

О. О. АВРАМЕНКО, Л. В. ЯКОВЕНКО, В. Я. ШИЙКА

# ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

*Навчальний посібник*



Івано-Франківськ  
Ліля-НВ  
2015

УДК 06.053.52  
ББК 87.7  
А 21

*Схвалено Науково-методичною комісією з професійної педагогіки, психології та змісту професійно-технічної освіти Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України (протокол №6 від 02.02.2015 р.)*

Рецензенти:

**Слюсаренко Ніна Віталіївна**, доктор педагогічних наук, професор  
**Соловець Лариса Огеївна**, кандидат педагогічних наук, заслужений вчитель України

**Горбатюк Наталія Аркадіївна**, магістр управління навчальним закладом

**Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я** Ділове спілкування: А-21 Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 160 с.

*У навчальному посібнику «Ділове спілкування» автори розглядають актуальні питання і проблеми щодо формування засобів, видів ділової комунікації в учнів/студентів, чия діяльність пов'язана з комерційною справою в сучасних ринкових умовах. Викладено теоретичні та методологічні засади для ухвалення відповідних комунікативних рішень сучасної ділової людини та формування стратегії спілкування з представниками інших культур.*

*Посібник призначений для того, щоб його використовували учні і студенти, які навчаються за спеціальністю «Комерційна діяльність», а також студенти заочної та курсової форми навчання, для самостійного вивчення дисципліни «Ділове спілкування», а також рекомендований спеціалістам, чия діяльність пов'язана з маркетингом.*

© Авраменко О. О., Яковенко Л. В.,  
Шийка В. Я, 2015

© Українсько-канадський проект  
«Навички для працевлаштування»

ISBN 978-966-668-356-7

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	5
<b>Розділ 1. Процес комунікації</b> .....	7
1.1. Призначення ділових повідомлень .....	8
1.2. Внутрішня і зовнішня комунікація .....	10
1.3. Обіг інформації в межах організації .....	11
1.4. Елементи моделі комунікації та роль кожного елемента ....	16
1.5. Причини та наслідки невдалої комунікації .....	20
1.6. Способи подолання невдалої комунікації .....	26
1.7. Пристосування повідомлення до аудиторії .....	34
<b>Розділ 2. Культурні відмінності у процесі комунікації</b> .....	42
2.1. Поняття «культура» .....	42
2.2. Вплив культури на ділове спілкування .....	44
2.3. Техніки спілкування з представниками інших культур .....	52
<b>Розділ 3. Техніки комунікації у ситуаціях міжособистісного та ділового спілкування</b> .....	64
3.1. Невербальні повідомлення та передача інформації .....	64
3.2. Техніки ефективного слухання .....	72
3.3. Риси успішних колективів .....	75
3.4. Навички ефективного роботи в колективі .....	78
<b>Розділ 4. Написання ефективних речень та абзаців</b> .....	83
4.1. Процес письма .....	83
4.2. Основні риси ділового письмового спілкування .....	86
4.3. Речення з використанням технік ефективного письма .....	89
4.4. Написання речень й абзаців з урахуванням тону повідомлення і використання схем, адекватних до ситуації. Процес письма .....	94

<b>Розділ 5. Рутинні ділові повідомлення</b> .....	103
5.1. Призначення ділової кореспонденції .....	103
5.2. Підходи до ділових електронних листів .....	106
5.3. Вибір формату для ділової кореспонденції .....	110
5.4. Зміст і тон ділового повідомлення .....	111
5.5. Канали передачі повідомлень та інформації .....	116
5.6. Структурні схеми комунікації .....	118
<b>Розділ 6. Негативні ділові повідомлення</b> .....	124
6.1. Ситуації, що потребують надсилання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в непрямий спосіб .....	124
6.2. Призначення повідомлень, що містять негативні/погані новини .....	126
6.3. Організація непрямого повідомлення з негативними/поганими новинами .....	129
6.4. Ідентифікування юридичних і етичних міркувань, яке стосується ділової кореспонденції .....	131
6.5. Особливі вимоги до тону повідомлень, які пишуть для внутрішнього використання .....	134
6.6. Обставини, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин .....	135
6.7. Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату .....	136
<b>Додатки</b> .....	145
<b>Бібліографія</b> .....	152
<b>Глосарій</b> .....	155

## ВСТУП

Сьогодні підприємств, установ, організацій побудовано на економічних, політичних, професійних, ділових комунікаціях, що кардинально визначають їх успішність на сучасному ринку зайнятості. Немає професії, яка б не вимагала знань ділового спілкування, навіть та, що пов'язана з технікою, механізмами, пристосуваннями, потребує опосередкованого спілкування з їхнім творцем.

Новий комунікативний простір ділової людини вимагає знань специфіки й складності процесу комунікації; з'ясування причин та наслідків невдалої комунікації; оволодіння культурою ділового спілкування; знання техніки комунікації у ситуаціях міжособистісного та ділового спілкування; знаходження способів розв'язання рутинних чи негативних ділових відносин, а отже переосмислення стереотипів мислення й поведінки, зокрема в ситуаціях професійної взаємодії. Адже про становлення фахівця високої кваліфікації ми говоримо тоді, коли він володіє не лише професійними знаннями, вміннями і навичками, а й є духовно багатою, творчою особистістю. Формування такої людини дедалі більше пов'язується з компетентністю її у діловому спілкуванні.

Володіння культурою ділового спілкування сприяє встановленню і розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами, керівниками і підлеглими, партнерами і конкурентами, багато в чому визначаючи їх (відносин) ефективність.

Ділове спілкування сьогодні проникає в усі сфери суспільного життя. У комерційні, ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Компетентність у сфері ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом в будь-якій справі: науці,

мистецтві, виробництві, торгівлі. Що стосується менеджерів, підприємців, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність для представників цих професій є найважливішою частиною професійного світогляду.

Автори сподіваються, що посібник допоможе учням/студентам здобути потрібні знання з проблем ділового спілкування, а також буде корисний усім фахівцям, чия діяльність пов'язана з комерційною діяльністю.

Автори висловлюють глибоку вдячність докторові педагогічних наук, професорові кафедри педагогіки і психології КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради **Ніні Віталіївні Слюсаренко**, кандидатів педагогічних наук, голові циклової комісії з видавничої справи, культури та української філології Університетського коледжу Київського університету імені Бориса Грінченка, заслуженому вчителю України **Ларисі Огеївні Соловець**, магістрові управління навчальним закладом, директорові Київського вищого професійного училища швейного та перукарського мистецтва **Наталії Аркадіївні Горбатюк** за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування цього посібника.

Посібник виходить за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування».

## Розділ 1

# ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ

Важливим показником розвитку бізнесу, менеджменту є люди. Комунікативні відносини між ними забезпечують як успіх, так і невдачу роботи підприємства. При цьому комунікація однаково важлива як для підприємства, так і для окремих людей. Саме через комунікації керівник реалізує свою роль у міжособистісних стосунках, інформаційному обміні і процесі ухвалення рішень.

**Комунікація** – це не просто передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів. Крім того, комунікація відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а друга готова її сприйняти.

**Комунікація** (від лат. *Communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікація є зв'язувальним елементом процесу управління. Будь-яка діяльність підприємства потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, вони не зможуть працювати разом. Проте комунікація – це складний процес, що передбачає певні взаємозалежні дії. Кожна з цих дій важлива для того, щоб зробити наші думки зрозумілими для інших.



## 1.1. Призначення ділових повідомлень

Повідомлення найчастіше передають за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікації є мова, яка реалізує **усні** і **письмові** форми комунікації. Зображення використовують як доповнення до мовної комунікації (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікація поділяється на два великі класи: **письмову** й **усну**.

**Письмова комунікація виступає** у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо.

Менеджер має знати переваги та недоліки кожної форми комунікації, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення й уникати можливих проблем.

***У чому полягають переваги письмових повідомлень порівняно з іншими видами бізнес-комунікації?***

### ***Переваги письмової комунікації:***

- ✍ допомагає зафіксувати інформацію, на яку можна послатися згодом;
- ✍ те саме повідомлення можна відправити одночасно багатьом людям;
- ✍ дозволяє планувати, відбирати і правильно оформляти думки;
- ✍ відіграє провідну роль у передачі важливої і офіційної інформації та може служити засобом передачі конфіденційної інформації;
- ✍ дозволяє чітко сформулювати й узгодити певні договірні умови;
- ✍ служить ефективним засобом для підтримки ділових і особистих взаємин.



## *Які основні недоліки письмової форми комунікації?*

### ***Недоліки письмової форми комунікації:***

✍ ***Односпрямованість.*** На відміну від телефонної розмови, одержувачі письмових повідомлень не можуть терміново вимагати пояснення або додаткової інформації, тому письмове повідомлення має бути зрозуміле і вичерпне. Намагайтеся передбачити вірогідні питання і пояснити все те, що одержувачі навряд чи зрозуміють інакше.

✍ ***Витрати часу і коштів на підготовку повідомлення.*** Щоб підготувати зрозуміле письмове повідомлення, потрібен час не тільки на те, щоб сформулювати свої думки, але й на те, щоб грамотно їх оформити відповідно до загальноприйнятих правил. Крім того, практично кожен вид письмових повідомлень потребує певних витрат на папір, дизайн, друкарські роботи або ксерокопіювання, послуги поштових відправлень і т. д.

✍ ***Затримка з часом між відправленням і отриманням.*** Листи не придатні для невідкладних повідомлень, оскільки на їхню доставку йде певний час. Як відправник ви не завжди знаєте, чи прочитав адресат вашого листа. Коли важливо отримати швидко відповідь, краще розглядати комбінацію телефон плюс факс або електронна пошта.

***Усні форми комунікації.*** До усних форм комунікації відносять: телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких форм комунікації є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер має знати переваги та недоліки кожної форми комунікації, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення й уникати можливих проблем.



## 1.2. Внутрішня і зовнішня комунікація

Дослідження свідчать, що керівник на комунікацію може витратити до 90% усього часу, бо ефективність його діяльності залежить від уміння забезпечувати комунікацію не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих.

Комунікація поєднує функції управління, тому її розглядають як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікацію налагоджено погано, ухвалені рішення можуть бути помилкові, а персонал неправильно розуміє керівника і на міжособистісному рівні виникають конфлікти.

Комунікація забезпечує зв'язок від керівників до підлеглих, а також між групами і в протилежному напрямі за принципом вертикальних зв'язків. Важливими є зв'язки між членами однієї групи й групами, однаковими за службовим статусом, які утворюють горизонтальні зв'язки.

**Повідомлення (інформація)** – те, що сповіщають комусь.

Повідомлення, отримані та відправлені всередині організації, утворюють її **внутрішню комунікацію**, яка може бути формальна або неформальна. Повідомлення, пов'язані з формальною комунікацією, посилають каналами, які встановлює керівництво. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації оминають офіційні канали. Ця неформальна комунікація складається з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язані, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо.

Внутрішня комунікація в організації здійснюється або по горизонталі, або по вертикалі. Горизонтальна комунікація – це комунікація між рівними за статусом людьми (люди, які перебувають на одному рівні в ієрархії організації). Вертикальна

комунікація – це комунікація між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікація, спрямована від керівника до підлеглого, називається прямою (спрямована вниз), а від підлеглого до керівника – зворотною (спрямована вгору).

Більша частина комунікації організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами.

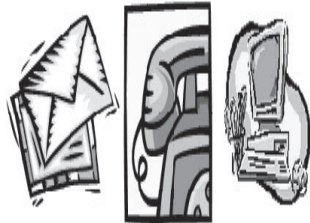
**Зовнішня комунікація** може стосуватися будь-якої сфери суспільства. Організації, зокрема і сфери послуг, мають найбільше громадських контактів через рекламу, що є високоструктурованою формою зовнішньої комунікації. Наприклад, телевізійні рекламні ролики, друковані рекламні оголошення і брошури, які організація посилає заздалегідь складеним адресним списком. Більшість зовнішніх комунікацій носить менш формальний характер; скажімо, керівництво підприємства може неформально сповіщати місцеву громаду про її внесок у розвиток економіки. Річні звіти, огляди новин і публічні виступи керівників – це ще один приклад зовнішньої комунікації.

Зовнішня комунікація не завжди запланована й цілеспрямована. Протягом дня працівники підприємства можуть брати участь у різного роду комунікації, розповсюджуючи інформацію іншим, як юридичним, так і фізичним особам суспільства. За цих обставин будь-хто з них стає неофіційним «рупором» для інших людей, а отже створюється неофіційна думка про підприємство і його працівників.

### 1.3. Обіг інформації в межах організації

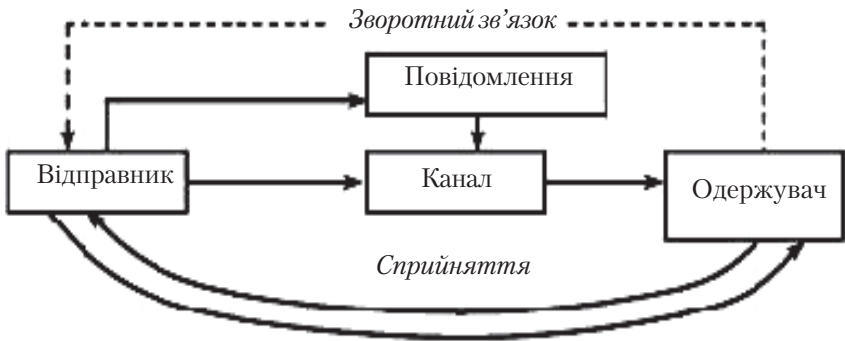
**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечити розуміння інформації, що є предметом обміну.

Щоб краще розуміти цей процес, потрібно мати уявлення про основні елементи та стадії комунікаційного процесу.



Комунікаційний процес на підприємстві складається з шести взаємопов'язаних елементів (див. рис. 1):

- ✓ відправник/кодувальник – особа, яка генерує ідею або збирає і передає інформацію;
- ✓ повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- ✓ канал – засіб передавання інформації;
- ✓ одержувач/декодувальник – особа, якій призначена інформація і яка її готова сприйняти;
- ✓ сприйняття;
- ✓ зворотний зв'язок.



*Рис. 1. Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу*

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікаційного процесу. Їхнє завдання – створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожен етап є одночасно точкою, в якій зміст може бути спотворений або втрачений. До взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять: *зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування* (див. рис. 2).

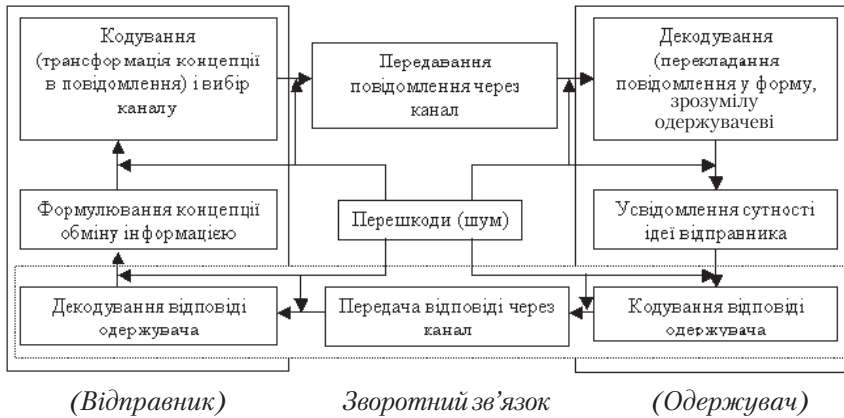


Рис. 2. Комунікаційний процес

✦ **Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати думку (ідею) одержувачеві. Процес переведення думок у повідомлення має назву кодування. А що комунікація є процесом досягнення взаєморозуміння, то для його отримання потрібно докласти зусиль з обох боків. Але відправник несе головну відповідальність. Його завдання полягає у пошуку і застосуванні комунікативних символів і навиків, як вербальних, так і невербальних, які призведуть до того, що одержувач правильно зрозуміє повідомлення. Відправник має подумки побачити ідею, яку він посилає, очима одержувача.

✦ **Кодування і вибір каналу.** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонацію та жести. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. Деякі повідомлення можуть бути відносно прості, наприклад, знак «стоп», погодження або заперечення. Інші повідомлення складніші, тому їх важче передати одержувачеві, наприклад, повідомлення бригаді про потребу позаурочної роботи. У тому, щоб усі працівники досягли розуміння цього повідомлення,

можуть виникнути ускладнення, оскільки в більшості виникне чимало запитань, можливі навіть протести.

Водночас відправникові потрібно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів повідомлення належать: передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування з усіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективний. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи у виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде такої ефективний, як пряма розмова з подальшим офіційним листом, у якому висловлено подяку чи повідомлення про преміювання працівника. Рішення щодо вибору каналу можна обґрунтувати, давши відповідь на такі запитання:

*1. Чи потрібний швидкий зворотний зв'язок? Усна комунікація забезпечує найшвидший зворотний зв'язок.*

*2. Чи є актуальним питання про однозначно позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо, натикається на опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття – усна комунікація буде краща за письмову.*

*3. Чи є потреба в документуванні комунікації? У деяких випадках повідомлення потребує повторної перевірки або розгляду через певний час. Тому, якщо інформація чи звітність важливі, письмові комунікації ефективніші за усні.*

*4. Чи потрібна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікації.*

Жоден зі способів комунікації не має універсальних переваг перед іншим, тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. У багатьох випадках доцільно комбінувати два або більше засобів комунікації. Часто після усної розмови керівники складають її письмове резюме, конспект. В інших випадках – вручаючи письмове повідомлення, пояснюють його суть усно для посилення позитивного сприйняття.

↪ **Передавання.** На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачеві. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

↪ **Декодування.** Одержавши повідомлення, потрібно зрозуміти його. Декодування – процес розшифрування символів відправника мовою одержувача.

На ефективність і характер сприйняття повідомлення одержувачем впливають такі чинники:

- ☞ знання одержувача про тему повідомлення;
- ☞ вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення, і відправника відповідним чином;
- ☞ досвід спілкування відправника з одержувачем;
- ☞ уміння слухати і забезпечувати зворотний зв'язок з відправником. Якщо символи, які обрав відправник, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. У такому разі можна вважати, що комунікація була ефективною і досягла своєї мети.

↪ **Зворотний зв'язок.** Одним з найважливіших елементів процесу комунікації є її сприйняття, якого досягають налагодженням двостороннього зв'язку. Особливу роль відіграє зворотний зв'язок, який показує реакцію одержувача на повідомлення. Зворотний зв'язок може бути вербальний або невербальний; письмовий чи усний. За допомогою зворотного зв'язку ми можемо оцінити ефективність нашої комунікації. Зворотний зв'язок також забезпечує орієнтир для майбутнього повідомлення, тому дуже важливо вміти точно інтерпретувати зворотний зв'язок.



#### 1.4. Елементи моделі комунікації та роль кожного елемента

Комунікативна теорія у своїх головних моделях орієнтується на ту роль, яку відіграє комунікація, надто масова, в житті суспільства. Саме масова комунікація принципово змінила ситуацію, надала можливість жити спільним життям не тільки окремому суспільству, але й цілому людству, коли кожен у своїй квартирі може бачити чи не всі найважливіші світові події.

Нині дослідники визначають кілька десятків моделей комунікації. Але ми розглянемо в цьому розділі тільки головні, базові.

**Моделі комунікації** — узагальнені теоретичні уявлення, які відтворюють структуру та функції досліджуваного об'єкта.

Моделі вибудовують з урахуванням різних галузей знання: соціологічні та психологічні моделі (спіраль мовчання, дифузна теорія, модель брамника), семіотичні моделі (модель Р. Якобсона, модель Ю. Лотмана тощо), міфологічні моделі (міф розповідає людині про події, в яких вона задіяна сама), моделі іміджевої, пропагандистської, масової комунікації, прикладні моделі комунікації тощо.

Найпоширеніші моделі комунікації *Г.-Д. Лассвелла (1948), Шеннона — Вівера (1949), Р. Якобсона (1960)*.

**Модель комунікації Г.-Д. Лассвелла.** Вона є однією з найперших моделей комунікації. Її запропонував американський дослідник політики та пропаганди Гарольд-Дуайт Лассвелл (1902–1978). Формулу «Who says what to whom in which channel with what effect?» (Хто говорить? Що говорить? За допомогою якого каналу? До кого говорить? З яким результатом говорить?) вважають класичною. У певному смислі ця фраза є згорнутою моделлю комунікації, адже, відповідаючи на питання, можна виокремити учасників та елементи комунікативного акту (див. рис. 3).



WHO?	Says WHAT?	To WHOM?	In which CHANNEL?	With which EFFECT?
Хто відправник (джерело, адресант) повідомлення?	Що є змістом повідомлення?	Кому спрямовано повідомлення, хто адресат і якій тип комунікації?	Яким каналом передають і приймають повідомлення?	Яка мета її функції комунікації у цьому випадку? Чії і які потреби вона обслуговує?
<b>Комунікатор</b>	<b>Повідомлення</b>	<b>Одержувач</b>	<b>Канал</b>	<b>Наслідки</b>

*Рис. 3. Модель комунікації Г.-Д. Лассвелла*

Не заперечуючи певної інструментальної корисності цієї моделі, сучасні дослідники вказують на властиву їй суттєву спрощеність соціальної дійсності і пропонують її вдосконалення.

**Модель комунікації Шеннона – Вівера.** Її запропонував американський математик Воррен Вівер (1894–1978) 1949 р. і вдосконалив американський дослідник комунікації та штучного інтелекту Клод-Елвуд Шеннон (1916–2001). Модель включала п'ять елементів: джерело інформації, передавач, канал передавання, одержувач інформації та кінцеву мету, які розташовані в лінійній послідовності. Тому цю модель називають лінійною. Надалі її удосконалювали для потреб інших галузей, пов'язаних із комунікацією, наприклад, у галузі телефонного зв'язку вона складалася із шести елементів: джерело, кодувальний прилад, повідомлення, канал, декодувальний прилад та приймач повідомлення.

