “дорослий – дорослий”;
- в) “батько – батько”.

15. Стиль спілкування (керівництва), який формує відповідальність та ініціативність:

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

16. За допомогою невербальних засобів передається інформації:

- а) приблизно 30 %;
- б) приблизно 60 %;
- в) приблизно 80 %.

17. Праксодика відноситься до засобів невербальної комунікації:

- а) акустичних;
- б) тактильно-кінетичних;
- в) темпоральних.

18. До оптичних засобів невербальної комунікації відноситься:

- а) екстралінгвістика;
- б) проксеміка;
- в) праксодика.

19. Кінетика відноситься до засобів невербальної комунікації:

- а) оптичних;
- б) акустичних;
- в) ольфакторних.

20. До якої просторової зони організації простору при спілкуванні відноситься зона від 120 до 360 см: а) особиста;

- б) громадська;

в) соціальна.

21. Гарне враження справляє оратор,

а) який почуввається вільно і спокійно;

б) який нервово потирає руки;

в) який крутить в руках ручку чи окуляри.

22. Які з названих деталей свідчать про увагу слухачів до оратора:

а) погляди слухачів спрямовані вбік;

б) нахил слухачів в бік оратора;

в) закинута нога на ногу, тіло нахилене назад.

23. Яке розташування оратора в аудиторії є найбільш вдалим:

а) оратор ходить по аудиторії під час виступу;

б) оратор сидить перед слухачами;

в) оратор стоїть перед слухачами.

24. Тропи – це ...

а) різноманітні способи вживання слів у переносному значенні;

б) варіанти композицій риторичного тексту;

в) трансформації структур речень з метою створення експресивності, динамічності висловлювань.

25. Яка з названих рекомендацій є хибною:

а) у висновках недоречно ще раз наголошувати на головних моментах виступу;

б) не треба нічого згадувати додатково після того, як ви зробили висновок;

в) не потрібно вибачатися: Я, очевидно, стомив вас... Мені не все добре вдалося... і т. ін.

26. До рівнів взаєморозуміння відносяться:

а) компроміс;

б) співпереживання;

в) дружба.

27. Серед механізмів взаєморозуміння виділяють:

а) емпатію;

б) осмислення;

в) згоду.

28. Основою для вирішення конфлікту є:

а) компроміс;

б) співробітництво;

в) згода.

29. Асертивність – це...

а) неконфліктна поведінка;

б) вміння знаходити компроміс;

в) вміння перемагати в конфлікті.

30. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:

а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;

б) низький авторитет конкретного управлінця;

в) невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

31. Одним з елементів системи підготовки до переговорів є опції, під якими розуміють:

а) підготовку різних варіантів договору;

б) пошук зовнішніх стандартів, які ми можемо використовувати для переконання інших;

в) необхідність брати на себе такі зобов'язання, які ми можемо виконати.

32. До стратегічних підходів до ведення переговорів відносять:

а) компромісний;

б) стандартний;

в) жорсткий.

33. Вчені Гарвардського університету розробили метод ведення переговорів:

а) принциповий;

б) м'який;

в) ефективний.

34. Друге правило Гарвардського методу ведення переговорів:

а) ведіть переговори на основі співробітництва;

б) концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях;

в) не дозволяйте маніпулювати собою.

35. Салямі як тактичний прийом ведення переговорів означає:

- а) демонстрація партнеру зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним;
- б) відмежування учасників переговорів від проблеми;
- в) надання інформації про свої інтереси маленькими порціями.

36. Яким має бути розмір візитної картки для чоловіків?

- а) 90×50;
- б) 80×40;
- в) 80×50.

37. Якими символами позначається подяка на візитній картці?

- а) P.R.;
- б) P.C.;
- в) P.F.C.

38. Які подарунки ми можемо дарувати в діловій сфері?

- а) сорочку;
- б) парфуми;
- в) краватку.

39. Що потрібно робити при прийомі подарунків?

- а) розгорнути його в присутності особи, яка його подарувала і подякувати;
- б) неввічливо розгортати його в присутності особи, яка його подарувала;
- б) не розгортати подарунок, але подякувати.

40. Кому не рекомендується дарувати яскраво-червоні квіти (особливо троянди)?

- а) чоловікам;
- б) дівчаткам, які не досягли 18 років;
- в) заміжнім жінкам.

41. Головне правило підбору ділового костюма:

- а) стильність;
- б) охайність;
- в) відповідність ціни костюма соціальному статусу людини, яка його одягає.

42. Скільки кольорів може одночасно поєднуватися в діловому костюмі:

а) не більше чотирьох;

б) не більше трьох;

в) не більше двох.