На думку Г. Почепцова, вдосконалення моделі В. Вівера К.-Е. Шенноном полягає у включенні ефектів, що заважають, у вигляді шуму. Відтак його почали пов'язувати з поняттями «ентропія» («негентропія») та «надлишковість». Ентропія, або шум, у теорії комунікації належить до зовнішніх чинників, які спотворюють повідомлення, порушують його цілісність та можливість сприйняття одержувачем. Негентропія – це отримання неповного або спотвореного повідомлення одержувачем завдяки його здатності розпізнавати повідомлення,

незважаючи на неповну або спотворену інформацію. Поняття «надлишковість», за В. Кашкіним, означає повторення елементів повідомлення для запобігання комунікативній невдачі, тобто засоби, спрямовані проти ентропії. Особливо яскраво надлишковість проявляється на прикладі природного коду – людської мови. Вважається, що всі мови приблизно наполовину надлишкові, тобто можна закреслити слова в тексті, стерти їх на магнітофонній плівці, не почути в телефонній розмові, просто бути неуважним під час розмови, але при цьому зберігається шанс зрозуміти суть повідомлення.

К.-Е. Шеннон писав, що англійська мова, наприклад, передбачувана приблизно на 50%. Фольклорні тексти (пісні, казки, оповідки), що виникли в ситуації, коли не було писемності, мають великий відсоток передбачуваного матеріалу (приспиви, повтори), що полегшувало їх розповсюдження. Проте існує поріг допустимого шуму, за яким можливість розуміння повідомлення різко знижується, особливо якщо повідомлення передано малознайомим кодом, наприклад, іноземною мовою.

Найсуттєвішим недоліком моделі Шеннона – Вівера вважають статичність. Пізніше її доповнили поняттям «зворотний зв'язок». Це вдосконалення відбулося під впливом ідей кібернетики і дало змогу більше наблизити модель до реальності взаємодії мовців у комунікації.

**Модель комунікації Р. Якобсона.** У лінгвістиці ідеї К.-Е. Шеннона найуспішніше втілились в інтерпретації американського мовознавця російського походження Романа Якобсона (1896 – 1982). У праці «Лінгвістика та поетика» (1960) він представив мовленнєву комунікацію як взаємодію шести найважливіших чинників, кожному з яких відповідає особлива функція мови. У моделі комунікації, або мовленнєвої події, за Р. Якобсоном, беруть участь адресат та адресант, який відправляє повідомлення, створене за допомогою коду. Контекст у цій моделі пов'язаний зі змістом повідомлення, з інформацією, що передають. Поняття «контакт» охоплює регулятивний аспект комунікації. В ідеальній ситуації комунікації спрацьовують усі шість чинників, реальна комунікація може ставити на перше місце один з них, водночас не втрачаючи решти.

У різних її варіантах модель Р. Якобсона використовують у лінгвістиці для аналізу функцій мови загалом, функціонування окремих одиниць мови, в соціолінгвістиці, соціології комунікації і теорії комунікації – для аналізу комунікативних процесів. Цю модель називають телеологічною (грец. telos – мета і logos – вчення), тому що вона демонструє функції мови.

Будь-яке дослідження мови та спілкування може брати за основу одну з трьох моделей комунікації.

**1. Інформаційно-кодова модель.** Це адаптована модель Шеннона – Вівера до подання мовної комунікації. Згідно з цією моделлю учасники комунікації – відправник і одержувач; повідомлення вміщує інформацію про стан речей або думку мовця, яку він з певною метою передає слухачеві, причому обидва вони володіють кодом (знаковою системою мови), який конвенціонально співвідносить звукову форму і значення. Учасники, повідомлення та сигнал симетрично «зв'язані» кодуванням та декодуванням. Інформаційно-кодова модель ґрунтується на ідеї примітивної інтерсуб'єктності: мета комунікації – спільне повідомлення (думка); процес досягнення мети оснований на існуванні спільного коду.

Недоліками цієї моделі є неможливість адекватного опису реальних процесів комунікації будь-якою природною мовою, а також проблеми семантико-прагматичного характеру. Як зауважує сучасний російський мовознавець Михайло Макаров, «розуміння передбачає дещо більше, ніж тільки декодування – саме по собі декодування локалізується там, де акустичний сигнал переходить у мовний образ, однак інтерпретація висловлювання на цьому не закінчується». До того ж інформаційно-кодова модель обмежує повідомлення тільки тими думками, які адресант висловлює згідно зі своїм наміром (інтенцією), але фактично в комунікативній ситуації можливе сприйняття інформації незалежно від бажань мовця.

**2. Інференційна модель.** На відміну від інформаційно-кодової моделі, в якій мовець відправляє свою думку слухачеві, ця модель використовує принцип виведення знання. Мовець, вкладаючи свій смисл у висловлення, демонструє свої інтенції, хоче, щоб

слухач розпізнав його намір і це стало частковою основою для його реакції. Ініціює процес комунікації не бажання передати думку, а бажання мовця зробити свої інтенції зрозумілими іншим, при цьому мовленнєвими засобами для вираження цих намірів слугують висловлення.

**3. Інтеракційна модель.** Згідно з цією моделлю комунікації не мовні структури коду, а комунікативно зумовлена соціальна практика пояснює природу трансформації смислів у спілкуванні. Інтеракційна модель вбачає суть спілкування не у трансляції інформації (інформаційно-кодова модель) і однобічному впливі мовця на слухача шляхом маніфестації його комунікативних намірів (інференційна модель), а в складній комунікативній взаємодії щонайменше двох суб'єктів, які продукують та інтерпретують смисли.

Відправним пунктом взаємодії є комунікативні інтенції мовців, які відображають їхній внутрішній стан. На думку М. Макарова, комунікація охоплює намір кожного комуніканта виразити «Себе», власне «Я», визнання «Іншими» цього наміру, організацію дій (індивідуальних актів) та взаємодію (соціальну інтеракцію) відповідно до цих взаємоспрямованих інтенцій.

Отже, вербальну комунікацію можна розглядати як вид соціальної інтеракції, яка задовольняє різні потреби вираження внутрішніх станів комунікантів; складається з організації процесу їх взаємодії та координації дій; спирається на продукування й інтерпретацію конвенціональних (здійснюються згідно із загальноприйнятими правилами) і неконвенціональних (відбуваються на власний розсуд) мовленнєвих дій учасників комунікативного акту.

## **1.5. Причини та наслідки невдалої комунікації**

Комунікацію в організаційній системі варто розглядати як явище і як процес. Як явище комунікація являє собою встановлені норми (правила, інструкції, положення) взаємодії між людьми в рамках організацій, що відповідають організаційним формам. Як процес комунікація відбиває принципи і закономірності стосунків між людьми. Все

різноманіття комунікаційних відносин доцільно тут розглядати крізь призму стабільності і стійкості роботи організації. Тому до цього питання ми повертатимемося ще неодноразово. Комунікаційні відносини можуть характеризуватися або повною підтримкою колег, керівників чи підлеглих, або наявністю суперечностей між ними.

Як відомо, існує така типологія комунікації:

- ✓ між організацією і зовнішнім середовищем;
- ✓ між підрозділами;
- ✓ усередині підрозділів за рівнями виробництва й управління;
- ✓ міжособистісна;
- ✓ неформальна.

Керівник, як правило, розв'язує проблеми з комунікацією самостійно і на свій розсуд. Проте, ухвалюючи рішення і реалізуючи його серед своїх підлеглих, колег і вищестоящих керівників, він має управляти реакціями, що виникають при цьому, пов'язаними або з повною підтримкою, або з проявами суперечностей. Це визначається ступенем задоволення потреб і інтересів як керівної, так і керованої систем.

Повна підтримка свідчить або про пасивність підлеглих і великий авторитет керівника, або про їхню некомпетентність. Отже, повна підтримка рішень керівника – це серйозний симптом негараздів в організації.

Найхарактерніша реакція підлеглих – суперечність.

**Суперечність** – це результат взаємодії сторін з різним ступенем сприйняття й оцінкою того самого явища чи об'єкта, проте перебуває у внутрішній єдності (в рамках однієї системи) і є джерелом розвитку і пізнання.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікації, поділяють на перешкоди в комунікації між особами та в організаційній комунікації.

До бар'єрів на шляху міжособової комунікації відносять:

- перешкоди, зумовлені сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди;
- невміння слухати.

Перешкодами в організаційній комунікації є:

- викривлення повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

### **Перешкоди на шляху комунікації між особами**

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їхньому оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги деяким факторам, що впливають на сприйняття у процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікації, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перешкод виникає з причин конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в суперечність з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається або викривляється залежно від цього досвіду або понять. Як наслідок ідеї, які закодував відправник, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

**Семантичні бар'єри.** Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, то використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково інтерпретує й зрозуміє одержувач інформації. Прикладом може слугувати англійське слово *tip* (кінчик). Офіціант це слово може інтерпретувати як чайові; азартний гравець на перегонах – як персональну інформацію; для поліграфіста *tip* – це спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації часто стають причиною неправильного розуміння, оскільки в багатьох випадках не факт, що одержувач

інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Наприклад, керівник у розмові з підлеглим визнає його звіт «адекватним», маючи на увазі, що він повністю відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати термін «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує значного поліпшення. Також можуть траплятися випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника: наприклад, існує термін «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені).

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма «General Motors», випустивши на латиноамериканський ринок модель «Chevy Nova», не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що термін «нова» іспанською означає «вона не їде»!

**Невербальні перешкоди.** Хоча вербальні символи (слова) – головний засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, усмішки – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, прикриття рота рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення слів.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Береться до уваги інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді, можна витлумачити так: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві

перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцеві, що його вважають людиною, яка не заслуговує на увагу.

**Поганий зворотний зв'язок.** Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, яке отримав одержувач, витлумачено в тому значенні, яке ви спочатку йому надали.

**Невміння слухати.** Ефективна комунікація залежить не лише від того, як точно й ефективно людина вміє передавати інформацію, а й від того, як вона вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості слухати означає лише поводитися спокійно й давати іншій особі говорити. Але це лише частина процесу ефективного слухання.



#### ***Поради, як ефективно слухати:***

- ✓ Облиште говорити – неможливо слухати, говорячи.
- ✓ Допоможіть мовцеві почуватися вільніше.
- ✓ Покажіть мовцеві, що ви готові його слухати, – поведіться та дійте зацікавлено.
  - ✓ Усуньте фактори, що дратують, – не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери і т. п.
  - ✓ Намагайтеся відчувати проблеми мовця.
  - ✓ Будьте терпеливі – не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей.
  - ✓ Стримуйте свій характер – розлючена людина надає словам неправильного змісту.
  - ✓ Не допускайте суперечок або критики – це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтесь. Саме перемагаючи у спорі, ви програєте.
  - ✓ Задавайте запитання – це показує мовцеві, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у розв'язанні проблеми.
  - ✓ Облиште говорити! – ця порада йде і першою, і останньою, оскільки всі інші залежать від неї. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо будете говорити.



## Перешкоди в організаційній комунікації

**Викривлення повідомлень.** Коли інформація рухається всередині організації по вертикалі, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що йшлося вище). Свідоме викривлення інформації може існувати, коли керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення так, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. Тому в організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб вони відразу потрапляли до адресата (виконавця) повідомлення. Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднують і спрощують перед тим, як направити їх у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною не потрапляння важливої інформації до іншого сектору організації або потрапляння інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, які відправляють «вгору», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому існує тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну проблему, що існує, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини». Підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і відчуття непотрібності цієї справи.



## 1.6. Способи подолання невдалої комунікації

На шляху руху інформації від відправника до одержувача трапляються різні перешкоди, які можуть носити як психологічний особистісний характер, так і організаційний. Найрозповсюдженіший перелік цих бар'єрів враховує такі основні категорії.

**Змістовні бар'єри** – проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на:

- *фонетичні* – використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови і дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність багатьох звуків і слів-паразитів;
- *семантичні* – вкладання різного змісту, використання жаргонів і сленгів;
- *стилістичні* – незбігання стилю мови комунікатора (відправника) зі змістом повідомлення;
- *логічні* – різні логічні системи доказів.

**Індивідуальні бар'єри** – проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними вадами, хворобами і проблемами, пов'язаними з особистими комунікативними навичками в одержанні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку, нестійкою увагою при читанні, психічним настроєм, очікуваним задоволенням або незадоволенням від повідомлення.

**Соціально-культурні бар'єри** – різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

- *етичні* – незбігання норм поведінки керівника і підлеглого;
- *рольові* – інтерпретація повідомлення з позиції «керівника» або «підлеглого»;
- *бар'єри неавторитетності* – низька авторитетність комунікатора;
- *бар'єри світосприйняття* – різні погляди на життя.

**Міжособистісні бар'єри** – проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників

спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

**Організаційні бар'єри** – проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями у сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотним зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням.

**Економічні, географічні та часові бар'єри** – проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення.

**Проблеми каналів і засобів поширення інформації** – перевантаження каналів комунікації, проблема конфлікту між способами передачі інформації: який з них краще, наприклад, що краще: передати повідомлення особисто чи надіслати в письмовій формі?

Психолог Томас Гордон, спираючись на висновки багатолітньої практики вивчення мистецтва спілкування, поділив наші відповідні судження на дванадцять категорій. Ці судження він називав «бар'єрним спілкуванням». Кожного разу, коли ми висловлюємо ці або подібні думки, то створюємо труднощі у спілкуванні. По мірі знайомства з деякими з них спробуйте згадати ситуацію, коли ви самі або ваші співрозмовники сказали дещо подібне і що відчували при цьому.

**1. Наказ, вказівка, команда:**

- «Повторіть ще раз!»
- «Говоріть повільніше!»
- «Не говоріть зі мною так!»

**2. Попередження, погроза або обіцянка:**

- «Ще раз повторите – і з вами все закінчено».
- «Заспокойтеся, я вас охоче вислухаю».
- «Ви пожалкуєте, якщо я це зроблю».

**3. Доручення, вказівка на цілеспрямованість:**

- «Вам потрібно піти першим».
- «Це неправильно?»
- «Вам не слід так робити».

**4. Порада, рекомендація або рішення:**

«Чому б вам не сказати так?»

«Я б запропонував вам це оскаржити!»

«Спробуйте зробити так».

**5. Моральні повчання, логічна аргументація:**

«Подивіться на це інакше».

«Вам це доручено, то це ваша проблема».

«У вашому віці я такого не мав».

**6. Осудження, критика, незгода, звинувачення:**

«Те, що ви зробили – неправильно».

«Тепер ви на правильному шляху».

«Я більше не можу сперечатися з вами».

«Я ж попереджував вас, що це трапиться».

**7. Похвала, згода:**

«Я вважаю, що ви маєте рацію».

«Це було надзвичайно».

«Ми пишаємося вами».

**8. Гнів, приниження:**

«Ну і добре, пане всезнавцю».

«Всі жінки/чоловіки однакові».

**9. Інтерпретація, аналіз, діагностика:**

«Ви дійсно в це вірите, чи не так?»

«Ви кажете це, щоб тільки засмутити мене».

«Тепер мені зрозуміло, чому ви це зробили».

**10. Заспокоювання, співчуття, втіха, підтримка:**

«Наступного разу ви почуватиметеся краще».

«Мені добре знайоме таке почуття».

«Всі роблять помилки. Ми всі підтримуємо вас».

**11. З'ясування, допит:**

«Хто вас напоумив? Що ви зробите наступного разу?»

**12. Відхилення від проблем, відволікання уваги, жарти:**

«Чому б вам це не викинути з голови?»

«Поговорімо про щось інше».

«А що, коли кожен, якщо щось станеться, буде цим займатися?»

### ***Вміння слухати – це...***

- ☞ вміння дати співрозмовникові можливість висловлюватись;*
- ☞ вміння реагувати на слова співрозмовника терпляче і зі співчуттям;*
- ☞ вміння не загострювати уваги на розмовних особливостях співрозмовника;*
- ☞ вміння враховувати культурні відмінності;*
- ☞ вміння стежити за головною думкою співрозмовника і розуміти головний зміст його слів.*
- ☞ Вміння уникати швидких висновків, не реагувати на емоційні прояви співрозмовника і задавати запитання.*

Ці види реакції через їхню рушійну дію на спілкування іноді називають бар'єрами слухання. Вони, як правило, заважають співрозмовникові і порушують хід його думок. Більшість з них означає бажання змінити хід думок співрозмовника або переробити його самого. Ці перешкоди незмінно змушують співрозмовника вдаватися до захисту, що викликаний подразненням. У цьому випадку він починає відстоювати свій погляд або намагається сховати думки і почуття замість того, щоб розкрити їх перед вами.

Іронія полягає в тому, що перешкоди ми в основному створюємо через звички, а не свідомо, проте ефект той самий: ми не чуємо того, що нам кажуть. Втрати від невміння слухати в господарській діяльності великі. Тільки уявіть собі – листи повинні бути передруковані, час зустрічі непередбачений, відвантаження переадресоване – і все це тому, що хтось щось не зумів правильно почути.

Зрозумівши важливість уміння слухати і знаючи, які проблеми можуть виникнути за його відсутності, можна виокремити шість основних правил, дотримання яких забезпечить плідну співбесіду і бажання співпрацювати надалі.

Важливим складником комерційного успіху в діяльності сервісного підприємства є не тільки уміння слухати, але й уміння вести ділову розмову.

Що вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів чи просто в розмові із співробітниками, клієнтами, підлеглими, то вищий авторитет людини, що займається підприємницькою діяльністю, то кращі і плідніші результати роботи.

Ділова розмова сприймається як усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, розв'язання ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх розв'язання.

Отже, ділова розмова базується на чотирьох стержнях:

- перший відповідає за грамотність і правильність мовлення (мовний склад розмови);
- другий завідує логікою і обмірковує доведення (логічний склад);
- третій думає про створення гарного психологічного клімату бесіди, про враження, яке справляє на присутніх (психологічний склад);
- четвертий керує нашою мімікою, жестами, манерами (немовний склад розмови).

Будь-яка зустріч починається зі створення сприятливого для спілкування психологічного клімату. Цей складник ні в якому разі не можна недооцінювати, бо саме він запам'ятовується на емоційному рівні як враження від зустрічі, від уміння співрозмовника вести розмову і логічно відстоювати свій погляд, при цьому не зупиняючи партнера образливими висновками та ін.

*Основні правила*, що допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери, є вкрай важливими при налагодженні контактів з клієнтами сервісних організацій. Уміння налаштувати до себе клієнта вже забезпечує половину успіху справи.

### ***1. Не шукайте односторонніх вигід.***

Ви будете надто нудним співрозмовником, якщо думатимете лише про себе, про свої проблеми і про свій зиск у справі. Оскільки партнер теж прийшов зі своїм баченням цієї проблеми, то внаслідок зустрічі у кращому разі кожен залишиться при своїй думці. У гіршому – можливий конфлікт.

## ***2. Зацікавте клієнта своєю пропозицією.***

Для цього треба повести розмову так, щоб партнер сам вимовив те, що ви хотіли йому запропонувати. При цьому намагайтеся вловити його кут зору і побачити проблему його очима.

Появи зацікавлення з боку співрозмовника можна домогтися шляхом визнання його важливості або важливості його бажання. Дія цього прийому полягає у тому, що в основі поведінки кожної людини лежить бажання бути достойно і справедливо оціненою. Так зробіть це, тим самим ви знайдете шлях до серця співрозмовника.

## ***3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника.***

Задавайте запитання, на які можете отримати повну відповідь. Дайте можливість більше говорити йому, але не дуже захоплюйтесь цим. Звертайтеся на ім'я. Кожній людині приємніше чути власне ім'я.

Природно, коли маєш справу з багатьма людьми, запам'ятати імена всіх дуже важко. Тому, щоб краще запам'ятати імена і прізвища людей, яких вам відрекомендують, треба запам'ятати три основні закони вашої пам'яті.

***Закон враження.*** Що яскравіше і глибше враження про те, що ви хочете запам'ятати, то швидше і краще ви це зробите.

***Закон повторення.*** Можна запам'ятати все, що завгодно, якщо цей матеріал повторювати багато разів.

***Закон асоціацій.*** Для ефективного запам'ятовування треба зв'язати інформацію з іншим фактором, який допоможе згадати вихідні дані.

### ***Вміння говорити – це ...***

- ☞ добре знання тематики розмови;*
- ☞ вміння спланувати розмову;*
- ☞ вміння користуватись фактами;*
- ☞ вміння сподобатись співрозмовникові;*
- ☞ вміння стежити за своєю мовою;*
- ☞ вміння говорити заради досягнення мети.*

#### ***4. Доводячи свою правоту, намагайтеся не сперечатися.***

Існує думка про те, що «в суперечці народжується істина». Насправді це правильно лише в разі використання конструктивної суперечки, а вона якраз і є «найвищим пілотажем». Уміння вести суперечку на цьому рівні дано не кожному.

Всім знайома ситуація, коли кожен зі сперечальників кінець кінцем доводить, що саме його варіант розв'язання питання кращий. Тому кожний залишається при своїй думці або співрозмовники розходяться ворогами, а в інтересах справи це небажаний результат.

Існують випадки, коли ви впевнені, що факти, які виклав ваш співрозмовник, недостовірні. Відмовтесь від задоволення одразу ж вказати на його помилки. Ви можете досягти умовної перемоги, при цьому втративши прихильність співрозмовника. Якщо ж ви відчуваєте, що не маєте рації, проявіть рішучість визнати свою помилку.