43. Імідж людини – це...

а) уміння спілкуватися;

б) уміння впливати на людей;

в) уміння керувати враженням.

44. Стиль чоловічого костюма під час ділової зустрічі:

а) повинен відповідати стилю інших учасників зустрічі;

б) повинен бути індивідуальним, що дасть можливість впливати на формування іміджу;

в) вибір стилю не регламентується.

45. Під час ділових зустрічей жінці рекомендується:

а) одягати міні-спідниці;

б) одяг яскравих кольорів;

в) одяг, який не буде відволікати співрозмовника від ділової розмови.

46. До денних прийомів відносяться:

а) “фуршет”;

б) “обід”;

в) “келих вина”.

47. Діловий прийом “обід” розпочинається:

а) о 12.00;

б) о 20.00;

в) о 14.00.

48. Діловий прийом “жур-фікс”:

а) для чоловіків;

б) для молоді;

в) для жінок.

49. На діловий прийом з розміщенням:

- а) потрібно приходити раніше визначеного часу;
- б) приходити у визначений час;
- в) порядок не регламентований.

50. Кому належить ініціатива залишення прийому?

- а) правила це не регламентують;
- б) головному гостю;
- в) за вказівкою господаря.

Правильні відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – б; 4 – б; 5 – а; 6 – в; 7 – а; 8 – б; 9 – в; 10 – а;  
11 – в; 12 – в; 13 – б; 14 – а; 15 – б; 16 – в; 17 – а; 18 – б; 19 – а; 20 – в; 21 – а; 22  
– б; 23 – в; 24 – а; 25 – а; 26 – б; 27 – а; 28 – б; 29 – а; 30 – в; 31 – а; 32 – в; 33 –  
а; 34 – б; 35 – в; 36 – а; 37 – а; 38 – в; 39 – а; 40 – в; 41 – б; 42 – б; 43 – в; 44 – а;  
45 – в; 46 – в; 47 – б; 48 – в; 49 – б; 50 – б.



## ТЕСТИ

### “ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ”

1. Часто Ви відчуваєте раптову втомленість, хоча по суті Ви не перевтомлені?
2. Чи буває з Вами, що раптом зазнаєте невпевненості – чи зачинили Ви за собою двері?
3. Чи часто Ви засмучуєтеся без певної причини?
4. Вам байдуже, коли, знаходячись у театрі, Ви сидите в середині ряду?
5. Чи важко Вам настроїтися на чийсь несподіваний візит?
6. Чи лякаєтесь Ви іноді, коли дзвонить телефон?
7. Часто Ви бачите сни?
8. Чи швидко Ви приймаєте рішення?
9. Чи буде Вам неприємно, якщо Ви виявите на своєму одязі пляму і треба у такому вигляді кудись йти?
10. Любите Ви нові знайомства?
11. Чи буває з Вами, що перед поїздкою у відпустку Ви раптом хочете відмовитися від неї?
12. Чи прокидаєтесь Ви вночі з відчуттям сильного голоду?
13. Хочеться Вам часом залишитися на самоті?
14. Якщо Ви прийшли до ресторану одна (один), чи сідаєте Ви до столу, за яким сидять відвідувачі, хоча є вільний стіл?
15. Чи керуєтесь Ви у своїх вчинках переважно тим, чого чекають від Вас інші?

*Оцінка:* На запитання потрібно відповідати лише “так” чи “ні”. Ви одержите по одному балу за позитивні відповіді на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 та за негативні відповіді на запитання 7, 8, 9, 10, 13, 14. Отже, Ви можете одержати максимально 15 балів.

*0 балів.* Ви такою мірою самовпевнені, що можна припустити, що Ви не досить відвертий у своїх відповідях.

*1 – 4 бали.* Ви вільний від необачних вчинків, властивих неврастенікам. Певні частка невпевненості не є недоліком, а лише доводить гнучкість Вашої психіки.

*5 – 8 балів.* У Вас яскраво виражена потреба відчувати себе впевнено. На Вас завжди можна покластися. Щоправда, заради цієї риси іноді страждає безпосередність вираження почуттів.

*9 – 12 балів.* Ваша потреба бути впевненим у собі настільки сильна, що Вам загрожує небезпека нерідко бачити речі не такими, які вони є насправді, а лише такими, що відповідають Вашим уявленням. Якщо Ви не готовий хоча б іноді відважитися на “стрибок у невідоме”, то у Вашому житті буде надто мало щасливих миттєвостей.