А найголовніше – звичка виражати свою думку якомога скромніше завжди викликає менше заперечень. Якщо виявиться, що ви помилились, то це завдасть вам значно менше прикросців. Якщо ж з'ясується, що ви мали рацію, то вам буде легше переконати партнера схилитися на ваш бік.

#### ***5. Не кажіть співрозмовникові образливих слів.***

Психологія суперечки підкоряється закону «емоційного дзеркала»: нервозність одного породжує нервозність іншого; злість породжує злість. Щоб ваше слово подіяло, говоріть делікатно, не ображаючи.

#### ***6. У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до навколишнього світу: позитивне і негативне.***

Позитивне мислення більш сприяє створенню гарного психологічного клімату в будь-якій розмові. А якнайбільший вигравш від негативного мислення дорівнює нулю. Можна більше виграти, якщо спрямувати свій розум на розв'язання проблем, замість того, щоб нарікати на їх існування.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна виокремити такі основні правила вміння говорити.



Одна з умов ефективної комунікації – це наявність у керівника певних навичок та вмінь у взаєморозумінні, знання комунікативної техніки і вміння працювати, ефективно застосовуючи ці знання. Особливу увагу слід приділяти вмінню слухати і вмінню говорити. Перш за все потрібно звернути увагу на типи співрозмовників і відповідно до цього обирати свою поведінку (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

### Типи співрозмовників

<b>Тип співрозмовника</b>	<b>Особливості поведінки з ним під час бесіди</b>
«Позитивна людина»	Помірно вести з ним дискусію
«Непідступна людина»	За можливості визнавати його знання і досвід
«Незацікавлена людина»	Розпитувати, залучати до бесіди
«Важлива птаха»	Використовувати дискусію типу «Так, але...», не критикувати
«Людина, яка все знає»	Намагатися висловлювати певну позицію відповідно до того, що він каже
«Говірка людина»	Намагатися зупиняти і обмежувати
«Конфліктна людина»	Зберігати спокій, залишатися в межах професійної бесіди, намагатися спокійно спростувати нелогічні висновки
«Обережна людина»	Задавати легкі запитання, поступово втягувати в бесіду



## 1.7. Пристосування повідомлення до аудиторії

Встановлення надійного контакту, взаєморозуміння з аудиторією є одним з найважливіших завдань будь-якого комунікатора. Будуючи свої стосунки з аудиторією, комунікатор покликаний враховувати як стійкі соціальні і соціально-психологічні характеристики різних груп аудиторії, так і ситуативні настрої, думки, запити людей на цей час, що переходять, змінюються.

Багато комунікаторів забувають про те, що повідомлення адресується не лише до розуму слухача, але й до його почуттів. Аудиторія, як вже зазначалося, може складатися з людей різних за характером, професією, схильностями, інтересами. Але всі вони згодні в одному – в бажанні сприймати інформацію.

Сьогоднішня аудиторія вимагає яскравого викладу інформації. Вона не сприймає «штампованих» фраз, «сірих» слів, упертих зворотів, канцелярських висловів.

Існують певні вимоги до комунікатора. Передусім він має добре продумати початок, зробити його таким, що інтригує. Від того, як буде почато повідомлення, значною мірою залежить його сприйняття. Викладати свій матеріал потрібно, широко використовуючи розмовну мову, говорити просто і зрозуміло. Точність у підборі слів, чіткість у побудові фраз мають логічно переплітатися з образним і яскравим викладом думок. Комунікаторові у твердженнях, особливо економічного характеру, доводиться оперувати цифрами, посилаючись на статистичні дані. Як їх роз'яснити, порівняти, перевести у відомі, такі, які легко сприймати, величини – про це треба думати заздалегідь.

Високі вимоги висуває аудиторія до культури мови комунікатора. Неприйнятною є погана дикція, монотонність, неграмотність, використання слів-паразитів.

Звичайно, що сприйняття повідомлення, крім вищеперелічених факторів, залежить і від глибини знань, ерудиції комунікатора. Безперечно важлива й тема

повідомлення. Але зовсім не випадково, що значна частина аудиторії на перше місце у сприйнятті інформації поставила емоційність виступу.

Очевидно, що без уваги активне сприйняття неможливе, і комунікатор, знаючи засоби викликання уваги, повинен так організувати потік інформації, щоб увага не дрімала впродовж усього процесу комунікації.

Не менш важливо правильно визначити, яка саме увага потрібна в певну конкретну мить, *мимовільна, довільна чи послідовна*. Мимовільна увага виконує роль первинної орієнтації – це може бути шрифтове виділення, заставка і таке інше. З усвідомленням цінності, важливості, потрібності інформації, з включенням волі виникає довільна увага. А що довільна увага – завжди самоспонування, то вона неминуче призводить до втоми – до несприйнятливості. Тому, пропонуючи аудиторії великий за обсягом інформації текст, комунікатор має прагнути до послідовної уваги (при сприйманні коротких текстів така увага непотрібна).

Тим, хто займається бізнесом і використовує бесіди для розв'язання ділових проблем, допоможе знання класифікації типів людей, яку запропонував психолог А. Егідес. Він поділяє людей на сім психотипних груп й описує особливості кожної з них.

*До першої групи належать люди порядні, дисципліновані*, ті, що визначають чіткий порядок для себе та інших і жорстко дотримуються його. Їхня педантичність іноді дратує, але вони все роблять у повному обсязі і в зазначені терміни. Іноді вони бувають агресивні, але вміють стримуватися, їм можна довіряти, покладати на них відповідальність за розв'язання конкретних питань.

*До другої групи належать люди, які живуть радісно і виділяються своєю добротою, чуйністю*. Вони мають багато знайомих, комунікабельні і дуже мобільні. У бесіді з ними можна отримати різну цікаву інформацію. Проте водночас в їхніх діях немає чіткості і точності. Якщо вони візьмуть у борг гроші, то забудуть віддати, якщо щось пообіцяють, то можуть не зробити.

*До третьої групи входять люди, які мають добрий смак, елегантність, пластичність.* Вони виділяються своїм артистизмом, уміють встановлювати контакти, можуть знайти вихід із скрутного становища. Вміло організують прийоми, презентації, зустрічі, але серйозну кропітку або аналітичну роботу можуть провалити.

*До четвертої групи відносяться люди, які не дуже контактні.* Це тип людей емоційно холодних, з розвиненим асоціативним мисленням. Серед них багато талановитих митців, учених, винахідників і т. п. Вони – генератори ідей, вміють запропонувати різні варіанти розв'язання завдань, знайти нестандартні рішення, але спілкуватися з ними важко, бо їхня життєва енергія спрямована на себе самих.

*П'яту групу становлять люди, яких часто називають сентиментальними.* Вони чуйні, боязкі, сором'язливі, вразливі, вміють співчувати, вносять атмосферу людяності, надії. Коли виникають труднощі в роботі або особистих справах, то на допомогу приходять насамперед люди саме цього типу.

*Шоста група – це конформісти, представники якої найкраще реалізують чужі ідеї.* Вони, як правило, легко приєднуються до думки інших. Нічого не запитуючи, не розмірковуючи, конформісти легко погоджуються виконати доручену справу. Люди цього психотипу можуть іноді прийняти і самостійно ухвалити, але в основному чекають, щоб їм сказали, коли, що і як треба зробити.

*До сьомої групи, на думку А. Егідеса, можна віднести людей, які не можуть займатися бізнесом і бути менеджерами.* Це люди нестійкі, які легко змінюють свою думку, недовірливі. Під час розмови з ними важко бути впевненим у позитивному результаті бесіди.

**Поміркуйте!**

**До якого типу людей ви належите?**

## ВИСНОВОК

Значення комунікації у бізнесі на сучасному етапі розвитку суспільства постійно зростає. Це пов'язано з тим, що підприємствам, організаціям, їхнім керівникам і співробітникам потрібно перебувати в комунікаційному просторі, який їм допомагає розв'язувати виробничі проблеми і досягати успіхів.

Важливість комунікації в управлінні пояснюється досягненням мети як в організаційному процесі діяльності підприємства, так і в ефективному обміні інформацією. Комунікація – це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків.

Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, потрібну для ухвалення ефективних рішень, і доводить ці рішення до співробітників організації.

Неефективна комунікація – одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікацію на рівні особи й організації, потрібно навчитися знижувати частоту випадків неефективної комунікації і ставати кращими, ефективнішими менеджерами.

Процес спілкування побудовано на функціях комунікації, серед яких виділяють: інформативну, інтерактивну (вплив), перцептивну (сприйняття) і експресивну (пов'язану з почуттями). Розрізняють два основні види комунікації: організаційну та міжособистісну.

Організаційний вид комунікації поділяється на зовнішній і внутрішній. Останній у свою чергу – на формальний (вертикальний і горизонтальний) і неформальний.

Організаційна комунікація – це сукупність її видів, що будуються на основі спілкування, опосередкованого інформацією про саму організацію, її цілі і завдання.

Міжособистісна комунікація передбачає усне спілкування людей в одному з перелічених видів. Ефективна міжособистісна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні, оскільки, з одного боку, розв'язання багатьох управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми. У процесі обміну інформацією виділяють чотири базові елементи, це: відправник, повідомлення, канал і одержувач.

До етапів комунікаційного процесу відносять: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передачу, декодування, зворотний зв'язок, «шум». Кожен етап процесу комунікації передбачає проблеми, що породжують неефективність передачі інформації.

Обмежувачем ефективності міжособистісного обміну інформацією може бути відсутність зворотного зв'язку, а отже неможливість встановити, чи дійсно повідомлено одержувачеві потрібне тлумачення.

Спотворення інформації на підприємстві можливе внаслідок неефективного її розповсюдження. Причини спотворення інформації можуть бути навмисні через труднощі в міжособистісних контактах між колегами чи керівником і підлеглим.

Перешкоди на шляхах обміну інформацією можуть також бути наслідком перевантаження каналів комунікації, наприклад, через великий потік інформації або погано сформовану структуру.

В комунікаційних бар'єрах перешкоди, що заважають контактів між комутатором і реципієнтом, адекватному прийому, розумінню, засвоєнню повідомлень, бувають такі: технічні, психофізичні, соціальні, культурні.

Для уникнення формалізму в процесі комунікації слід дотримуватися заходів: розширення рамки для ділової та особистої комунікації (менше інструкцій); скорочення обсягів комунікацій у письмовому вигляді (менше бюрократизму), впровадження правил проведення бесіди, зустрічей тощо.

Організація не може функціонувати за обставин внутрішнього вакууму. Представники бізнесу вважають за потребу створювати оптимальну систему комунікації, щоб підвищити інформованість та згуртованість персоналу.

Комунікація є одним з найважливіших складників управління, керівникові потрібно намагатися стежити за

комунікаційним процесом, виявляти проблеми на кожному його етапі і намагатися усунути їх, щоб підвищити ефективність передачі та сприйняття інформації.

### **Терміни**

*Комунікація. Повідомлення. Письмові та усні повідомлення. Внутрішня й зовнішня комунікація. Комунікаційний процес. Модель комунікації. Кодування інформації. Бар'єри комунікації. Комунікатор. Типи комунікаторів.*

### **Навчальні запитання**

1. *Що таке комунікація?*
2. *На які два класи поділяється комунікація?*
3. *У чому полягають переваги письмових повідомлень порівняно з іншими видами бізнес-комунікації?*
4. *Які основні недоліки письмової комунікації?*
5. *За допомогою чого здійснюється внутрішня комунікація?*
6. *Визначте основні види зовнішньої комунікації та охарактеризуйте їх.*
7. *У чому полягає зміст поняття «комунікація»?*
8. *Що являє собою комунікаційний процес і з яких елементів він складається?*
9. *Визначте етапи комунікаційного процесу та охарактеризуйте їх.*
10. *Як здійснюється кодування повідомлення?*
11. *Які канали передачі повідомлення слід обирати?*
12. *Визначте функції комунікації за Р. Якобсоном.*
13. *У чому полягає зміст поняття «моделі комунікації»?*
14. *Назвіть найпоширеніші моделі комунікації.*
15. *Охарактеризуйте модель комунікації Г.-Д. Лассвелла.*
16. *Охарактеризуйте модель комунікації Шеннона – Вівера.*
17. *Охарактеризуйте модель комунікації Р. Якобсона.*
18. *Які визначають типи комунікації?*
19. *Перелічіть перешкоди, що виникають у сфері комунікації.*
20. *Охарактеризуйте поняття «викривлення повідомлення».*
21. *Яких порад слід дотримуватись під час процесу слухання?*

22. Визначте типи співорозмовників та охарактеризуйте їх.
23. Перелічіть основні вимоги, які висувають перед комунікатором.
24. Перелічіть психотипи людей, які запропонував психолог А. Егідес.
25. Хто такі конформісти?

### Практичні завдання

1. Заповніть таблицю. Визначте переваги та недоліки письмової комунікації.

Переваги письмової комунікації	Недоліки письмової комунікації

2. Визначте логічну послідовність етапів комунікаційного процесу та охарактеризуйте їх. (Слова для довідок: передавання, зворотний зв'язок, декодування, зародження ідеї, кодування і вибір каналу.)

Бар'єри комунікацій	Трактування
Змістові бар'єри	
Індивідуальні бар'єри	
Соціально-культурні бар'єри	
Міжособистісні бар'єри	
Організаційні бар'єри	
Економічні, географічні та часові бар'єри	
Проблеми каналів і засобів поширення інформації	



*3. Заповніть таблицю. Охарактеризуйте комунікаційні бар'єри, що виникають під час передачі повідомлення.*

<b>Тип співрозмовників</b>	<b>Особливості поведінки зі співрозмовником під час бесіди</b>
«Позитивна людина»	
«Непідступна людина»	
«Незацікавлена людина»	
«Важлива птаха»	
«Людина, яка все знає»	
«Говірка людина»	
«Конфліктна людина»	
«Обережна людина»	

*4. Попрацюйте в парах. До якого типу співрозмовників відноситься ваш товариш? Визначте особливості його поведінки.*

## Розділ 2

# КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ У ПРОЦЕСІ КОМУНІКАЦІЇ

### 2.1. Поняття «культура»

*Поняття «культура» (в перекладі з латинської – вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування) означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини.*

Кожна епоха розвитку людини характеризується певним типом культури. Так само характеризується кожна сфера життя та діяльності людини.

Найвдаліше визначення цього поняття дав англійський етнограф Е. Тейлор. Культура – це складна цілісність, що включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності і звички, яких людина набуває і досягає як член суспільства.

«Як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії», розглядають поняття «культура» у Великому тлумачному словнику сучасної української мови. Концептуально поняття «культура» досліджували в різних науках: археології, етнографії, історії, педагогіці, соціології, що створюють своє бачення про неї (див. табл. 1)

**Можливий предмет дослідження поняття «культура»  
в різних науках**

<b>Назва науки</b>	<b>Предмет дослідження поняття «культура»</b>
Археологія	Культура історичних предків, що нині живуть, або зниклих народів
Етнографія	Культура представників різних національностей у всьому її різноманітті та цілісності
Філософія	Розгляд культури в її загальних рисах, тобто із світоглядних позицій З'ясування її місця в суспільстві та історичному процесі загалом
Педагогіка	Культура як міра рівня освіченості і вихованості людини

Існує чимало визначень цього поняття. Адже кожна з наук дає їй своє тлумачення. Фахівці налічують від 150 до 250 визначень поняття культури в різних наукових галузях, а всього у світовій літературі їх близько 500. Як поняття у філософії, історії, педагогіці «культура» набуло поширення з другої половини XVII ст.

Досліджували поняття «культура» класики філософії: О. Г. Баумгартен, Г.-В.-Ф. Гегель, Й.-Г. Гердер, Д. Дідро, Е. Кант, Г.-Е. Лессінг, Ж.-Ж. Руссо, Л.-А. Фейєрбах, Г. Ф. Філанджері, М. Чезаротті; українські класики: Г. С. Сковорода, П. І. Юркевич. Сьогодні поняття «культура» часто вживають як міру рівня освіченості і вихованості людини. Хоча суперечка з приводу точності і повноти цього поняття триває і навряд чи коли-небудь буде вичерпана, оскільки різноманіття діяльності людини породжує і різноманіття проявів культури. Е. С. Маркарян дав одне з найвичерпніших і лаконічних визначень поняття

«культура»: «Культура – це спосіб позабіологічної адаптації людиною навколишньої дійсності». У цьому понятті найвиразніше зафіксовано загальну відміну людської життєдіяльності від біологічних форм життя, якісну своєрідність історично конкретних форм цієї життєдіяльності на різних етапах суспільного розвитку.

Наприкінці минулого сторіччя поняттям «культура» почали активно користуватися дослідники з управління та менеджери, визначаючи ним загальний клімат в організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені цінності та її кредо. Проте тільки останніми роками організаційну (пізніше корпоративну) культуру почали визнавати одним з основних показників, потрібних для правильного розуміння й управління організаційним процесом. Поняття «культури» стає одним з базових понять у менеджменті.

Культура як засіб ціннісного сприймання дійсності відбивається у практичній діяльності людей – і внутрішній, і зовнішній. У процесі внутрішньої діяльності формуються мотиви, ціннісні орієнтації, визначаються технології майбутніх дій. Усе це потім виявляється у зовнішній діяльності людини. Тому іноді термін «культура» використовують у вузькому розумінні слова як визначення її духовного значення для людини, тобто етичних норм і правил, звичаїв і традицій, що є значущими для неї. Коли йдеться про культуру організації, то розуміють рівень правової та економічної культури підприємництва, ділових стосунків між працівниками, з партнерами, клієнтами, конкурентами і т. д.

## **2.2. Вплив культури на ділове спілкування**

Поняття «культура» як феномен ділового спілкування можна означити як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої професійної діяльності. Фахівці у сфері ділової культури виділяють два прошарки: ціннісний і ментальний. Ціннісний прошарок виступає як культурний феномен, який може передаватися як традиція й обумовлює етичний бік ділових стосунків, зовнішньо виявляється як стереотип, як звична

посадова поведінка, як актуальні цінності і норми, що регулюють практичну діяльність. Ментальний прошарок ділової культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності стають неефективними і люди починають конструювати нові. У країнах з високим рівнем економічного розвитку ділова культура добре сформована, орієнтована на творчість, незалежність і взаємодію. На етапі формування української ділової культури виникають проблеми її взаємодії з європейською і східними культурами, її залежністю від менталітету української нації.

Поняття «культура спілкування» в Україні з'явилося у 80-х роках минулого сторіччя. Однією з перших в Україні цей термін в науку ввела психолог Т. К. Чмут. В опитуваннях у різних навчальних закладах студенти надавали різні відповіді, наприклад, такі: культура спілкування – це сукупність вмінь людини аналізувати вчинки інших людей; складник мовлення; вміння поводитися культурно; вміння знайти правильний та делікатний підхід; бажання бути культурним і приємним співрозмовником. Видно, що опитувані не диференціювали культуру мовлення, мови, поведінки та спілкування. У науковій літературі культура спілкування трактується в єдності як культура поведінки, мовлення і мови.

Набутий останнім часом досвід дає можливість під культурою ділового спілкування розуміти наявні в суспільстві і житті людини форми творіння спілкування, систематизацію та реалізацію його норм, способів і засобів відповідно до ієрархії цінностей та установок. Ділове спілкування та його культура – це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей як працівників підприємства. Цінністю культура ділового спілкування стає тоді, коли слугує задоволенню їхніх актуальних потреб у спільній професійній діяльності та духовному розвитку. Таке поняття культури ділового спілкування дає можливість розглядати її як володіння досконалими його нормами, які виступають у єдності з творчим та особистісним складником. Нормами при цьому можуть бути знання, зокрема методологічні, вміння і теоретично

обґрунтовані способи дій, а також норми-цілі, норми-ідеали, які впливають на особистість.

Ділове спілкування виникає на цьому рівні, а далі розгортається як маніпулятивне або гуманістичне. При маніпулятивному рівні спілкування суб'єкт ставиться до інших як до об'єктів, використовує їх, як правило, з власною метою. На гуманістичному рівні спілкування відбувається як суб'єкт-суб'єктна взаємодія, у процесі якої реалізуються взаємні інтереси, поєднуються духовність, цінність і творчість. Ми говоримо про культуру спілкування суб'єктів, якщо вони спілкуються саме на цьому рівні.

👉 **Завданням ділового спілкування є:**

- 1) розпізнати наміри та індивідуальність партнера;
- 2) організувати діяльність;
- 3) забезпечити зворотний зв'язок (інформацію про результати цієї діяльності).

Високий рівень культури ділового спілкування забезпечують такі механізми (див. рис. 4):

- комунікативні установки (тобто бажання спілкуватися на гуманістичному рівні) – я хочу це робити;
- знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування (тобто знання про етичні норми спілкування, прийняті у певному суспільстві; знання про психологію спілкування – категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння один одного) – я знаю, як це робити;
- вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації – я вмію це робити.



Рис. 4. Механізми культури ділового спілкування

***Культура ділового спілкування – це високий рівень уміння спілкуватися у діловому світі.***

***Оволодіння культурою ділового спілкування передбачає:***

☞ Високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити (зокрема публічно) і слухати.

☞ Вміння об'єктивно сприймати і правильно розуміти партнера.

☞ Вміння будувати стосунки з будь-яким партнером, домагатися ефективної взаємодії на основі обопільних інтересів.

Професіонал своєї справи має всебічно володіти діловим спілкуванням – і вміння правильно сприймати і приймати партнера або аудиторію, і володіти ораторським мистецтвом. Усе це потрібно для успішного ділового контакту, в ході якого виявляється вміння взаємодіяти з партнером: долати бар'єри у спілкуванні, зайняти потрібну психологічну позицію, вийти на відповідний рівень спілкування і т. п.

Культура ділового спілкування передбачає і високу етичну культуру, вміння бачити в діловому партнері не тільки особистість, з якою можна розв'язувати професійні проблеми, а й цікаву, повноцінну особистість загалом.

З усіх можливих способів передачі інформації (за допомогою спілкування: жестів, міміки, пантоміми, зорового контакту) мова – універсальний засіб, бо вона дозволяє найточніше передати зміст повідомлення. Добрий оратор володіє здатністю під час виступу корегувати свою промову, домагаючись позитивної реакції слухачів. Великий римський оратор Цицерон зауважив: «Красномовство – це щось таке, що дається важче, ніж це здається, і народжується з дуже багатьох знань і старань». Ці слова ніколи не втратять актуальності. Знання теорії красномовства, вивчення психології людей, постійна практика виступів і наполеглива робота над словом – ось що дає можливість впливати на аудиторію або партнера. Культура ділового спілкування тісно пов'язана з такими науками, як логіка, психологія, лінгвістика, етика. Їхні знання дозволяють

правильно будувати виступ, вміло керувати аудиторією, раціонально використовувати час, відведений для виступу.

Культура ділового спілкування передбачає: уникнення неясності, невизначеності висловлювань; виключення двозначних фраз; пояснення аудиторії значення малознайомих слів; дання визначення складним поняттям; логічний зв'язок думок.

Існують різні підходи до трактування сутності поняття «культура ділового спілкування» (див. табл. 2).

*Таблиця 2*

**Визначення поняття «культура ділового спілкування»**

<b>ПІБ науковця</b>	<b>Трактування поняття «культура ділового спілкування»</b>
Рябушко С. О.	Складник загальної культури фахівця, провідний показник якості та дієвості його спілкування
Полторацька В. В.	Соціально значуща міра розвитку комунікативного мистецтва фахівця
Соколова В. В.	Сукупність умінь і навичок у галузі засобів спілкування та міжособистісної взаємодії, що сприяють взаєморозумінню, ефективному розв'язанню завдань спілкування
Баєва О. А., Кузін Ф. О.	Високий рівень сформованості вміння спілкуватися в діловому світі
Долгополова Н. Ф.	Основа міжособистісної, організаційної, інтеркультурної взаємодії
Горбунова Н. В.	Ступінь розвитку комунікативних умінь, що дає змогу здійснювати міжсуб'єктну взаємодію, зорієнтовану на ефективне виконання виробничих обов'язків



Основи культури ділового спілкування інтегрують засади професійної культури і ділового спілкування.

*Форми ділового спілкування* – усна: ділова бесіда, ділові наради, ділові переговори, публічні виступи, прес-конференції, дебати, презентації, дискусії; письмова: оформлення ділової кореспонденції.

Всі перелічені форми ділового спілкування ведуть за визначеними сценаріями. Те, що доречно в розмові з колегами, може виявитися неприпустимим при спілкуванні з потенційними партнерами.

1. Ділова нарада – це обговорення проблем і завдань у групі фахівців або колег.

2. Ділові перемовини – це обговорення кількох зацікавленими сторонами певного питання для з'ясування позицій сторін або підписання угоди.



3. Ділове листування – найпоширеніший вид документації, призначений для встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами. Метою ділового листування є пояснити, переконати, проінформувати і спонукати адресата до певної дії.

4. Публічний виступ – це передача інформації промовця аудиторії. Найпоширенішою формою публічного виступу є доповідь. Розрізняють політичні, звітні, ділові й наукові доповіді.

5. Ділова бесіда – це розмова двох чи більше осіб, яку ретельно підготовлено. Її метою є обмін інформацією, формування перспективних заходів, підтримання ділових контактів, стимулювання дій у новому напрямку, роз'яснення проблем, що існують.

6. Прес-конференція (від англ. press-conference) – захід для ЗМІ, який проводять у разі, коли є суспільно значуща новина і організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, бажають дати свої коментарі для громадськості. Зустріч державних, політичних, громадських, наукових та

інших діячів з представниками засобів масової інформації для висвітлення питань, які цікавлять широку громадськість.

7. Дебати (фр. *debat*) – різновид публічної дискусії, учасники якої спрямовують свої зусилля на переконання у правоті третьої сторони, а не одини одного.

8. Презентація (спосіб подання інформації) – інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації у зручній для одержувача формі.

9. Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми.

*Засоби ділового спілкування* – лінгвістичні (мовні); паралінгвістичні (голос, діапазон, тональність); оптико-кінетичні (жести, міміка, пантомімія); екстралінгвістичні (паузи, сміх, темп мови); просторово-часові (дистанція, час, місце, ситуація спілкування); технічні (телефон, телекс, факс, засоби Інтернету).

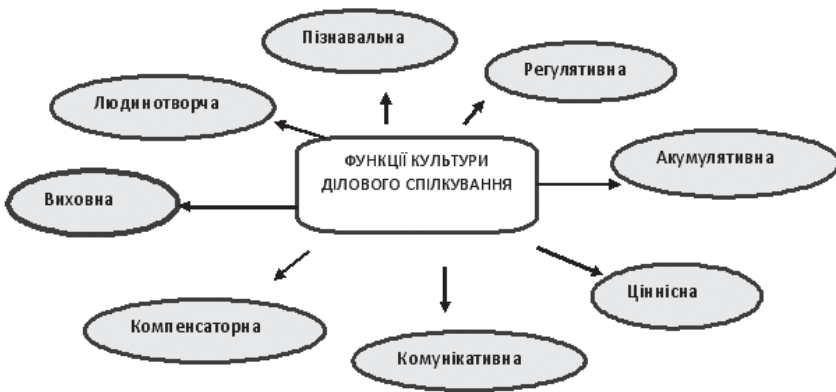
Комунікативна культура в діловому спілкуванні відіграє дуже значущу роль. Народна приказка каже, що за одягом зустрічають, а за розумом проводжають. Хоч як би бездоганно ви були одягнені, перше позитивне враження можуть безповоротно зіпсувати слова-паразити у вашій мові, невміння грамотно і послідовно викладати думки і доводи. Нижче наведено ті показники культури мови, які визначають мову ділової людини (див. рис. 5).



Рис. 5. Показники культури мови

Культура ділового спілкування допомагає людям організувати спільну діяльність, пізнати один одного краще, а також розвинути і сформувані міжособистісні взаємини. А знання її основ і норм без сумніву в сучасному світі є запорукою успіху будь-якого ділової людини.

Культуру ділового спілкування потрібно розглядати як складник загальної культури, враховуючи її класифікацію за видом, родом, значущістю, а також визначаючи її функції (див. рис. 6).



*Рис. 6. Функції культури ділового спілкування*

Культура ділового спілкування – це поєднання правил вербального і невербального ділового спілкування, які регламентують порядок зустрічі делегацій, ведення ділових бесід, переговорів, офіційних і неофіційних заходів (прийомів, фуршетів тощо).

Різновидами культури вербального спілкування у сфері ділових стосунків є культура ділової бесіди і переговорів, невербального – dress-code (діловий костюм), культура подарунка, обміну візитівками тощо.

Важливим чинником культури переговорів є вироблення стратегії переговорного процесу: формування складу делегацій;

розв'язання організаційних питань проведення переговорів (час їх проведення, правила розташування учасників за столом і т. п.); культура ознайомлювальної бесіди і культура аргументації.


Культура ділового спілкування послуговується загальними принципами ділової культури і морально-етичними правилами бізнес-етикету. За будь-яких обставин головними принципами ділового спілкування є: емоційна стриманість, увага до співрозмовника, візуальний контакт, зосередженість на розмові, уникнення суперечок, конфіденційність розмови, позитивна реакція на партнера, уникнення поспішних висновків, зайвих порад, моделювання і дотримання лінії поведінки, прогнозування можливого конфлікту, аналіз особистих і професійних якостей партнера.

Культура ділового спілкування також передбачає: здобуття довіри співрозмовника; ставлення до нього не як до суперника, якого потрібно обманути, а як до довгострокового партнера; обов'язкове оволодіння принаймні однією іноземною мовою або вміння працювати з перекладачем; опанування мистецтва компромісу.

### 2.3. Техніки спілкування з представниками інших культур

Досягнути успіхів у діловому спілкуванні допомагає застосування різної техніки спілкування.

***Техніка спілкування** – набір комунікативних діянь та прийомів, що призводять до задоволення тих чи інших соціально цінних потреб (у діяльності, пізнанні, лідерстві тощо).*

 **Поняття «культура»** в контексті взаємин з іноземцями визначається як стійка сукупність ціннісних орієнтирів і поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні та які засвоїла особистість.

Усі ділові культури, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів, що їх дотримуються, умовно

поділяють на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні (див. рис. 7).



Рис. 7. Типи ділової культури

☞ До моноактивного типу культури належать англосаксонські, германські та скандинавські народи (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи).

☞ До поліактивного типу культури належать романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби).

☞ До реактивного типу культури належать народи Східної та Південно-Східної Азії (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур), а також Туреччина та Фінляндія.

Зазначені ділові культури відрізняються між собою: по-перше, системою прийнятих у кожній культурі норм, правил, форм, орієнтацій, установок та ставленням до трудової діяльності; по-друге, мовними особливостями, які позначаються на комунікативній поведінці партнерів по спілкуванню.

Техніка спілкування з представниками інших культур залежить від того, який вид ділової культури існує у країні за ставленням до часу. Отже, монохромний вид ділової культури існує в Скандинавських країнах, а ще таких, як Англія, Німеччина, США. Для них характерними є послідовність і концентрація зусиль на одній справі в будь-який час. Жителі цих країн пунктуальні та прискіпливі у деталях.

Поліхромний вид ділової культури існує у країнах Азії, Латинської Америки, арабських та країнах Південно-Західної

Європи. Вони не пунктуальні (запізнюються на зустріч, до укладених контрактів ставляться як до проектів). У Латинській Америці, наприклад, розмовляючи з вами, господар буде одночасно робити багато інших справ, а ваша справа, яку можна завершити за 15 хвилин, розтягнеться на цілий день. Проте тут важливими для себе вважають попереднє глибоке пізнання майбутнього партнера (його інтересів, хобі), пошук спільних знайомих тощо.

Відмінності в техніці спілкування з представниками інших культур відчуваються при проведенні ділових переговорів. Так, підготовці до офіційної частини (тобто часу для *Small talk*) у Німеччині, Фінляндії та США відводять 5 хвилин, і витрачають їх на відрекомендування та розміщення учасників переговорів, у Франції для формального відрекомендування учасників і світської бесіди витрачають 15 хвилин, в Японії – 20. В Іспанії й Італії учасники переговорів збираються із запізненням на 20–30 хвилин.

На техніку спілкування з представниками інших культур впливає *тип корпоративної культури* іноземної фірми, який визначають за допомогою трьох важливих характеристик: ступеня централізації управління; ступеня формалізації управління; об'єкта управління. На підставі цих характеристик виділяють чотири типи корпоративної культури, які мають такі умовні назви: «Сім'я», «Керована ракета», «Інкубатор», «Ейфелева вежа».

«Інкубатор», як тип корпоративної культури, існує у Сполучених Штатах Америки та Канаді, де низький ступінь централізації і формалізації управління, а об'єктом управління визначено розвиток здібностей особистості.

У країнах Північної Європи та Англії – низький ступінь централізації управління і високий ступінь формалізації управління, а об'єктом управління є розв'язання певного завдання, тому там існує тип культури, що називається «Керована ракета».

Типи корпоративних культур «Інкубатор» та «Керована ракета» – це елітарні культури, де відстані між керівництвом і

виконавцями незначні, ступінь централізації управління низький. Культура «Інкубатор» забезпечує створення найкращих умов для самовдосконалення та самореалізації особистості. При культурі «Керована ракета» відбувається максимальне делегування влади згори вниз, здійснюється орієнтація на досягнення конкретного результату.

Корпоративна культура «Сім'я» існує в арабських країнах, країнах Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи, а також Росії. Для неї характерні: високий ступінь централізації управління; низький ступінь формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок згори.

Німеччина та інші країни Центральної Європи мають високий ступінь централізації та формалізації управління, визначення рольових функцій, що характерно для корпоративної культури «Ейфелева вежа».

Типи корпоративної культури «Сім'я» та «Ейфелева вежа» – це ієрархічні культури з обмеженим делегуванням влади. Тут високими є централізація управління, заформалізовані стосунки між людьми. При культурі «Сім'я» відбувається орієнтація на виконання вказівок згори, ініціатива підлеглих повинна відповідати побажанням згори. Культура «Ейфелева вежа» характеризується чітко вираженою рольовою орієнтацією, здійсненням постійного контролю за виконанням функціональних обов'язків, перерозподілу яких не допускають.

Техніка спілкування з представниками інших культур залежить від системи основних уявлень людей, закладених в їхню свідомість культурою, мовою, релігією, наукою, етносом, спілкуванням, а отже від ментальності людей.

***Національний менталітет –  
це національний спосіб мислення.***

***Національний менталітет*** передбачає розгляд і оцінку явищ і подій з погляду кожної окремої нації. Менталітет

формується протягом усього часу існування нації і виявляється у стереотипах поведінки, ухваленні рішень, традиціях і звичаях. Він має конкретно-історичний характер, відповідає певним періодам розвитку суспільства, визначає стереотипне ставлення до навколишнього світу та забезпечує можливість адаптації до нього людини. У свідомості окремої людини менталітет суспільства представлений такою мірою, яка залежить від активної або пасивної її позиції у громадському житті.

Менталітет має значний вплив на техніку спілкування з представниками інших культур, бо людина часто діє підсвідомо, виходячи із своєї ментальності. Так, якщо людина звикла до групового життя, то вона діє й ухвалює рішення, спираючись на колектив. Якщо вона сповідує систему цінностей, яка ґрунтується на індивідуалізмі, то вона самостійно діє і ухвалює рішення, спираючись на індивідуальні якості. Існує навіть *закон відповідності менеджменту менталітетові*, який означає, що види, форми, системи менеджменту відповідають конкретним рисам національного характеру, конкретній ментальності.

***Техніка спілкування з іноземними партнерами складається з таких фаз:*** підготовки контакту; програмування контакту; реалізації контакту; ухвалення рішення, підбиття підсумків контакту. Для того, щоб діловий контакт з іноземцями був успішний, слід планувати й реалізовувати кожну його фазу, виходячи з розуміння специфічних особливостей кожної з культур. Представники різних країн поводитимуться на різних фазах встановлення контакту відповідно до особливостей своїх ділових культур.

Так, на першій фазі – підготовці контакту представники моноактивної культури (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи) використовуватимуть найдостовірніші джерела інформації, щоб уникнути неправильного трактування фактів. Представники поліактивної культури (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби)



орієнтуватимуться на отримання попередньої інформації під час особистих зустрічей та бесід. Представники реактивної культури (японці, китайці, турки, фіни) попередньо вивчать бази даних та друковану продукцію й уважно слухатимуть партнерів.

На другій фазі – програмування контакту представники моноактивної культури будуть зосереджені тільки на цій справі і виконуватимуть усі дії в чітко заплановані терміни; поліактивної культури – зневажливо ставитимуться до попередньо розроблених планів та інструкцій, зокрема до обумовлених термінів, виконуватимуть кілька справ одночасно; реактивної культури – плануватимуть розгляд пропозицій на кількох циклічних етапах, накопичуючи інформацію та досвід від етапу до етапу.

На третій фазі – реалізації контакту представники моноактивної культури дотримуватимуться накресленого плану (графіки, схеми) дій відповідно до інструкцій і вимагатимуть цього від інших. Основний спосіб комунікації для них – діалог. На переговорах вони поведуться спокійно, не зловживають невербальними засобами, є активними й терплячими слухачами. Комфортний простір для їхнього спілкування має бути не менше ніж 1,2 м. Представники поліактивної культури намагатимуться встановити міжособистісні взаємини, реалізувати неформальні зв'язки. Основний спосіб комунікації для них – діалог, але при цьому поводитимуться емоційно, багатослівно, використовуватимуть багато жестів та міміки. Комфортний простір для їхнього спілкування – 0,5 м. Представники реактивної культури поводитимуться ввічливо та з повагою до інших з огляду на статус учасників переговорів, будуть уважними слухачами. Основний спосіб комунікації – монолог – пауза – роздуми – монолог. Вони не допускають багато жестів, бурхливих проявів емоцій, уникають прямих поглядів. Комфортний простір для їхнього спілкування – 1,2 м.

На четвертій фазі – ухвалення рішення, підбиття підсумків у представників моноактивної культури рішення ухвалює

керівник, який спирається на колективну роботу підлеглих; у представників поліактивної культури важливу роль відіграють статус, вік, репутація і нерідко матеріальний стан учасників спілкування, і при ухваленні рішення вони враховують як перспективи розвитку компанії, так і вигоду для владних сімей. Представники реактивної культури використовують патерналістський метод ухвалення рішень, пріоритетними для них є довгострокові цілі.

На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідно коригувати свої дії.

***Особливості поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей:***

☝ ***для американців*** – прагнення обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Професіоналізм представників американських делегацій, звичайно, високий, і поводяться вони при ухваленні рішень відносно самостійно. Люблять ухвалювати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють наполегливість у досягненні своєї мети;

☝ ***для англійців*** – прагнення розв'язати всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації;

☝ ***для французів*** – приділення уваги попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при ухваленні рішень і пов'язані

наданими їм інструкціями. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну під час переговорів;

☞ **для німців** – бажання вести переговори тільки тоді, коли вони впевнені в позитивному розв'язанні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, дотримуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах;

☞ **для китайців** – чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення ухвалюють тільки після того, як їх затвердить їхнє керівництво. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску;

☞ **для японців** – ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Приділяють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються). Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники делегацій рішення самі не ухвалюють, обов'язково її погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу;

☞ **для представників арабських країн** – увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати.

## ВИСНОВОК

Концептуально поняття «культура» науковці досліджували протягом історичного становлення людства в різних галузях знань: археології, етнографії, історії, педагогіці, соціології. Це дозволило виробити різне бачення цього поняття.

Культура як засіб ціннісного сприймання дійсності впливає на практичну діяльність людини. У процесі внутрішньої діяльності формуються мотиви, ціннісні орієнтації, визначаються технології майбутніх дій, що у свою чергу віддзеркалюється на її зовнішній діяльності.

Культура як феномен ділового спілкування означається як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої професійної діяльності.

Під культурою ділового спілкування розуміють наявні в суспільстві і житті людини форми творіння спілкування, систематизацію та реалізацію його норм, способів і засобів відповідно до ієрархії цінностей та установок. Ділове спілкування та його культура – це творчість, яка веде до самовдосконалення, і водночас це цінність для кожної людини і для суспільства загалом.

Високий рівень культури ділового спілкування забезпечують такі підходи: комунікативні установки, знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування, вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації.

Культура ділового спілкування передбачає: уникнення неясності, невизначеності висловлювань; виключення двозначних фраз; пояснення аудиторії значення малознайомих слів; визначення складних понять; логічний зв'язок думок.

Культуру ділового спілкування розглядають як складник загальної культури з урахуванням її класифікації за видом, родом, значущістю; з визначенням її функцій.

Поняття «культура» в контексті взаємин з іноземцями визначається як стійка сукупність ціннісних орієнтирів і поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні та які засвоїла особистість.

Всі ділові культури, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів, що їх дотримуються, мають свою специфіку. Техніка спілкування з представниками інших культур залежить від того, який вид ділової культури існує у країні за ставленням до часу.

### **Терміни**

*Поняття «культура», механізми культури ділового спілкування, форми ділового спілкування, функції культури ділового спілкування, техніка спілкування, типи ділової культури, техніка спілкування з представниками інших культур, національний менталітет, корпоративна культура.*

### **Навчальні запитання**

1. Що розуміють під поняттям «культура»?
2. Назвіть чинники, що сприяли формуванню поняття «культура».
3. Що є предметом дослідження поняття «культура» в різних науках?
4. Укажіть завдання ділового спілкування.
5. Охарактеризуйте механізми культури ділового спілкування.
6. Назвіть форми ділового спілкування.
7. Розкажіть про функції культури ділового спілкування.
8. Дайте визначення поняття «техніка спілкування».
9. Поясніть поняття «культура» в контексті взаємин з іноземцями.
10. Охарактеризуйте відомі вам типи ділової культури.
11. Чого слід дотримуватися у техніці спілкування з представниками інших культур при проведенні ділових переговорів?
12. Яка існує залежність між технікою спілкування і типом корпоративної культури іноземної фірми?
13. Як впливає національний менталітет на техніку спілкування з представниками інших культур?
14. Яких фахових вимог потрібно дотримуватися при спілкуванні з іноземними партнерами?

## Практичні завдання

**Вправа 1.** Приведіть у відповідність назви, подані в таблиці, так, щоб назви науки відповідали предметові дослідження.

Назва науки	Предмет дослідження поняття культура
Археологія	З'ясування її місця в суспільстві та історичному процесі загалом
Етнографія	Культура як міра рівня освіченості і вихованості людини
Філософія	Розгляд культури в її загальних рисах, тобто із світоглядних позицій Культура історичних предків, що нині живуть, або зниклих народів
Педагогіка	Культура представників різних національностей у всьому її різноманітті та цілісності

**Вправа 2.** Наведіть приклади механізмів, що забезпечують високий рівень культури ділового спілкування. Опишіть призначення кожного механізму в процесі ділового спілкування.