*13 – 15 балів.* Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть виграючи у лото, Ви зазнаєте певних сумнівів, остороги. Потреба в стійкості, стабільності цілком зрозуміла, проте коли вона (ця потреба) виростає до таких “розмірів”, найменша зміна обставин вже руйнує Ваше почуття впевненості у собі. Якщо логічно простежити цю думку, то йдеться про відмову від розвитку власної особистості. Коли ви хочете це подолати, Вам доведеться примусити себе примиритися з деякою своєю непевністю.

## ЧИ ПРИЄМНО З ВАМИ СПІЛКУВАТИСЯ

Якщо людина товариська, то це не означає, що з нею приємно розмовляти. Є люди, які своєю товариськістю набридають майже з першої хвилини бесіди. Подивіться уважно навколо себе, хіба мало таких людей? А Ви приємний співрозмовник?

1. Ви любите більше слухати, ніж говорити?
2. Ви завжди можете знайти тему для розмови навіть з незнайомою людиною?
3. Ви завжди уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите Ви давати поради?
5. Якщо тема розмови Вам не цікава, чи будете Ви про це натякати співрозмовнику?
6. Ви роздратовуєтеся, коли Вас не слухають?
7. У Вас є особиста думка з кожного питання?
8. Якщо тема розмови Вам незнайома, чи будете її розвивати?
9. Чи любите Ви бути в центрі уваги?
10. Чи є хоча б три предмета, з яких Ви володієте досить вагомими знаннями?
11. Ви хороший оратор?

Оцінка: Якщо Ви позитивно відповіли на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 можете зарахувати собі по одному балу за кожну відповідь. А тепер підрахуйте суму балів.

1 – 3 бали. Важко сказати, чи Ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи Ви настільки товариський, що Вас намагаються уникати, але факт залишається фактом: спілкуватися з Вами далеко не завжди приємно, навпаки, здебільшого дуже важко. Вам потрібно серйозно над цим задуматися.

4 – 8 балів. Ви, можливо, і не надто товариська людина, проте майже завжди уважний та приємний співрозмовник, хоча можете бути і неуважним,

коли не в настрої, але Ви не вимагаєте у такі хвилини особливої уваги до своєї персони від оточуючих.

9 – 11 балів. Ви мабуть, один із самих приємних в спілкуванні людей. Навряд чи друзі можуть без Вас обійтися. Це прекрасно. Виникає лише одне запитання: Вам дійсно приємно бути весь час у цій ролі, чи інколи доводиться грати, як на сцені?

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва** (authoritative style of management) – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

**Авторитет** (authority) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Адаптація** (adaptation) – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

**Вербальна комунікація** (verbal communication) – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

**Взаєморозуміння** (mutual understanding) – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

**Влада** (authority) – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля.

**Групова динаміка** (group dynamics) – соціальний процес взаємодії індивідів в малих групах.

**Групова згуртованість** (group solidarity) – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

**Групова норма** (group norm) – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регулювання поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

**Груповий конфлікт** (group conflict) – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

**Делегування** (delegation) – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

**Демократичний стиль керівництва** ( democratic style of management ) – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

**Ділова бесіда (розмова)** (business conversation (talk)) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

**Ділове спілкування** (business communication) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

**Діловий етикет** (business etiquette) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

**Довіра** ( trust ) – морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

**Емпатія** (empration) – вміння проникнутись переживанням іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

**Етика** ( ethics ) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Е. – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

**Етика бізнесу** ( business ethics ) – правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

**Етика ділових відносин** (ethics of the business relations) – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

**Задоволеність** ( satisfaction ) – показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

**Заохочення** ( incentive ) – матеріальне або моральне стимулювання праці, діяльності людей.

**Здібності** – (skills) індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

**Імідж** (image) – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

**Керівник** ( leader ; manager ; chief ) – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом.

**Керівництво** ( management , administration ) – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

**Колектив** ( staff ) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів К. визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Колективний суб'єкт управління** ( collective subject of management ) – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

**Командна робота** ( teamwork ) – стан, який досягається, коли кожен член групи чітко усвідомлює свої завдання і цілі групи, вносить свій вклад в їх досягнення, підтримує зусилля колег.

**Компетентність керівника** ( manager competence ) – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

**Комунікабельність** ( sociability ) – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

**Комунікація** ( communication ) – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

**Комунікативний потенціал керівника** ( communicational manager potential ) – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

**Конфлікт** ( conflict ) – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

**Культура спілкування** ( culture of communication ) – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

**Культура управління** ( management culture ) – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. К. у. містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

**Ліберальний (номінальний) стиль керівництва** ( liberal style of management ) – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип “своя людина”.

**Лідер** ( leader ) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

**Лідерство** ( leadership ) – взаємини домінування і підкорення (влади) в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету.