**Вправа 3.** Розкажіть про відомі види культури і назвіть їхню значущість, ураховуючи класифікацію за видом.

**Вправа 4.** Заповніть таблицю.

## Типи ділової культури

Моноактивна	Поліактивна	Реактивна
Основні характерні особливості типу ділової культури (запишіть нижче).		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

**Вправа 5.** *Знаючи фази техніки спілкування з іноземними партнерами, опишіть порядок ведення переговорів.*

<b>Назва країни</b>	<b>Фази техніки спілкування з іноземними партнерами</b>				
	Підготовка контакту	Програмування контакту	Реалізація контакту	Ухвалення рішення	Підбиття підсумків контакту
<b>Японія</b>					
<b>Англія</b>					
<b>Фінляндія</b>					
<b>Канада</b>					

## ТЕХНІКИ КОМУНІКАЦІЇ У СИТУАЦІЯХ МІЖСОБИСТІСНОГО ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

### 3.1. Невербальні повідомлення та передачі інформації

**Невербальні засоби спілкування** є невід'ємною частиною усного мовлення, їх почали вивчати з початку 60-х років ХХ сторіччя. Учені зареєстрували *понад 1000 невербальних знаків і сигналів*. Словесний (вербальний) канал спілкування використовують для передачі інформації, невербальний – для «обговорення» міжособистісних стосунків, а в деяких випадках – замість вербальних.

***Невербальне спілкування** – вид спілкування, для якого характерне використання невербальної поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про партнера, здійснення впливу на іншу людину.*

Невербальні сигнали можуть бути вроджені або набуті: передаватися генетично або виховуватися у відповідному культурному середовищі.

При трактуванні невербальних засобів спілкування варто звернути увагу на національні традиції співрозмовників, оскільки вони можуть мати різне значення або відтінки значень у представників різних народів.

Більша частина нашої невербальної поведінки набута. Значення багатьох жестів і рухів зумовлені культурним середовищем, в якому ми живемо.



На перше враження впливають такі фактори:

- Внутрішня установка, з якою ми підходимо до оцінки інших, має вирішальний вплив на наші судження.

- Ступінь (сила) емоційного збудження, яке супроводжує оцінку. Стан хронічного стресу примушує нас дивитися на інших спідлоба, без симпатії і в кожному бачити більше недоброзичливих і негативних рис. Упевнені в собі люди часто оцінюють інших як доброзичливих і врівноважених. Невпевнені в собі люди сприймають інших як нечуйних і налаштованих вороже.

- Схильність приписувати свої якості чи свій емоційний стан іншим людям. Надто це проявляється у малокритичних людей, які погано розуміють свої особистісні особливості. Значною мірою це характерно для авторитарних особистостей і майже не проявляється в демократичних.

- Людині, від якої ми в захваті за певним значущим для нас показником, ми приписуємо позитивні якості.

- Люди схильні систематично переоцінювати психологічні якості тих людей, які переважають їх за певним параметром, значущим для них.

- «Якщо я хворий і слабкий, а хочу бути здоровим і сильним, то зустрівши фізично сильну людину, переоціню її за всіма параметрами».

- «Люди, які нас люблять чи добре до нас ставляться, здаються нам набагато кращими за тих, хто нас недолюблює».

- Зовнішня фізична привабливість сприяє позитивнішій оцінці рис особистості, а також оцінці результатів діяльності чи окремих вчинків.

- Недарма кажуть, що короля грає свита. Дослідження показали, що враження про людину визначається, зокрема, і тим, в якому оточенні ми її бачимо.

Тільки 8–10 % інформації ми черпаємо зі слів співбесідника.

Поряд з характерними рисами зовнішності потрібно аналізувати різні нюанси поведінки. Тільки поєднання всіх зовнішніх ознак дозволить зробити достовірну оцінку.



## **Невербальні засоби спілкування поділяють на:**

1. Оптичні.
2. Тактильні.
3. Ольфакторні (лат. *olfactus* – нюх).
4. Хрономічні (грец. *chronos* – час).

**Оптичні засоби невербального спілкування** – сукупність форм невербального спілкування, що проявляються безпосередньо в рухах людського тіла і жестах, позі (поставі), міміці, погляди тощо (Додаток 1).

☞ **Жести** – рухи рук, які супроводжують мовлення у процесі комунікативного акту і виражають ставлення людини до співрозмовника, події, можуть свідчити про бажання або психічний стан людини (Додаток 1).

☞ **Поза** – довільна або навмисна постава людського тіла, яка може свідчити про емоційно-психічний стан людини, її фізичне здоров'я, манери, налаштованість на співрозмовника.

Поза є найменш підконтрольним людині різновидом невербальної комунікації. Тому спостереження за нею дає вірогідну інформацію про психічний стан людини. На сьогодні відомо до 1000 поз, яких здатне набувати людське тіло (Додаток 2).

☞ **Міміка** – належить до проявів кінесичних засобів невербального спілкування. *Міміка* – виразна рухомість м'язів обличчя, яка може виявляти почуття або настрої людини, та хода, яка безпосередньо пов'язана з поставою. Те, як людина рухається, свідчить про її психологічний або фізичний стан і вказує на вік, стать. Чинниками, що підкреслюють особливості людської ходи, є довжина кроку, темп, швидкість, супроводжувальні рухи руками, нахил тулуба і голови тощо (Додаток 3).

Міміка демонструє всі зміни виразу обличчя під час спілкування, які можуть означати сум, радість, задоволення, страх, презирство тощо. За твердженням учених, у виразах обличчя задаються 55 компонентів, поєднання яких здатне передати до 20 000 значень. Усвідомлений контроль за виразами

обличчя допомагає людині підсилювати зміст повідомлення, приховувати або стримувати свої емоції. Узгоджена зі словами, або конгруентна, міміка майже непомітна.

Зміст деяких мімічних сигналів залежить від культурних традицій, тому їх неможливо інтерпретувати однозначно. Наприклад, поширеною формою мімічної комунікації в усіх культурах є усмішка (посмішка) як вираження різноманітних емоційно-психологічних станів людини – задоволення, радості, симпатій, погорди, презирства, іронії, розгубленості, невпевненості. Так, німці краще, ніж американці, здатні виражати почуття відрази, однак їм невластиве мімічне зображення суму і люті.

☞ *Окулістика* – важливий елемент оптичної невербальної комунікації. *Окулістика* – культура погляду як джерела інформації про людину. Погляд виражає різноманітні почуття («Очі – дзеркало душі»), а також є важливим засобом впливу.

Часто візуальний контакт ототожнюють з дотиком, який значно звужує психологічну дистанцію між людьми.

Прямий, самовпевнений погляд може також свідчити про погрозу або прагнення домінувати. Тривалий погляд на співрозмовника може виражати зацікавленість або закоханість.

Психологи стверджують, що людина здатна нормально сприймати погляд іншої людини не більше трьох секунд. Тому в багатьох культурах заборонено тривалий час дивитися співрозмовникові в очі, бо це може викликати в нього тривогу або роздратування. Ділова культура спілкування також вимагає незначної затримки погляду на очах співрозмовника у ключові моменти бесіди (демонструє чесність намірів). Під час ділового, професійного спілкування бажано спрямовувати свій погляд на трикутник, вершиною якого є уявна точка посередині чола, основою – зона перенісся. Відведення очей убік, уникнення візуального контакту представники американської, західноєвропейської культур інтерпретують як невідвертість або знервованість співрозмовника. Однак у багатьох азійських

країнах погляд прямо в очі керівникові символізує зневагу до нього.

Загально визнана культура погляду передбачає недопустимість: розглядання людини, з якою доводиться перебувати у вузькому або переповненому людьми просторі; «бігання» очима вздовж фігури співрозмовника, який стоїть на відстані випрямленої руки; зосередження погляду на вустах співрозмовника; розглядання співрозмовника зі взуття тощо.

☞ *Фізіогноміка.* До елементів кінесики також належать фізіогноміка, одяг і його стиль, прикраси, зачіска, косметика, аксесуари. Манера одягатися може свідчити про професію, матеріальний добробут, психічний стан людини, її ставлення до інших. Одяг може бути обумовлений національною культурою, соціальним статусом людини або певною подією в її житті. У доіндустріальну епоху головним елементом культури одягу був національний костюм, в індустріальну та постіндустріальну зовнішній вигляд людини, манера одягатися поступово втратили зв'язок з національною традицією, в основному підпорядковуються віянням моди.

Мода пронизує всі сфери суспільного життя. Щодо одягу розрізняють професійно-ділову, повсякденну та високу моду. Сучасна повсякденна культура одягу досить демократична, схильна до нівелювання у зовнішньому вигляді людей соціальних, національних і тендерних розбіжностей, нерідко поєднує різні стилі і тенденції, авангардні і консервативні елементи. Важливими ознаками є дотримання певних правил у використанні одягу, що надає їй відносно сталого характеру. Так, невід'ємними елементами ділової культури одягу є «dress-code», принцип елегантності та ін. У світському житті збереглися традиції високої моди, особливо серед представників елітарних кіл.

До кінесичних засобів невербального спілкування належать національні традиції дарування квітів, подарунків, особливості національних застільних етикетів. Вони також містять інформацію про норми, яких дотримуються у певному культурному середовищі. Так, на Сході в епоху Середньовіччя

сформувалася певна наука про квіткове мистецтво з відповідними табу – селям, або квітковий етикет, за допомогою якого люди виражали свої почуття, ставлення до інших. Квітова символіка обумовлена національними традиціями, тому одна і та сама квітка в різних країнах може мати різну семантику. Наприклад, у багатьох західноєвропейських країнах гвоздики, лілії та хризантеми символізують жалобу, їх приносять лише на похорони, на кладовище (за винятком червоних гвоздик, символіка яких має ідеологічне наповнення). В Японії хризантема є символом країни (зображено її на прапорі, монетах, вища нагорода – орден Хризантеми), а також довголіття.

У Давній Персії жовта троянда символізувала фальш, зраду, підступність, біла – таємницю, довіру. В Давній Греції троянду вважали символом любові, розкоші, весни, невинності, чистоти стосунків між закоханими. Особливу глибину почуттів, душевну чистоту, незайманість для давніх греків символізували червоні троянди. Білими трояндами вони прикрашали двері, будинок нареченої. У Даньому Римі троянди вважали символом смерті, їх приносили на похорони.

Відповідно до вітчизняних традицій квіткового етикету квіти дарують до дня народження близьких (родичів, друзів) з урахуванням їхніх смаків.

☞ *Проксемічні* засоби спілкування, які вказують на культурні розбіжності у використанні простору, є також важливим джерелом одержання оптичної інформації (Додаток 2).

Особливу проблему в міжкультурних контактах становлять особиста та соціальна дистанції, оскільки в різних культурах існують свої правила проксеміки. Так, мешканці Сходу зазвичай спілкуються на доволі близькій відстані (представники контактної культури), американці чи європейці досить негативно сприймають втручання іншої людини у свою особисту зону. Кожна людина має право сама вирішувати, на якій відстані їй спілкуватися, кого допускати у свою особисту зону. Як свідчать дослідження, що невідворотніше людині заважає чиясь близька присутність, то більше в неї виробляється гормонів боротьби.

**Тактильні засоби спілкування, або такесика.** Це невербальна комунікація, пов'язана з тактильною системою відчуття (потискування рук, поцілунки, погладжування, поплескування, обійми). Всі людські дотики поділяють на професійні, ритуальні, дружні та любовні (Додаток 2).

Тактильна культура також залежить від національних, етнічних традицій тих чи інших країн. Культури, в яких поширена тактильна поведінка, називають *контактними*, а ті, в яких дотики майже відсутні або заборонені, є *дистантними*.



До *контактних культур* належать латиноамериканські, східні та південно-європейські культури, представники яких

при спілкуванні активно практикують дотики.

Мешканці Північної Америки, Азії, Північної Європи представляють *неконтактну культуру*. Наприклад, в азійських країнах заборонено торкатися голови співрозмовника, це вважається образою.

Не менш важливим чинником, який впливає на тактильну культуру, є тендерна мораль. Так, у деяких культурах заборонено дотики між чоловіками і дозволено – між жінками. Інші культури забороняють жінкам торкатися чоловіків, однак чоловіки такого права не позбавлені. У Німеччині, Сполучених Штатах Америки чоловіки набагато менше торкаються один до одного, ніж в Італії. До того ж, італійські чоловіки торкаються один одного частіше, ніж італійки.

В європейській тактильній культурі часто використовують поцілунки. Однак це не властиво японській, китайській та багатьом іншим комунікативним культурам Азії. За смисловим навантаженням розрізняють любовний, етикетний (відповідно до правил поведінки), ритуальний (цілування ікон, святинь) поцілунки. Історично поцілунок був символом поваги, побажання людині здоров'я, який у ритуальному і в етикетному сенсах супроводжувався відповідним вербальним привітанням.

**Ольфакторні засоби спілкування.** До них належать запахи (тіла, косметики, страв тощо), які використовують у комунікації (Додаток 2).

Запахи мають досить велике значення у міжособистісному спілкуванні, оскільки впливають на загальне враження про людину («Будь-яке почуття починається з нюху» (Ж.-Ж. Руссо)). Культурні розбіжності в ольфакториці, сенсориці можуть спричинити серйозний крос-культурний конфлікт. Адже аромат, до якого звикли представники однієї культури, може бути абсолютно неприйнятний для інших. Відомо, наприклад, що в американських будинках узвичаївся запах яєць, який в азійців викликає міцну відразу.

Тому ольфакторика є досить важливим невербальним елементом спілкування. З огляду на її вимоги, наприклад, при виборі парфумів потрібно враховувати особливості своєї індивідуальності, статі і віку; ніколи не змішувати аромати, оскільки можна отримати зворотний ефект; ідучи на ділову зустріч, краще утриматися від використання різких парфумів.

**Хронемічні засоби спілкування.** За цим критерієм розрізняють *монохронні* (ґрунтуються на відповідальному ставленні до часу) і *поліхронні* (ґрунтуються на довільному ставленні до часу) культури (Додаток 2).

**Хронеміка** (користування часом) є досить важливим елементом невербальної комунікації, зокрема в міжнародних відносинах. Вона несе інформацію про специфіку розуміння часу – як його розуміють представники конкретного народу. Монохронним культурам (Німеччина, США, Велика Британія, північноєвропейські країни) притаманна *лінійна система часу* – в той самий час люди займаються лише однією справою, послідовно переходячи до інших. Для їх представників час є однією з форм організації людської діяльності, реалізації принципу поваги до колеги і партнера (пунктуальність). Особливе значення це має в індустріальних і постіндустріальних

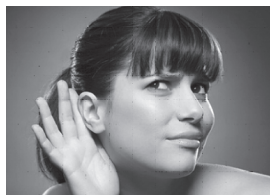
суспільствах. Поліхронній культурі (Об'єднані Арабські Емірати, Індія, Латинська Америка та ін.) притаманне гнучке ставлення до часу, цінування передусім міжособистісних стосунків: спілкування з людиною важливіше, ніж час. Їхні представники в той самий час можуть займатися відразу кількома справами; розпорядок дня, пунктуальність для них не мають особливого значення.

### 3.2. Техніки ефективного слухання

Обов'язковою умовою правильного розуміння співрозмовника є вміння слухати та говорити, тобто вміння подавати інформацію.

***Слухання** – це психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації.*

Вміння слухати має першочергове значення у людському спілкуванні. Статистичні дані свідчать, що із загальної кількості



часу, який ми використовуємо для контактів на роботі і вдома, 9% часу ми пишемо, 16% – читаємо, 30% – говоримо, 45% – слухаємо (точніше кажучи, мали б слухати).

Слухаючи, реципієнт розкриває смисл інформації, яку він отримав від комунікатора. Він розуміє смисл повідомлення під час декодування. При цьому яскраво виявляється значення ситуації спільної діяльності, усвідомлення якої включене у процес декодування. Без цієї ситуації неможливо розкрити смисл повідомлення.

Властивість слухання як особистісна якість притаманна не всім людям. Ми не слухаємо співрозмовника з різних причин: через брак часу, контраст емоційного стану реципієнта зі змістом слів комунікатора і т. д. Психологічні процеси, позначені поняттями «слухати» і «чути», суттєво відрізняються.

👉 **Слухати** означає напружувати орган слуху.

👉 **Чути** – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах партнера.



Саме тому, слухаючи, можна не чути, оскільки свідомість у цей час зайнята іншими проблемами, думками, інформацією. Крім того, багато людей чує лише те, що хоче почути. Тому комунікатор повинен враховувати, що його інформацію сприймають суб'єктивно.

**Ефективне слухання передбачає:** правильне розуміння слів і почуттів мовця; зосередження на обговорюваній проблемі. Воно забезпечує усвідомлення і розв'язання партнерами по спілкуванню обговорюваної проблеми, створення спільного інформаційного поля, спільного смислу, налагодження відвертих стосунків, взаєморозуміння.

Ви, можливо, чули вислів «слухати всім тілом» (коли інформація цікава, співрозмовник несвідомо повертається до партнера, встановлює з ним візуальний контакт, намагається «всім тілом» продемонструвати свою зацікавленість). Таке вміння слухати – це сприймання інформації, за якого реципієнт виражає заохочувальне ставлення до того, хто говорить, своєрідно стимулюючи спілкування, стримується від зайвих зауважень, сприяє обміну інформацією. Якщо співрозмовник у процесі діалогу замовк, це ще не означає, що він слухає. Адже слухання є процесом, що передбачає концентрацію уваги. Уточнюючи, оцінюючи, аналізуючи інформацію під час діалогу, людина більше уваги приділяє своїм справам, ніж тому, що їй кажуть. Особливо це виявляється в ситуаціях конфліктного спілкування. У процесі діалогу вона частіше переймається тим, чи зрозумів її співрозмовник, ніж тим, наскільки їй зрозумілі його слова, позиція. Таке слухання деформує процес спілкування.

Вмійте бути спостережливими. Стежте за немовними сигналами розмови (оскільки на емоції припадає велика частина спілкування) і виразом людини: як дивиться на вас, як підтримує контакт, як сидить або їсть, як поводить себе під час розмови. Відповідають немовні сигнали співрозмовника його мові чи суперечать їй?

Зважаючи на поведінку учасників комунікативного процесу, розрізняють види слухання (див. рис. 8).

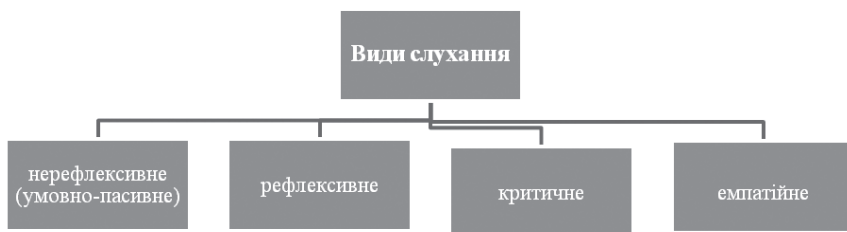


Рис. 8. Види слухання

Під час *нерефлексивного* слухання можуть виявлятися підтримка, схвалення, розуміння за допомогою лаконічних відповідей, що допомагають продовжити бесіду (репліки «так», «розумію» тощо). Ефективне воно в ситуаціях, коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події, прагне обговорити актуальні питання, відчуває себе скривдженим або розв'язує важливу проблему. Таке слухання доцільне, коли співрозмовникові важко викласти свої проблеми, потрібно тримати під контролем емоції у спілкуванні з особою, яка обіймає високу посаду.

*Рефлексивне* слухання має на меті регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера.

*Критичне* слухання вимагає від учасника спілкування спочатку аналізу повідомлення, потім – його розуміння. Таке слухання прийнятне під час ділової наради, конференції, дискусії, на яких обговорюють проблеми, думки, ідеї, що стосуються нових проектів, досвіду та ін.

*Емпатійне* слухання передбачає, що учасник спілкування приділяє більше уваги «зчитуванню» почуттів, а не слів. Воно буває ефективним, якщо комунікатор викликає у співрозмовника (реципієнта) позитивні емоції (радість, сподівання на краще, впевненість у собі та ін.), та неефективним, якщо провокує негативні емоції (страх, тривогу, розчарування тощо).

Словесне узгодження дій комунікатора і реципієнта передбачає те, що вони приймають комунікативні ролі іншого

(комунікатор – реципієнта і навіть комунікатора). Це залежить від їхнього спільного включення у загальний контекст комунікативної діяльності.

При експресивному спілкуванні доречні прийоми нерефлексивного слухання, або вміння уважно мовчати, не втручаючись у мову співрозмовника. Адже він і без того емоційний, збуджений і має труднощі при формулюванні своїх думок. Потрібно також виразити своє розуміння і схвалення його поведінки.

Коли ж мета спілкування – врегулювання конфлікту, ефективними прийомами слухання, які засновані на співпереживанні або розумінні почуттів іншої людини, важливо дати зрозуміти співрозмовникові, що ви розумієте його почуття.

Але хоч яка була б мета спілкування, стверджує відомий вчений Іствуд Атвагер, завжди корисно знати технічні прийоми ефективного слухання і вміти невимушено користуватися ними (Додаток 4).

### 3.3. Риси успішних колективів

***Колектив*** – це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямі досягнення означеної мети і мають органи самоврядування.

**До психологічних характеристик трудового колективу відносять:**

➤ **Морально-психологічний клімат:** основна мета, заради якої створено та функціонує колектив.

➤ **Згуртованість колективу.**

➤ **Психологічну сумісність працівників у трудовому колективі:** сумісність характерів, типів темпераментів; високий професійний рівень всіх працівників колективу.

➤ **Рівень психологічного тиску** колективу на своїх членів і ступінь конформізму (спільної думки).

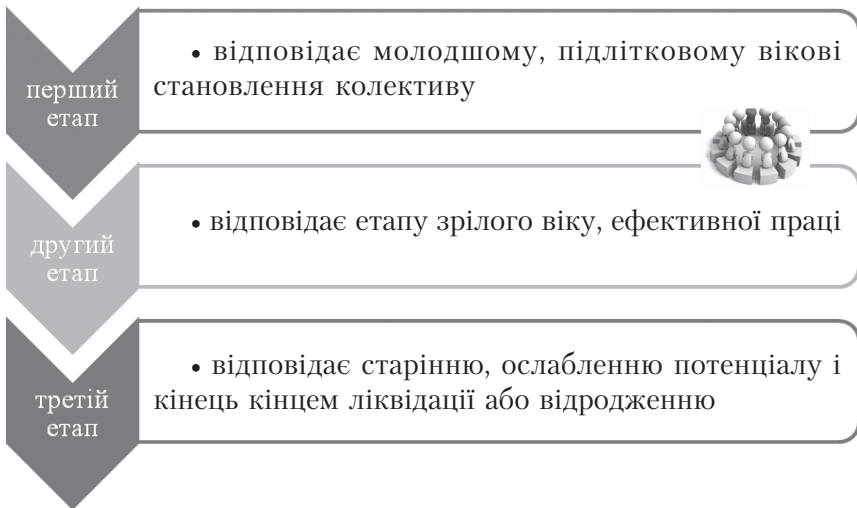


### Характерні ознаки колективу:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові стосунки;
- лідерство (формальне чи неформальне);

- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Етапи формування і розвитку трудового колективу відображено на рис. 9.



*Рис. 9. Формування і розвиток трудового колективу*

### Правила створення колективу:

- при створенні колективу потрібно орієнтуватися на його кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;

• потрібно залучати до колективної роботи учасників, що відзначаються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю і т. п. Формуйте різнорідні групи;



• перевіряйте, чи всі члени колективу правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;

• заздалегідь визначайте метод роботи в колективі;

• надавайте учасникам колективу всю інформацію та документацію;

• своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини й умови щодо проблемної ситуації чи завдання;

• визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в колективі;

• планувайте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;

• розподіляйте завдання учасників під час обговорення в колективі;

• визначайте ліміт часу на кожний етап і стежте за дотриманням встановлених термінів;

• відслідковуйте зміну ролей членів колективу та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;

• тренуйте своє вміння слухати партнерів по колективу та виявляти найцінніші ідеї і пропозиції;

• вмійте подолати надмірну емоційність учасників колективу та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;

• оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;

• домагайтеся ухвалення рішень не за кутом зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;

• стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;

• вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників колективу, не сприймайте мовчання за згоду;

- дотримуйтеся правил і норм, вироблених колективом, але поводьтеся обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися, коли колектив виробить дійсно ефективне рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

### **Етапи створення колективу та організації його роботи:**

• *Перший етап.* Зародження колективу. Відокремлення нової сфери діяльності. Ухвалюють офіційне рішення (при створенні формальної команди). Спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

• *Другий етап.* Формування колективу, визначають кількісний та якісний його склад. Добирання учасників колективу, які повинні відповідати встановленим вимогам.

• *Третій етап.* Адаптація колективу. Знайомство (в разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів колективу. Подолання індивідуалізму.

• *Четвертий етап* передбачає стабілізацію колективу. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами колективу. Вибір методу командної роботи і вироблення загальних норм поведінки.

• *П'ятий етап* передбачає функціонування колективу. На цьому етапі відпрацьовують комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери. Досягнення синергічного ефекту від колективної роботи.

## **3.4. Навички ефективної роботи в колективі**

Робота в колективі має як свої переваги, так і недоліки (див. рис. 10).

### ***Принципи створення колективу:***

❖ колектив формується з людей, які мають додаткові навички, довіряють одне одному і служать загальній меті, досягненню продуктивності і загальному підходові, за які вони взаємно відповідальні;

❖ робота в колективі може бути ефективною, якщо враховувати різні ситуації;

❖ колектив може служити стандартним блоком (цеглиною) у структурі організації;

❖ створення колективу може завершитися збільшенням продуктивності компанії;



- підвищення якості управлінських рішень
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій
- спрощення втілення прийнятих рішень
- зосередження розумового процесу на досягненні мети
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї
- гнучкість розподілу завдань
- активізація ділової співпраці
- створення творчої атмосфери
- зростання кваліфікаційного рівня членів колективу
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу
- розв'язання конфліктних ситуацій
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.



- витрати часу на створення та організацію роботи колективу
- поширення доступу до конфіденційної інформації
- обмеження спілкування учасників колективу з іншими членами колективу
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу
- перевантаження членів колективу
- зниження мотивації індивідуального успіху
- підвищення відповідальності
- домінування позицій визнаних авторитетів
- суперництво між членами колективу

*Рис. 10. Переваги та недоліки роботи в колективі*



- ❖ створення колективу може завершитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- ❖ створення колективу може завершитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- ❖ створення колективу може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- ❖ створення і використання колективу може привести до змін в організації;
- ❖ колектив може служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- ❖ використання колективу може дати декілька вигод для фірми;
  - ❖ колектив має більше повних ресурсів, ніж індивід;
  - ❖ колектив має більшу різноманітність ресурсів;
  - ❖ колектив допомагає новим членам бути комунікабельними, управляє поведінкою і полегшує організаційну продуктивність, запроваджує нововведення і зміни;
  - ❖ колектив може також принести користь його членам декількома способами;
    - ❖ колектив може забезпечити корисний механізм вивчення;
    - ❖ колектив може служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідумів;
    - ❖ колектив може забезпечити такі засоби організації діяльності своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли б досягти окремі індивіди.

## ВИСНОВОК

Невербальні засоби спілкування – це невід’ємна частина усного мовлення, їх почали вивчати з початку 60-х років ХХ сторіччя. Учені зареєстрували понад 1000 невербальних знаків і сигналів.

Невербальні сигнали можуть бути вроджені або набуті: передаватися генетично або виховуватися у відповідному культурному середовищі.



Проксемічні засоби спілкування, які вказують на культурні розбіжності у використанні простору, є важливим джерелом одержання оптичної інформації.

Тактильна культура залежить від національних, етнічних традицій країн світу. Культури, в яких поширена тактильна поведінка, називають контактними, а ті, в яких дотики майже відсутні або заборонені, – дистанційними.

Обов'язковою умовою правильного розуміння співрозмовника є вміння слухати та говорити. Вміння слухати має першочергове значення у людському спілкуванні. Статистичні дані свідчать, що із загальної кількості часу, який ми використовуємо для контактів на роботі і вдома, 9% часу ми пишемо, 16% – читаємо, 30% – говоримо, 45% – слухаємо.

Ефективне слухання передбачає: правильне розуміння слів і почуттів мовця; зосередження на обговорюваній проблемі; забезпечує: усвідомлення і розв'язання партнерами по спілкуванню обговорюваної проблеми; створення спільного інформаційного поля; спільного смислу; налагодження відвертих стосунків; взаєморозуміння.

Колектив формується з людей, які мають додаткові навички, довіряють одне одному і служать загальній меті, досягненню продуктивності і загальному підходові, за які вони взаємно відповідальні.

Колектив допомагає новим членам бути комунікабельними, управляє поведінкою і полегшує організаційну продуктивність, запроваджує нововведення і зміни.

### **Терміни**

*Невербальне спілкування. Такесика. Проксемічні засоби спілкування. Ольфакторні засоби спілкування. Слухання. Хронеміка. Колектив. Контактна культура. Монохронні і поліхронні культури.*

### **Навчальні запитання**

1. Що таке невербальне спілкування?
2. Які є системи невербальних засобів спілкування?
3. Які контактні культури існують у світі?

4. У чому полягає різниця між монохронними та поліхронними культурами?

5. Яке існує визначення процесу слухання?

6. Які види слухання розрізняють?

7. Які ви знаєте основні правила ефективного слухання?

8. Що таке колектив?

9. Які є етапи розвитку колективу?

10. Які переваги та недоліки роботи в колективі?

### **Практичні завдання**

1. Ситуація «Клієнт – менеджер». Менеджер мусить продемонструвати, що він уважно слухає все, що розповідає клієнт. Які з нижчеподаних засобів невербального спілкування допоможуть йому в цьому:

а) нахил у бік клієнта;

б) менеджер сидить, відкинувшись назад;

в) схрестив пальці;

г) від клієнта його відгороджує великий стіл;

г) дивиться в очі клієнту;

д) крутить у руках ручку;

е) робить записи під час бесіди;

є) киває головою;

2. Ситуація «Розмова по телефону». Люди жестикулюють незалежно від наявності аудиторії, дуже яскраво це виявляється під час розмови по телефону. Які жести та міміка вказують на симпатію до співрозмовника, а які на антипатію?

3. Знак «V» (перемога). Сьогодні ми маємо кілька інтерпретацій цього жесту. Наведіть кілька прикладів, як можна тлумачити цей невербальний спосіб спілкування.

4. Творча вправа «Комфортний колектив». Пропишіть 10 принципів роботи в колективі, які б забезпечували ефективну, продуктивну, доброзичливу атмосферу у вашому колективі.

5. Ситуація «Менеджер – менеджер». Ви з колегою маєте узгодити план заходів на квартал і для цього зустрілися в робочому кабінеті. У вас є змога працювати за столом або розміститися на м'якому дивані. Який варіант ви оберете? Як відстань між вами впливатиме на робочий процес та спілкування? Дайте ґрунтовну відповідь.

## НАПИСАННЯ ЕФЕКТИВНИХ РЕЧЕНЬ ТА АБЗАЦІВ

### 4.1. Процес письма

*Письмо – це система умовних лінійних (графічних) знаків для передавання тих чи інших елементів мови. Сама мова є знаковою системою щодо дійсності, а письмо – це знакова система відносно звукової мови (отже, письмо – це знаки знаків).*

Значна частина, якщо не більшість, роботи щодо написання будь-якого матеріалу чи документа насправді відбувається до того, як ви берете ручку чи сідаєте за комп'ютер. Цей етап у підготовці можна визначити як «час до написання». Багато людей намагається уникнути цього етапу. Деякі не планують, що саме вони будуть писати, вважаючи, що це занадто складно або ж забирає багато часу. Інші, навпаки, поспішають розпочати роботу (написання) і скоріше хочуть побачити результати. Є і такі, що просто не знають, як саме продумувати, готувати документ.



Психологічна структура письма досить складна (див. рис. 11). Першим і основним компонентом процесу письма є звуковий аналіз слова, що передбачає вміння виділяти окремі звуки із слова, яке звучить, і перетворювати їх на стійкі фонемі. Другим компонентом, який входить у процес письма, є операція співвідношення кожного виділеного із слова звука з відповідною йому буквою. І нарешті третій компонент –

перешифрування зорової уяви букви в адекватному їй графічному зображенні, яке виконують послідовними рухами.



*Рис. 11. Процес письма*

Складна багаторівнева структура письма забезпечується діяльністю ряду аналізаторів, що відповідають за психофізіологічну основу письма, ї відповідними функціями акустичного, оптичного, кінестетичного, пропріоцептивного, просторового аналізаторів і інших аналізаторних систем. Звуковий аналіз забезпечується спільною роботою акустичного і кінестетичного аналізаторів. Перешифрування звуків у букви здійснюється за допомогою акустичного, кінестетичного і оптичного аналізаторів. Правильне написання букви відбувається за допомогою спільних аналізаторів оптичного, просторового і рухомого, що забезпечують тонкі рухи руки. Однозначно процес письма вимагає роботи не одного, а ряду роботи ділянок мозку.

Дійсність свідчить, що без попереднього обдумування важко написати щось логічно і зв'язно. Важко викласти ідею, яку ви не продумали до кінця і не обдумали з усіх боків. Як правило, неорганізоване письмо є результатом неорганізованих думок. Ніякі слова не можуть заховати безлад мислення.

Для того, щоб розпочати процес письма і швидко організувати свої думки, насамперед з'ясуйте: а) кому ви пишете; б) що ви хочете сказати. Також визначте, який ви бажаєте побачити результат від того, що ви напишете.

Запишіть основну тему на папері, а потім дайте вашим думкам вільно опрацьовувати її, записуючи всі ідеї, які з'являтимуться. Не оцінюйте їх на цьому етапі, головне тепер – нічого не пропустити. Для такого обдумування варто відвести конкретний час, щоб не перетворити цей процес на безкінечний. До того ж, очевидно, ви матимете конкретну дату, до якої мусите закінчити написання. Після того, як усі положення і пункти буде записано, уважно прочитайте їх і оцініть (що ви вноситимете у документ/матеріал, а що просто відкинете). Оцінивши всі елементи, розмістіть їх у логічній послідовності, враховуючи структуру документа.

Тепер, коли ви знаєте, що писати, ви можете брати ручку чи сідати за комп'ютер. ***Побудуйте процес письма за таким алгоритмом:***

- ☞ Відведіть собі конкретний час для написання.
- ☞ Вам треба мати свіжу голову та якомога менше факторів, які відволікають.
- ☞ Впевніться у наявності потрібних вам матеріалів, щоб не перериватися на їх діставання з шафи чи пошуки.
- ☞ Якщо ви готуєте відповідь на чийсь лист або звіт, майте його перед собою.
- ☞ Завжди пам'ятайте, хто саме читатиме те, що ви напишете. Виходьте з того, на інформацію якого типу і як саме подану ця людина відреагує якнайкраще. Що більше ви знаєте про вашого адресата, то легший може бути процес написання.
- ☞ Запишіть перший драфт. При цьому використовуйте ваші нотатки, зроблені під час продумування документа. Не виправляйте написане в ході процесу, нічого не викреслюйте, пишіть, поки пишеться. На цьому етапі ви не повинні видати ідеальний варіант.
- ☞ Пишіть так, як ви говорите, коли слова виходять легко і природно. Вам потрібно, щоб адресат легко вас зрозумів.
- ☞ Після закінчення першого драфту, відредагуйте написане. Перечитайте текст і за потреби змініть логічну послідовність окремих положень, абзаців. При цьому впевніться, що все

написано у ввічливому, коректному тоні. Оцініть довжину речень та абзаців, вони не повинні бути дуже довгі.

👉 Перевірте орфографію і пунктуацію.

👉 Завжди визначайте точний час, до якого вам треба підготувати матеріал, лист і т. ін. До того ж, даючи відповідь без затягувань, ви можете заслужити репутацію ввічливого, організованого співробітника-професіонала.

## **4.2. Основні риси ділового письмового спілкування**

Вчені з менеджменту завжди наголошували на тому, що менеджери спілкуються й отримують інформацію в основному завдяки усним формам спілкування. Вони зазначали, що менеджмент є вербальним світом, жителі якого отримують інструкції, допомогу і переконання радше завдяки особистим контактам, аніж написаним на папері словам. Проте й письмові форми відіграють важливу роль у спілкуванні менеджера. До них можна віднести ділові листи, доповіді, нотатки, візитки та ін.

Ділове листування відбирає у менеджера досить часу. До кожного отриманого та написаного листа слід ставитися з великою серйозністю, бо від листування може залежати репутація організації та самого менеджера, а також бізнес загалом.

З появою і стрімким поширенням сучасних технологій люди розучилися писати так, як раніше. Тому в окремих вищих закладах освіти, зокрема у французькій Сорбонні, нині майбутніх спеціалістів навчають професійно писати листи.

Розрізняють такі види листів (див. рис. 12). Неформальні листи складають працівники одного рівня із пропозицією про особисту зустріч, щоб обговорити деякі питання, обмінятися інформацією тощо. Структурно лист складається зі вступу, викладу проблеми та заключної частини. У вступі формулюють причини та привід, що стали підставою для написання листа. Потім розкривають історію питання, факти, докази, посилання на законодавство, роблять логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

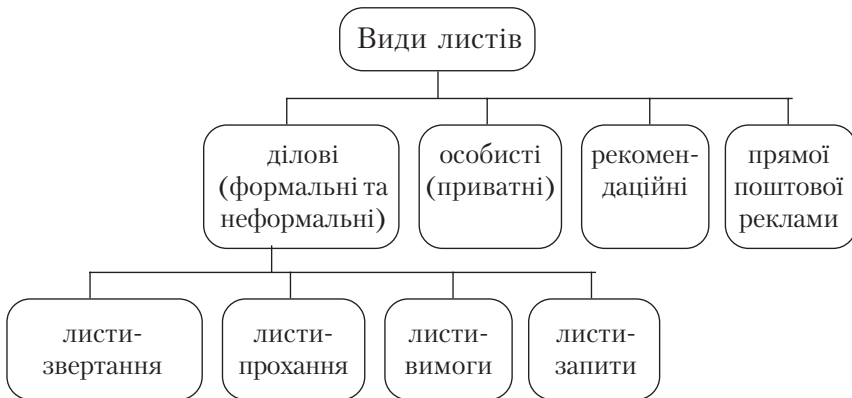
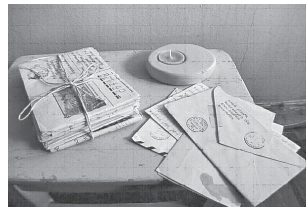


Рис. 12. Види листів

Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка – це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення слід поставитися з усією серйозністю. Лист, який пишуть на бланку, повинен мати відповідний офіційний стиль. Правила написання ділових листів викладено в підручниках з ділової української (або іншої) мови. Є й відповідні етичні правила ділового листування. У ділових листах слід ще обережніше ставитися до іншої людини, бо через непередумане слово, яке залишиться на папері і яке читатимуть багато разів, можна зіпсувати відносини надовго. При письмовій передачі думок адресатові слід чітко визначитися із змістом листа, перш ніж його відіслати, щоб уникнути конорліктної ситуації.



Є три *види листів*, які менеджерів завжди слід писати від руки:

- ✓ листи з висловлюванням співчуття;
- ✓ листи з висловлюванням вдячності;
- ✓ запрошення та відповіді на них.

Інші ділові листи складають у друкованому вигляді.

У діловому світі певну роль відіграють рекомендаційні листи. Вони можуть бути свідченням повноважень тих осіб, що беруть участь у переговорах, а також містити в собі інформацію, яку передає одна особа іншій щодо третьої особи. На підставі такої інформації можна ухвалювати рішення, наприклад, про прийняття на роботу або надання кредиту. Згідно з *правилами щодо написання рекомендаційного листа*, він повинен складатися з таких розділів:

- вступу, в якому автор відрекомендовується адресатові і коротко описує умови, за яких він познайомився з особою, якій він пише листа;
- характеристики, в якій наводять інформацію про освіту, рівень підготовки і досвід особи, яку рекомендують, риси її характеру та здібності, які можуть згодитися адресатові;
- прохання до адресата ознайомитися з відповідними документами особи та призначити їй зустріч;
- заключної частини, де висловлюють вдячність за увагу до висловленої рекомендації.

З появою Інтернету з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування. Найінтерактивнішими є чати, найменш інтерактивними – e-mail та телеконференції. Звичайно, для менеджера суттєвою формою ділового спілкування є e-mail – електронна пошта. Правила спілкування тут багато в чому подібні до правил, установлених для написання ділових листів у класичному варіанті. Проте є й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, при написанні листів для електронної пошти слід дотримуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не допускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не слід у таких листах давати конфіденційну інформацію. Не слід також передавати комусь назву своєї поштової скриньки та пароль. У телеконференції і за допомогою





e-mail спілкування відбувається в режимі off-line, з використанням чатів – у режимі on-line.

Завдяки можливості спілкування в Інтернеті навіть виникла дистанційна форма навчання. Ефективними при цьому є такі форми занять, як лабораторні роботи і практикуми, віртуальні екскурсії, ділові ігри. Окремою формою спілкування в Інтернеті є рольові ігри, в яких багато користувачів об'єднані в одному віртуальному просторі та бажанням виграти, а комунікація відбувається у режимі on-line. Спілкування, як правило, тут відбувається у формі діалогу.

З викладеного вище видно, що менеджерів для успішного розв'язання ділових проблем треба знати особливості тієї чи іншої форми спілкування і свідомо добирати її та методи обговорення відповідно до конкретних ситуацій, а також ретельно готуватися за змістом і не ігнорувати певні етапи спілкування.

### **4.3. Речення з використанням технік ефективного письма**

Добре підготовлений документ означає правильне написання слів та побудову речень відповідно до правил, достатньо широкий запас слів, ясність і чіткість викладу.

Вдало створений документ полегшує процес письмового спілкування. Готуючи ділові листи, як і будь-які документи, слід пам'ятати про *основні принципи та закономірності* їхніх мови і стилю:

➤ Пишіть з позиції читача (адресата). Запитуйте себе: «Чому я повинен звернути увагу на написане?» або «Що тут стосується мене?» – те, що запитає себе адресат. Ставте найважливішу інформацію на початку – так читач навряд чи пропустить її, навіть припинивши читати через декілька абзаців. Намагайтеся відповісти на всі зауваження та заперечення, які на ваш погляд можуть виникнути в адресата.

➤ Пишіть так, як ви говорите. Викладайте думку чітко і зрозуміло. Навіть маючи визначену, стандартну структуру, діловий лист має бути написаний у розмовному тоні. Це не

означає вживання простих слів, які не відповідають діловому стилю, як і не передбачає наявності помилок (ми завжди повинні говорити і писати правильно). Мова вашого листа має бути чітка, проста і ясна, адже ваше основне завдання – бути зрозумілим, тому намагайтеся писати конкретно, без зайвих деталей. Без відволікань та затягувань переходьте до справи, щоб читач зразу (з першого прочитання) міг зрозуміти, про що йдеться. Ретельно добирайте слова, щоб ваш лист не звучав дуже формально, або ж, навпаки, абсолютно не по-діловому. Допустимо вживання «51». У принципі, відчуття особи, яка готувала/писала лист, краще, ніж абсолютна заформалізованість. «Я направляю інформацію, яка Вас зацікавила» звучить значно краще, ніж «Потрібна інформація вкладена».

➤ Коли ви перечитуєте вже написаний лист, звертайте увагу, як він звучить. Якщо вам не подобається його загальний тон, швидше за все і читач не сприйматиме його так, як вам хотілося б.