**Маніпуляція** ( manipulation ) – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людині мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають її до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

**Менеджер** ( manager ) – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.



**Менеджмент** (management) – управління, принципи, методи, засоби і форми управління в організації.

**Методи управління персоналом** (staff management techniques) – сукупність прийомів чи операцій для впливу на колективи та окремих працівників, щоб скоординувати їхню діяльність у процесі функціонування організації (адміністративні, економічні та соціально-психологічні).

**Моральна культура** (moral culture) – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

**Морально-психологічний клімат** (moral and psychological climate) – стійкий емоційно-моральний стан соціальної групи (колективу), що визначає настрій людей, їхнє ставлення один до одного, суспільну думку щодо найважливіших матеріальних і духовних цінностей.

**Мотив** (motive) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

**Мотивація** (motivation) – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

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

**Наполегливість** (persistence) – вольова риса, що полягає у здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, не зважаючи на труднощі та перешкоди.

**Наслідування** (imitation) – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

**Наставник** (mentor) – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими робітниками цінними порадами відносно виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

**Невербальна комунікація** (nonverbal communication) – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

**Нововведення** (innovation) – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

**Об'єкт психології управління** (management psychology object) – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

**Організаторські здібності** (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

**Організаційна культура** (organizational culture) – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

**Організаційна структура управління** (organizational structure of management) – розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

**Організація** (organization) – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні та некомерційні установи та ін.)

**Особистість** (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

**Позиція** (position) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

**Потреби** ( needs ) – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

**Предмет психології управління** ( management psychology subject ) – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

**Прийняття управлінського рішення** ( decision making ) – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

**Професіограма** ( professiogram ) – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

**Професіоналізм управлінської діяльності** ( management professionalism ) – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

**Профпридатність** ( professional fitness ) – сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

**Психограма** ( psycoogram ) – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

**Психологічна культура** ( psychological culture ) – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

**Психологічний бар'єр** ( psychological barrier ) – наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від нього.

**Психологічні перешкоди нововведенням** (psychological innovational hinders) – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

**Психологічні професійно важливі якості** (psychological professional qualities) – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

**Психологія реклами** (ad psychology) – галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

**Психологія управління** (management psychology) – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

**Психологія управління людськими ресурсами** (management psychology of human resources) – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

**Публічний виступ** (public speech) – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

**Реклама** (advertisement) – популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів та ін.

**Ризик** (risk) – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

**Розвиток особистості керівника** (personal manager development) – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

**Роль** (role) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

**Соціальна установка** ( social orientation ) – суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

**Соціальне управління** ( social management ) – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

**Соціально-психологічний клімат** ( social and psychological climate ) – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

**Спілкування** ( communication ) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Спільна діяльність** ( joint ventures ) – організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

**Статус** ( status ) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

**Стиль управління** ( керівництва ) ( style of management ) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

**Стратегія** ( strategy ) – довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

**Стрес** ( stress ) – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

**Тип керівника** ( type of management ) – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

**Управління** (management) – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління, кадрів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

**Управлінська діяльність** (management activity) – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

**Управлінські відносини** (management relations) – відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником та підлеглими.

**Управлінське спілкування** (management communications) – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

**Функції управління** (management functions) – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямований вплив на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

**Цінності** (values) – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

**Якості особистості керівника** (manager personal qualities) – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

## ЗМІСТ

1. Вступ.....	3
2. Програма навчальної дисципліни.....	4
4. Короткий курс лекцій.....	18
5. Завдання для самостійної роботи.....	181
6. Рекомендована література.....	188
7. Тестові завдання для самоперевірки.....	191
8. Термінологічний словник.....	203

**ДЛЯ НОТАТОК**



Мірошніченко Денис Анатолійович

Зленко Алла Миколаївна

## **ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ**

### **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Головний редактор: В.П. Розумний

Коректор П.Ц. «Ризографіка»

Контрольний редактор О.М. Гречишкіна

Комп'ютерна верстка П.Ц. «Ризографіка»

На замовлення державного вищого навчального закладу

«Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»

м. Переяслав-Хмельницький,

вул. Сухомлинського, 30

тел. (04467) 5-66-71

Підписано до друку 10.05.2019.

Папір офс.№1 Друк. офс.

Наклад 100 прим.

Ум. др. арк. 10

Поліграфічний центр «Ризографіка»

СПД Шумейко С.В.

Свідоцтва суб'єкта видавничої справи

ДК № 1950 від 22.09.2004р.

08300, м. Бориспіль, вул. Котляревського, 4

тел.(044) 451-77-62