➤ Дуже обережно використовуйте гумор. Часто хочеться «освіжити» свій лист елементом гумору, особливо в тому разі, коли ви добре знаєте читача. Навіть якщо вам здається, що жарт звучить невинно, краще дотримуватися золотого правила: промовчати. Причини для цього очевидні і прості (але вагомі):

– Читач не матиме невербальних виразів жарту (міміка, жести, поза), як і не чутиме тону голосу та інтонації, які допомогли б йому адекватно сприйняти жарт, якби він чув його безпосередньо від вас або ж навіть і по телефону.

– Навіть якщо ви відправите лист у прекрасному настрої, адресат може отримати його в напружений чи важкий для себе час, коли і найкращий жарт не спрацює. До того ж читач може просто поспішати і тому не сприйняти написане адекватно.

– Написане слово можна інтерпретувати по-різному, і кількість таких варіантів значна. При цьому автор не має можливості контролювати цей процес. Крім того, жарт

може бути перечитано кілька разів, і кожен наступний раз він сприйматиметься по-іншому (як не такий влучний і вдалий).

– Навіть якщо ви відправите лист одній особі, на яку і буде розраховано ваш жарт, можливо, колеги адресата прочитають (звичайно, з дозволу) або почують його від цієї особи і смішне для вас розцінять як абсолютно неприйнятне при діловому спілкуванні.

➤ Уникайте непотрібних додаткових слів, які заважають швидкому розумінню написаного. Навіщо писати: «Глибоко вдячний Вам за Ваше надзвичайно уважне ставлення до запропонованої ідеї», коли навіть просте «Дякую» може бути проявом ваших емоцій та почуттів. Наведімо деякі інші приклади поширених «перевантажених» виразів та їх можливі мовні заміни.

➤ Конструкції з багатьма елементами заміняють однією мовною одиницею. На рис. 13 наведено приклади спрощення мовних одиниць. Конструкції, які називають те саме двічі, заміняють одним словом, яке передає бажаний/потрібний смисл.

➤ Використовуйте щодня вживані слова. Що більший ваш словниковий запас, то точнішою може бути ваша мова. Але якщо ви використовуєте слова, які можна знайти лише у словниках, підручниках чи кросвордах, ви не полегшите розуміння того, що ви написали. Високі, вигадливі слова не завжди справляють враження на людей. Часто вони можуть викликати в читача відчуття приниженості або заставити його думати, що ви – сноб. У будь-якому разі це прояв поганих манер. Навіть якщо читач знає значення слова, він може втратити певний час, думаючи про нього, і при цьому відволіктися від головного у вашому листі. Слід використовувати прості, частовживані слова, які чітко й адекватно передають вашу думку. Уникайте розмовних, застарілих, а також різного роду жаргонних слів.

➤ Уникайте монотонності, затягнутості висловлення.

➤ Не використовуйте надто довгих речень. Читаючи їх, адресат може загубити початок вашої думки десь посередині.

Те саме стосується і довжини абзацу. Не варто робити абзаци завбільшки у півсторінки. Як правило, читач не вчитується в них, а лише проглядає, при цьому, зрозуміло, гублячи певну частину інформації і гаючи час.

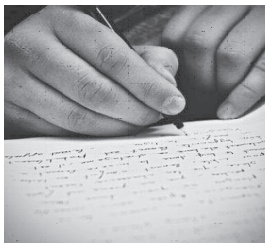
➤ Використовуйте активний, дійовий тон. Ваш лист має бути свідченням вашої готовності розглядати порушені питання, розв'язувати проблеми, що існують, а отже, діяти. Для цього слід використовувати не лише іменники з відповідним смислом, а й активні дієслова. «Робоча група розгляне запропоновані пропозиції на наступному засіданні» звучить з більшою часткою активності і більш по-діловому, ніж «Представлені пропозиції будуть розглянуті найближчим часом».



*Рис. 13. Використання спрощення мовних одиниць*

➤ Викладайте думки в логічній послідовності. Це допоможе читачеві повністю зрозуміти те, що ви написали, заощадить його час. Дотримуйтесь логічної послідовності не лише частин тексту (початок, основна частина, висновок), а й окремих абзців та речень в них.

➤ Обов'язково відредагуйте написане. Скоротіть усе зайве, перевірте правильність написання слів, граматичних конструкцій та пунктуацію (всі коми, двокрапки, тире та інші знаки мають бути на своїх місцях). Наявність помилок у листі може бути свідченням ваших незнань, що



аж ніяк не додасть позитивних рис до вашого іміджу. До того ж наявність помилок у вашому листі може мати ще вагоміший негативний наслідок. Адресат може думати, що ви писали, поспішаючи, без належної уваги і не знайшли часу перевірити результати вашої роботи. Такий висновок у свою чергу порушить питання про загальний рівень вашої відповідальності за будь-яку справу, а також про ваше ставлення (повагу) до інших співробітників, ділових партнерів або клієнтів.

➤ Будьте ввічливим. Написане може здаватися більш грубим, агресивним та звинувачувальним, аніж сказане, тому що в тексті відсутні жести, міміка, які можуть пом'якшити враження від слів. «Не затримуйте звіт», очевидно, звучатиме грубо порівняно з «Прохання надіслати звіт у визначені строки»/ «Просимо надіслати звіт у визначені строки», хоча всі речення передають однаковий смисл. Будь-яку інформацію можна передати двома способами – ввічливо і з повагою та навпаки. Сказане у ввічливій, позитивній манері ймовірніше досягне мети (підштовхне адресата до дій і рішень, яких очікуєте), а також створить дружнє враження.

➤ Подайте написане у зовнішньо привабливому вигляді. Не перевантажуйте сторінку словами, залишайте досить вільного місця між реченнями, абзацами, параграфами і т. ін. Звичайно, за допомогою сучасної техніки ви зможете вмістити чимало інформації на одній сторінці, якщо використовуватимете найдрібніший шрифт. Але хто стане читати написане так дрібно? Чи захочете ви гаяти час на подібний документ? Використовуйте нумерацію, виділяйте основні положення. Варіюйте довжину речень та абзаців. Це буде свідченням того, що ви приділили належну увагу підготовці справді професійного документа.

#### 4.4. Написання речень й абзаців з урахуванням тону повідомлення і використання схем, адекватних до ситуації.

##### Процес письма

Як відомо, більшість документів письмової ділової комунікації об'єднують поняттям «службовий лист».

*Службовий лист – це узагальнена назва різних за змістом документів, що надсилають поштою.*

Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. *Лист має бути:* логічний за змістом, послідовний, стислий, переконливий, спонукати адресата в належний спосіб розв'язати порушене питання.

У письмовій діловій мові широко використовують ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і потребою полегшити процес опрацювання листів. Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи, щоб досягти певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом розв'язання конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, ось що варто усвідомити:

- 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, скористайтеся 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 існує мета, якої не бачить навіть той, хто пише листа. Ця мета — краще усвідомити проблему, скласти струнку логічне уявлення про свою ідею.

Залежно від мети листа складають його план. Ретельно добирають всі факти, на яких треба наголосити. Текст складається з трьох основних частин (див. рис. 14).

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



*Рис. 14. План складання службового листа*

- Якщо складають лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін. Наприклад: «Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...».

- Якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності на цей час, наводять статистичні дані і т. ін. Наприклад: «Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничає з...».

- Якщо треба пояснити запитання, які поставив партнер, то, крім відповідей на них, висловлюють сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладають пропозиції. Наприклад: «У зв'язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...».

- Якщо 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 різкі. Наприклад: «Ми з подивом довідалися, що ви не підписали наші документи...».

На особливу увагу заслуговує написання основної частини ділового листа. Інформацію слід подавати 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 розв'язання питань.

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

*Під час написання основної частини листа* рекомендуємо дотримуватися таких правил:

- проаналізувати всі аргументи, відкинувши по можливості все другорядне;
- згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- добрати заголовки для кожного розділу; написати 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 потрібно враховувати особливості варіантів, що існують.

- Традиційно тут викладають сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисна. Наприклад: «Сподіваємось, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас...».

- Якщо лист адресовано 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 надають змогу в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде радше ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво у майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

- В разі потреби в заключній частині листа повідомляють прізвище, посаду, адресу та номер телефону особи, яка може допомогти у розв'язанні питань. Це роблять якнайдоброзичливішим тоном. Наприклад: «У разі потреби просимо зв'язуватись з нашим представником і з'ясувати всі питання, що виникатимуть».

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами. Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому нема коли читати багато непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має скласти про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати компліменти, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчути нещирість адресанта.

☝ **Дотримуйтеся таких вимог у процесі написання листа:**

- кожне положення треба писати з нового рядка;
- варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- не можна писати в агресивному тоні;
- треба дотримуватись міри, висловлюючи компліменти;
- слід пам'ятати, що справжні почуття дають більший ефект, аніж фальшиві;
- не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: «ми пропонуємо всім взяти участь», «про виконання повідомте», «направляється для керівництва» та ін. Треба етично відстоювати свої інтереси;
- не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання та досвід роботи;
- слід ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не вдаватися до іронії, не припускатися брутальності і т. ін. Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх. Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту.

Коли йдеться про несплату рахунку, треба коректно написати: «Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин». Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: «Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...»

Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: «Нам прикро дізнатись з Вашого листа, що...».

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов'язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Фрази з двадцяти і більше слів потребують додаткового редагування. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому брутальності. Тому краще чергувати короткі речення з середніми. Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов'язаних з особливостями оформлення реквізитів листа. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, назву, адресу адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форму ввічливості, підпис, позначку про наявність додатка. Реквізити листа розміщують відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

#### 👉 **Особливості написання адресата:**

- якщо лист адресовано якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Мг. — для чоловіків, Mrs. — для заміжньої жінки, Mis — для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);
- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;
- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;
- після назви організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком — назву міста (в англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);
- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

👉 *Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо.*

👉 *Переходячи до реквізитних вимог стосовно основного тексту, слід зазначити такі особливості:*

- текст листа складається з абзаців, кожен з яких містить закінчену думку (в листах до США абзаци друкують без відступу; до Англії і вітчизняних – відступають п'ять інтервалів від лівого поля);

- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;

- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;

- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;

- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази.

Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;

- у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

☞ *Заключна форма ввічливості може бути така:* суворо офіційна – «з повагою»; офіційна – «сердечно ваш».

☞ *Діловий лист закінчується підписом, основні вимоги до якого такі:*

- він повинен містити повне ім'я автора листа із зазначенням його посади;

- його розміщують на правому боці аркуша під заключною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують згори вниз під його підписом.

Отже, ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

Один з найвідоміших у США спеціалістів з маркетингу К. Дайк вважав би надзвичайною подією факт, якби на його звернення відповіли 15% адресатів. Д. Карнегі наводить ряд листів, на які відповіли 50% адресатів.

У діловому спілкуванні з зарубіжними партнерами доцільно орієнтуватися на правила і поради, які розробив відомий фахівець у сфері комунікації Д. Карнегі. В основу цих відомих правил покладено результати досліджень інтересів людей у сфері спілкування.

## ВИСНОВКИ

Письмові форми відіграють важливу роль у спілкуванні менеджера. До них можна віднести ділові листи, доповіді, нотатки, візитки та ін.

Письмо – це система умовних лінійних (графічних) знаків для передавання тих чи інших елементів мови. Мова – знакова система щодо дійсності, а письмо – це знакова система щодо звукової мови (отже, письмо – це знаки знаків).

Інтернет-листування – це сучасна форма ділового спілкування. Найінтерактивнішими формами Інтернет-спілкування є чати, найменш інтерактивними – e-mail і телеконференції.

У письмовій діловій мові використовують ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії потребою полегшити процес опрацювання листів.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не вдаватися до іронії, припускатися до брутальності і т. ін. Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування.

У діловому спілкуванні як зі світовими партнерами, так і з зарубіжними партнерами доцільно орієнтуватися на чинні правила, як розробив відомий фахівець у сфері комунікації. В їх основу покладено результати досліджень інтересів людей у сфері спілкування.

### Навчальні запитання

1. Які види листів розрізняють?
2. Яка структура листа?
3. Які листи пишуть лише від руки?
4. З яких елементів складається план службового листа?
5. Які основні реквізити службового листа?
6. Які особливості складання службового листа іноземним партнерам?
7. Які особливості складання листів для e-mail?

## Практичні завдання

1. Складіть лист-звертання, використовуючи знання про реквізити службового листа та користуючись схемою складання плану службового листа.

2. Подивіться на наведений нижче документ, проаналізуйте, які реквізити не відповідають нормі.

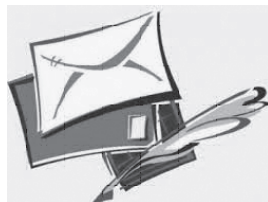
	РЕКТОРОВІ
	Українського державного університету харчових технологій
	гр. _____
	(прізвище, ім'я, по батькові)
	Адреса місця проживання
	_____
	(поштовий індекс)
	(район проживання у м. Києві)
<b>ЗАЯВА</b>	
Прошу прийняти мене на роботу в університет на посаду:	
_____	
(вказати назву посади, кафедри, відділу чи іншого підрозділу, з якого часу, на який термін, на яких умовах – постійно, за строковим трудовим договором чи за контрактом)	
Додаток:	
(підпис)	«_____» _____ 201__р.

3. Проаналізуйте реквізити складання ділового листа за поданою нижче схемою та складіть зразок листа-запрошення.

Заголовок
(назва та адреса організації, яка відправляє лист) (Місце і дата)
Ваша помітка (або №) Наша помітка (або №)
Назва та адреса (зовнішня) адресата
Про: _____
(текст листа)
Додатки: _____
Формула ввічливості
(Посада) (підпис) Розшифрування підпису

## РУТИННІ ДІЛОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Рутинні ділові повідомлення містять у собі різні дані або просто закріплюють у письмовій формі те, щодо чого вже досягнуто порозуміння і є усна домовленість. Такі повідомлення можуть передаватись і через менш місткі канали.



Для передачі інформації на значні відстані використовують технічні досягнення: телефон, телетайп (передача текстів), телефакс (передача зображень документів), модем (передача комп'ютерних сигналів).

### 5.1 Призначення ділової кореспонденції

Ведення ділової кореспонденції – це справжнє мистецтво, осягнути всі таємниці якого вдається не кожному і яке сьогодні, на превеликий жаль, на наших теренах майже втрачене. Відомий американський публіцист і маркетолог Рон Тешпер гірко зауважує, що в «сучасному світі панують відео та усна мова, а добре написані ділові листи й записки стають рідкістю». І з ним можна погодитись. Адже зазвичай ми дбаємо лише про те, щоб чітко викласти інформацію, і забуваємо, що кореспонденція – не просто важлива частина бізнесу, але й наше обличчя.

**Письмові документи** – це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, але й засоби інформування інших працівників підприємства та спосіб доведення до виконавців ухвалення рішень. Прочитання і аналіз документів, накладення резолюцій, віз, оцінка відповідності щодо правил документування адміністративних, планових, фінансових та інших рішень, підписання документів, листування вимагають від менеджера навичок роботи з ними: скорочитання,

дотримання правил складання резолюцій, знання діловодства і застосування сучасних засобів організаційної техніки.

✎ *Робота з документами* підприємства складається з таких етапів: приймання; розподілу; контролю виконання; довідкової роботи; формування справ; передархівного опрацювання; використання; зберігання документів.

Під час підготовки документації менеджерів слід чітко викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двояко тлумачити. Слід пам'ятати і про те, що багатослівність заважає сприйняттю документа.

На кожній стадії складання документа – від початкового накреслення проекту до підписання кінцевого варіанта тексту слід виявляти якнайбільше уваги, враховуючи, що будь-яка зразу не виправлена неточність може зберегтися, тому що око до неї «звикає». Резолюція менеджера – це своєрідний висновок на документі. Вона має бути чітка і стисла. Загальні резолюції «До відома і виконання», «Прошу розібратися» часто недостатні. Якщо документ передають виконавцеві і зі змісту суть справи зрозуміла, то краще обмежитися зазначенням прізвища виконавця «С. П. Іванову. Підпис. Дата». Якщо, згідно з документом, треба провести додаткову роботу, яка відрізняється від звичайної діяльності працівників, тоді резолюція може бути багатослівніша.

Копії документів, розмножені для розсилання, підписує особисто менеджер. Це підвищує значущість документа. Підпис менеджера повинен бути розбірливий. Одним із найдієвіших способів заощадження часу і засобів на листування є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції. Це дає можливість зекономити час на складання і прочитання листів у три – п'ять разів.

Інтерес становить також складання кореспонденції за системою «відповідь-блискавка». У цьому випадку лист пишуть безпосередньо на бланку отриманого листа і надсилають відправникові. На підприємстві залишають копію листа з відповіддю.

Заповнення трафаретного тексту, написаного на бланку типового аркуша друкарським способом, скорочує витрати часу у вісім разів порівняно зі звичайною підготовкою листа. Прочитання трафаретних листів також прискорюється



настільки, що забезпечує більшу ефективність їх застосування в адресата, зокрема у менеджера.

На підприємстві встановлюють єдиний порядок (єдині вимоги) до складання документів та роботи з ними. Його затверджують інструкцією по діловодству (документальному забезпеченню управління підприємством) або доводять до співробітників у вигляді спеціальних інструктажів, практичних занять, але при цьому він відповідає загальноприйнятим критеріям оцінки якості документування систем управління (див. табл. 2).

*Таблиця 2*

**Критерії оцінки якості документування  
в системах управління**

Принцип документування	Документація	
	Процес-фіксація, передавання, використання, зберігання документів	Система-комплекс взаємопов'язаних документальних систем і підсистем
Доцільність	Відсутність можливості використання бездокументальних каналів зв'язку	Відповідність процедурам реалізації управління і відсутність надлишкової інформації
Достовірність	Достовірність вихідної інформації та відсутність помилок	Об'єктивність відображення фактів, чітка термінологія
Повнота	Достатність інформації для ухвалення рішень	Відповідність чинним уніфікованим системам, стандартам
Правомірність	Відповідність чинному законодавству, правильність оформлення	Те саме
Системність	Комплексність раціоналізації документообігу	Поєднання уніфікованих стандартних систем і підсистем у галузевому, функціональному і територіальному розрізах
Технологічність	Прийнятність форм документів для машинного опрацювання на робочому місці	Прийнятність уніфікованих систем до автоматизованого опрацювання
Оперативність	Мінімальне пролежування документа	Адаптивність, рухливість документальних систем і підсистем

Ступінь досконалості технологічної схеми роботи з документами визначається оперативністю пересування та виконання документів і ефективністю забезпечення керівництва підприємства документованою інформацією.

## 5.2. Підходи до ділових електронних листів



Листи, які ми надсилаємо електронною поштою, менш офіційні, ніж звичайні. Проте слід дотримуватися певних норм та пам'ятати, що йдеться про ділове спілкування. Також в електронному листуванні є свої нюанси і певні правила, дотримуючись яких, можна налагодити добрі стосунки з партнерами.

*Електронний лист* — повідомлення, яке передають електронною поштою.

Електронне листування можна організувати в межах локальної мережі. Для цього на одному з комп'ютерів встановлюють програму **поштовий сервер**, а на інших – **поштові клієнти**. Поштовий сервер забезпечує функціонування електронної пошти і доставляє електронні листи між клієнтами. Схему доставки електронних листів зображено на рис. 15.

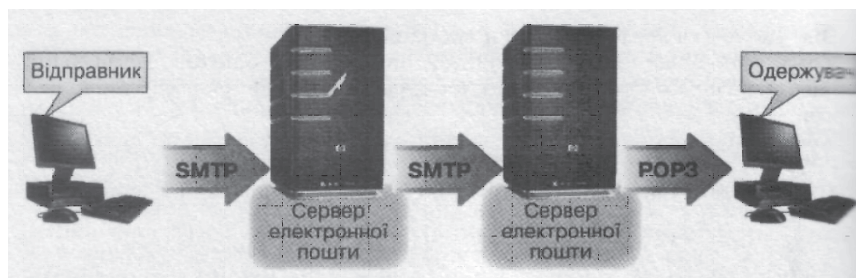


Рис. 15. Схеми доставки електронних листів

**Електронна пошта** – засіб спілкування людей, тому вона передбачає дотримання певних правил ввічливості.

**Електронна пошта**, або e-mail (англ. *electronic mail* – електронна пошта) – це служба Інтернету, призначена для пересилання комп'ютерними мережами повідомлень (електронних листів) від деякого користувача одному чи групі адресатів. Разом з текстовим повідомленням можна передати прикріплені до електронного листа файли будь-яких форматів. Деякі з них не відрізняються від загальноприйнятих норм людського спілкування:

#### **Правила безпеки електронного листування**

☞ *Стежте за тим, що стоїть у полі Кому, перш ніж відправити листа. Інакше інформація (можливо, конфіденційна), яку ви вкладаєте в електронний лист, може потрапити не до того адресата.*

☞ *Підозрілі листи (незнайомий адресат, сумнівна тема) пересуньте до теки Спам, не відкриваючи їх. Не переходьте за незнайомими посиланнями. Інакше ризикуєте підхопити комп'ютерний вірус.*

☞ *Не відсилайте свої дані, копії документів, номер телефону, відомості про родину тощо невідомим адресатам. Інакше їх можуть використати в майнових та інших аферах.*

☞ *Не відповідайте на листи з погрозами та провокаціями. Інакше, крім зіпсованого настрою, можете нажити неприємності на рівному місці.*

☞ *Важливу інформацію відправляйте в архівах з паролем, який відомо лише відправникові та одержувачу. Інакше ризикуєте розголосити приватну, службову чи комерційну таємницю і зіпсувати власну репутацію.*

☞ *Не відсилайте без попередження програми (виконувані файли). Інакше їх вилучать до теки Спам як підозрілі щодо перенесення вірусів.*

**Тон.** Не варто забувати, що тон електронного листування – це віддзеркалення атмосфери та спілкування у самій організації. Тон повідомлення – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. Потрібно, щоб адресат відчув повагу, приязність і доброзичливість. Однак надмірна невимушеність так само неприйнятна, як і надмірна стриманість. Ідеться не лише про слова, а й про оформлення – колір і вид шрифту.

Познайомившись з адресатом ближче, ви зможете дібрати правильний тон. Коли йдеться про електронне листування між організацією та громадянином, стриманий офіційний тон є найдоречнішим. Повідомлення колезі того ж ієрархічного рівня може бути невимушене, але не панібратське. Лише час і прагнення побудувати хороші взаємини можуть бути провідником на шляху до менш офіційних ділових відносин, а значить – і тону електронного повідомлення.

**1. Гумор.** Використовувати гумор у діловому електронному листуванні слід дуже обережно. А сарказм чи іронію в електронному діловому повідомленні взагалі вважають неприпустимими. Такі слова дуже легко зрозуміти неправильно, оскільки в електронному листі неможливо відтворити ані емоції, ані інтонацію. Навіть використання звичайного знака «смайлик» (smiley-face sign, smiley, emoticon) може не передати тієї радісної атмосфери, яку ви прагнете відтворити. Тож, якщо у вас є сумніви, краще зовсім уникнути гумору в електронному листуванні. Також не варто писати повідомлення, які адресат може розтлумачити неоднозначно чи переслати (forward) комусь без контексту.

**2. Конфлікти.** Не слід використовувати електронну пошту для розв'язання конфліктних ситуацій. Для цього з опонентом краще зустрітися чи зателефонувати йому. Електронне повідомлення, хай як майстерно воно написане, навряд чи замінить у конфліктній ситуації звичайне спілкування віч-на-віч.

**3. Зауваження.** Письмові зауваження зазвичай сприймаються різкіше, ніж усні. На жаль, дехто використовує електронну пошту, щоб зробити зауваження, коли не наслідуються сказати це вголос віч-на-віч. Проте негативні оцінки варто висловлювати в усному діалозі. Електронне повідомлення, надіслане з адреси, відомої як адреса профкому – власність профкому. Така електронна пошта належить профорганізації, і ваші повідомлення особистого характеру можуть бути оприлюднені. Тож не варто торкатися тем, які можуть скомпрометувати вас або вашого адресата. А найкраще взагалі не використовувати з такої нагоди електронну пошту з особистою метою. Для цього краще зареєструйте свою приватну адресу.

**4. Пересилання електронних повідомлень.** Електронні повідомлення дуже легко переслати, тому слід передбачити, що адресат, якщо вважатиме за потрібне, може переслати будь-кому ваше повідомлення. Тож будьте обережні з посиленнями на інформацію, включно з особистими характеристиками, службовою інформацією, фінансовими показниками тощо.

**5. Час надсилання повідомлення.** Ділові люди зазвичай переглядають електронну і звичайну пошту, телефонні та інші повідомлення, що накопичилися з минулої п'ятниці й упродовж вихідних, у понеділок у першій половині дня. Тому, якщо ви хочете, аби ваше повідомлення не потрапило до десятків таких листів і було прочитано одним із перших, варто подумати над тим, коли його надіслати.

**6. Швидка відповідь.** На електронні повідомлення слід відповідати якомога швидше. В іншому разі це можуть сприйняти як неорганізованість або неухважність до того, хто відправляв електронний лист. Крім того, ваша оперативна відповідь на отримане повідомлення сприятиме якнайкращій роботі з колегами, які усвідомлюють важливість ефективної та оперативної комунікації.



### 5.3. Вибір формату для ділової кореспонденції

В економічно розвинутих країнах умови конкурентної боротьби між фірмами переносяться на сферу ділової кореспонденції, тому діловий лист має бути також конкурентний як за змістом, так і за оформленням. Основними вимогами до нього є грамотність, чіткість викладу, зрозумілість, правильне виділення головного змісту, переконлива аргументація, простий стиль, логістична послідовність, акуратне оформлення.

**Формат паперу** – стандартизований розмір аркуша паперу

У різні часи в різних країнах було прийнято різні стандарти формату паперу. Наразі поширено дві основні системи: *міжнародний* стандарт ISO 216 (описує формат серії А, і, зокрема, поширений формат А4 та споріднені серії В і С) і *північноамериканський* стандарт формату паперу, затверджений Американським національним інститутом стандартів (ANSI) 1995 року.

Найчастіше ділові листи пишуть на бланках стандартних розмірів. **Бланк листа** – це так звана «ідеальна основа», яка, коли заповнена, є зразком. Реквізити на бланку, призначеному для листування з іноземними партнерами, мають бути заповнені англійською мовою (можна продублювати і державною мовою). Використання бланків полегшує роботу з документами, сприяє швидшому сприйняттю інформації.

Для виготовлення бланків ділової кореспонденції на багатьох іноземних фірмах використовують папір з водяними знаками. Саме за бланком, його дизайном, поліграфічним оформленням, якістю паперу бізнесмени оцінюватимуть наміри і можливості партнерів.



Оформлення конверта має таке ж важливе значення, як і заповнення бланка ділового листа. На конверті потрібно розмістити, окрім адреси, фірмовий знак відправника. Формат конверта

підбирають так, щоб забезпечити складання листа не більше одного разу. Для особливо важливої кореспонденції конверт добирають такого формату, щоб лист не згинати. У такому разі конверти мають бути виготовлені з більш цупкого паперу, щоб лист у ньому не змінив свого вигляду.

#### **5.4. Зміст і тон ділового повідомлення**

Функціональне призначення ділових повідомлень як елемента ділової комунікації полягає у досягненні згоди між двома та більше партнерами (організаціями, установами, фірмами, окремими особами і т. д.).

Офіційно-ділова сфера спілкування, функціональне призначення ділового листування визначають його особливості. Насамперед це офіційність, обумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування і, по-друге, характером відносин між партнерами.

Письмовій діловій мові притаманне широке використання ситуаційних кліше, стереотипних виразів та фраз. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії мови і потребою полегшити процес опрацювання листів.

Перед тим, як взяти ручку чи ввімкнути персональний комп'ютер, варто усвідомити:

- ❖ 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).

Автор листа мусить ясно уявляти, про що писати, які наводити аргументи, якої мети досягти. При цьому він повинен бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом розв'язання цього питання.

Текст поділяється на взаємозумовлені логічні елементи: вступ, основну частину (доказ), закінчення. У вступі зазначають причину написання листа, в основній частині викладають суть

питання, наводять докази, пояснення, міркування. У закінченні роблять висновки, вказують мету написання листа.

Щоб текст листа був бездоганний, він має характеризуватися такими ознаками:

➤ **правильністю**, тобто відповідати літературним нормам, що діють у мовній системі (орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним);

➤ **змістовністю**, яка передбачає глибоке осмислення теми, основної думки листа, уникнення всього зайвого; думки слід викладати чітко й по суті, стисло і без двозначності;

➤ **послідовністю та логічністю викладу** — при написанні листа автор мусить стежити за перебігом своїх думок, зосереджуючи увагу на головному; закони логіки не слід порушувати ані в загальній системі викладу тексту, ані в переходах від однієї частини до другої;

➤ **мовним багатством**, що передбачає використання різноманітних засобів висловлення думок, уникнення невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

➤ **точністю**, яка значною мірою залежить від ерудиції та глибини знань особистості, а також від багатства активного словникового запасу; висловлюючи власні думки, слід добирати слова, які найкраще відповідають висловлюваному змісту; суть справи має бути викладена якомога зрозуміліше (щоб написане не викликало сумнівів чи запитань);

➤ **доречністю і доцільністю**, що залежить насамперед від того, як повно та глибоко ви оцінюєте ситуацію спілкування, інтереси адресата; при цьому слід уникати всього, що може неприємно вразити, викликати роздратування (саме через це висловлювати претензії, писати листи-нагадування, відмови потрібно в тактовній, ввічливій формі).

Добре підготовлений документ передбачає правильне написання слів та побудову речень відповідно до правил, достатньо широкий запас слів, ясність і чіткість викладу.

Вдало написаний документ полегшує процес письмового спілкування. Готуючи ділові листи, як і будь-які документи, потрібно пам'ятати про *основні принципи та закономірності їхніх мови і стилю*:



☞ **Пишіть з позиції читача (адресата).** Запитуйте себе: «Чому я повинен звернути увагу на написане?» або «Що тут стосується мене?» – те, про що запитає себе адресат. Ставте найважливішу інформацію на початку – так читач навряд чи пропустить її, навіть припинивши читати через декілька абзаців. Намагайтеся відповісти на всі зауваження та заперечення, які, на ваш погляд, можуть виникнути в адресата.

☞ **Пишіть так, як ви говорите.** Викладайте думку чітко і зрозуміло. Навіть маючи визначену, стандартну структуру, діловий лист має бути написаний у розмовному тоні. Це не означає вживання простих слів, які не відповідають діловому стилю, як і не передбачає наявності помилок (ми завжди повинні говорити і писати правильно). Мова листа повинна бути чітка, проста і ясна, адже ваше основне завдання – бути зрозумілим. Тому намагайтеся писати конкретно, без зайвих деталей. Без відволікань та затягувань переходьте до справи, щоб читач зразу (з першого прочитання) міг зрозуміти, про що йдеться. Ретельно добирайте слова, щоб ваш лист не звучав дуже формально або ж, навпаки, абсолютно не по-діловому.

☞ **Дуже обережно використовуйте гумор.** Часто хочеться «освіжити» свій лист елементом гумору, особливо в тому випадку, коли ви добре знаєте читача. Навіть якщо вам здається, що жарт звучить невинно, краще дотримуватися золотого правила: промовчати. Причини для цього очевидні і прості (але вагомі):

✓ читач не матиме невербальних виразів жарту (міміка, жести, поза), як і не чутиме тону голосу та інтонації, які

**Електронне листування.  
Використання смайликів.**

:)	Усмішка
:(	Сум
;-)	Підморгування
:-	Серйозність
:->	Самовдоволена усмішка
:-P	Висунутий язик
:-D	Сміх
8-)	Захоплення
:-/	Невдоволення
0:-)	Добррозичливість
:-*	Поцілунок
:-O	Подив
:-]	Сарказм
-	Утома і роздратування

допомогли б йому адекватно сприйняти жарт, якби він чув його безпосередньо від вас або ж навіть по телефону;

✓ навіть якщо ви відправите лист у прекрасному настрої, адресат може отримати його в напружений чи важкий для себе час, коли і найкращий жарт не спрацює. До того ж читач може просто поспішати і тому не сприйняти написане адекватно;

✓ написане слово можна інтерпретувати по-різному, і кількість таких варіантів значна. При цьому автор не має можливості контролювати цей процес. Крім того, жарт може бути перечитано кілька разів, і кожен наступний раз він сприйматиметься по-іншому (як не такий влучний і вдалий);

✓ навіть якщо ви відправите лист одній особі, на яку і буде розрахований ваш жарт, можливо, колеги адресата прочитають (звичайно, з дозволу) або почують його від цієї особи і смішне для вас розцінять як абсолютно неприйнятне при діловому спілкуванні.

👉 **Використовуйте щодня вживані слова.** Що більший ваш словниковий запас, то точніша ваша мова. Але якщо використовуєте слова, які можна знайти лише у словниках, підручниках чи кросвордах, то це не полегшує розуміння того, що ви написали. Високі, вигадливі слова не завжди справляють враження на людей. Часто вони можуть викликати в читача відчуття приниженості або примусити його думати, що ви – сноб. У будь-якому разі це прояв поганих манер. Навіть якщо читач знає значення слова, він може втратити певний час, думаючи про нього, і при цьому відволіктися від головного у вашому листі. Слід використовувати прості, частовживані слова, які чітко й адекватно передають вашу думку. Уникайте розмовних, застарілих, а також різного роду жаргонних слів.

👉 **Уникайте монотонності висловлювання.**

👉 **Не використовуйте надто довгих речень.** Читаючи їх, адресат може загубити початок вашої думки десь посередині. Те саме стосується і довжини абзацу. Не варто робити абзаци завбільшки у півсторінки. Як правило, читач не вчитується в них, а лише проглядає, при цьому, зрозуміло, гублячи певну частину інформації і гаючи час.

☞ **Використовуйте активний, дійовий тон.** Лист має бути свідченням вашої готовності розглядати порушені питання, розв'язувати проблеми, що існують, а отже, діяти. Для цього слід використовувати не лише іменники з відповідним смислом, а й активні дієслова. «Робоча група розгляне запропоновані пропозиції на наступному засіданні» звучить з більшою часткою активності і більш по-діловому, ніж «Представлені пропозиції будуть розглянуті найближчим часом».

☞ **Викладайте думки в логічній послідовності.** Це допоможе читачеві повністю зрозуміти те, що ви написали, заощадить його час. Дотримуйтесь логічної послідовності не лише частин тексту (початок, основна частина, висновок), а й окремих абзаців та речень у них.

☞ **Обов'язково відредагуйте написане.** Скоротіть усе зайве, перевірте правильність написання слів, граматичних конструкцій і пунктуацію (всі коми, двокрапки, тире та інші знаки мають бути на своїх місцях). Наявність помилок у листі може бути свідченням ваших незнань, що аж ніяк не додасть позитивних рис до вашого іміджу. До того ж наявність помилок у вашому листі може мати ще вагоміший негативний наслідок. Адресат може думати, що ви писали, поспішаючи, без належної уваги і не знайшли часу перевірити результати вашої роботи. Такий висновок у свою чергу порушить питання про загальний рівень вашої відповідальності за будь-яку справу, а також про ваше ставлення (повагу) до інших співробітників, ділових партнерів або клієнтів.

☞ **Будьте ввічливим.** Написане може здаватися більш грубим, агресивним та звинувачувальним, аніж сказане, бо в тексті відсутні жести, міміка, які можуть пом'якшити враження від слів. «Не затримуйте звіт», очевидно, звучатиме грубо порівняно з «Прохання надіслати звіт у визначені строки», «Просимо надіслати звіт у визначені строки», хоча всі речення передають однаковий смисл. Будь-яку інформацію можна передати двома способами – ввічливо і поважно, та навпаки. Сказане у ввічливій, позитивній манері ймовірніше досягне мети (підштовхне адресата до дій і рішень, яких ви очікуєте), а також створить дружнє враження.

👉 **Подайте написане в зовнішньо привабливому вигляді.** Не перевантажуйте сторінку словами, залишайте досить вільного місця між реченнями, абзацами, параграфами та ін. Звичайно, за допомогою сучасної техніки ви зможете вмістити чимало інформації на одній сторінці, якщо використовуватимете найдрібніший шрифт. Але хто стане читати написане так дрібно? Чи захочете ви гаяти час на подібний документ?

**Отже,** правильно оформлений, недвозначний за змістом, бездоганний з погляду структури, грамотно написаний лист має бути запорукою успіху справи.

## 5.5. Канали передачі повідомлень та інформації

Для надання можливості всім охочим передати повідомлення будь-яким із способів, доступним для різних груп відправників, використовують такі канали повідомлень:

- 1) анонімно;
- 2) без збереження вашої анонімності.

**1. Канали та способи відправлення, що забезпечують захист анонімності (на бажання):**

📖 анонімно на електронну поштову скриньку;

📖 анонімно листом, адресованим безпосередньо (виберіть відповідно до рекомендацій далі):

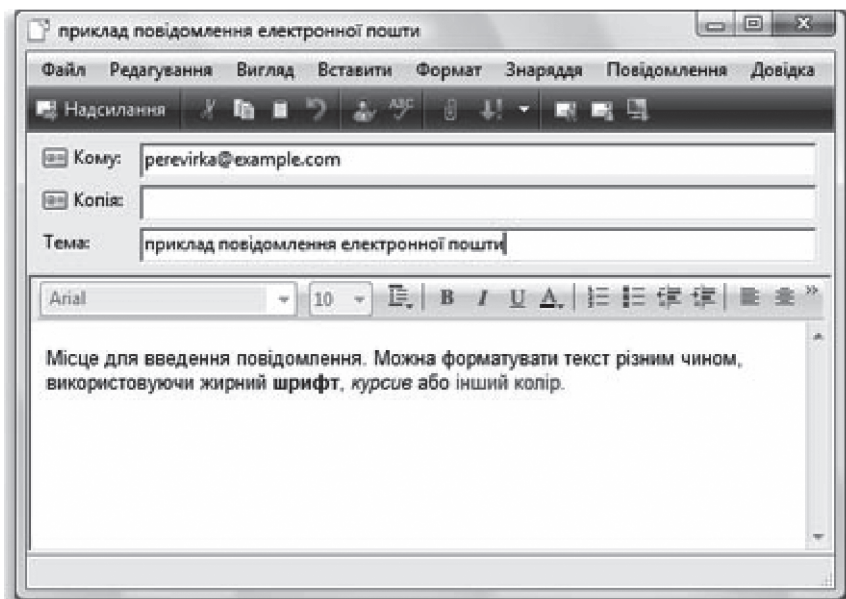
*Керівникові групи внутрішнього аудиту ПрАТ «МТС Україна», за адресою: ПрАТ «МТС Україна», вул. Лейпцизька, 15, м. Київ, 01015, з позначкою «Програма повідомлень МСП 01601 – ОСОБИСТО».*

*Начальникові Департаменту систем внутрішнього контролю ПрАТ «МТС Україна», за адресою: ПрАТ «МТС Україна», вул. Лейпцизька, 15, м. Київ, 01015, МСП 01601, з позначкою «Програма повідомлень – ОСОБИСТО».*

*Представникові керівництва компанії, за адресою: ПрАТ «МТС Україна», вул. Лейпцизька, 15, м. Київ, 01015, МСП 01601, з позначкою «Програма повідомлень – ОСОБИСТО».*

Не підписуйте лист вашим ім'ям; не вказуйте в ньому деталі, які можуть сприяти визначенню вашої особи; не відправляйте лист через службову пошту, якщо це може привести до визначення відправника, використовуйте публічні місця та пошту для відправлення кореспонденції.

**2. Канали та способи відправлення повідомлень без забезпечення вашої анонімності.** Скористайтесь будь-яким з вищеперелічених каналів для відправлення повідомлення, але з вказівкою вашого імені або іншого способу ідентифікації особи (на ваш вибір):



*Рис. 16. Відправлення електронного повідомлення*

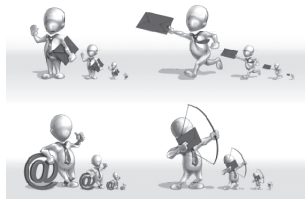
☞ відправлення електронного повідомлення як через службову електронну пошту, так і через інтернет-пошту з вказівкою імені відправника, надіславши лист з вашим підписом, і т. д. – без використання заходів із збереження вашої анонімності (див. рис. 16);

☞ особисто або від вашого імені передати інформацію.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікації, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення й уникати можливих проблем.

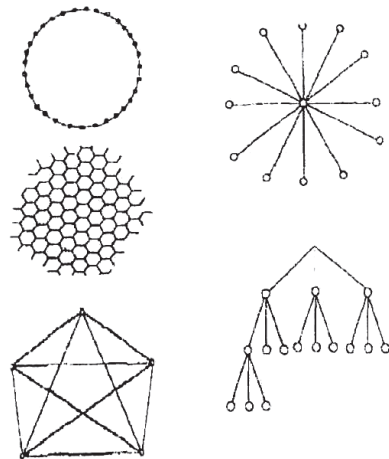
## 5.6. Структурні схеми комунікації

Характер комунікації підприємств значною мірою залежить від типу їхньої структурної схеми. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та інше) і зв'язками між ними.



Основними типами використовуваних структурних схем є: лінійна, кільцева, стільникова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо (див. рис. 16).

При **лінійній структурній схемі** кожна її позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми, й інформація, яка передається з одного кінця до другого, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, підприємство стає малокерованим, коли втрачається контакт між окремими підрозділами. Та простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного ухвалення рішень і широкого застосування цієї структурної схеми.



*Рис. 17. Основні типи структурних схем комунікації*

**Кільцева схема** являє собою замкнену структуру з однаковими зв'язками. При застосуванні цієї схеми підвищуються швидкість передання інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

**Стільникова схема** являє собою складнішу структуру з розвиненими шляхами проходження інформації.

**Багатозв'язкова схема** реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки є рівноцінними, й жоден із них не має переваг перед іншим. Високої швидкості проходження інформації досягають прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу «**колесо**» й «**зіркова**» схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку з двома сусідніми позиціями і з центром. При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найпоширенішою у менеджменті є **ієрархічна схема**, яка уособлює командні функції одних позицій щодо інших. Позиції, розташовані в нижній частині схеми, є суто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає вищу централізацію порівняно з кільцевою. Але найвищий рівень централізації командних функцій існує при застосуванні зіркової схеми, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Крім **формальних** (офіційних) комунікацій, важливу роль відіграють **неформальні** (неофіційні).

У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі й мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури й офіційні комунікації – це лише частина комунікаційних процесів. Чимало питань розглядають і розв'язують неформальні групи, які не наділені офіційними повноваженнями й які створені на базі дружніх стосунків, старих шкільних зв'язків, належності до однієї партії, національного походження, релігії та інших спільних інтересів.

Керівники всіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неофіційними групами всередині або за межами підприємства, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним осередком». Природним джерелом неофіційних відносин є поліархія, яка характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником і заступниками та ін.

Для розвитку неформальних комунікацій використовують неофіційні правила й ритуали, систему облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

## **ВИСНОВКИ**

Ведення ділової кореспонденції – це справжнє мистецтво, оволодіти яким вдається далеко не кожному. Ділова кореспонденція має бути обличчям, виразним і неповторним. Навіть пам'ятаючи, що діловий лист усе-таки діловий і не дозволяє виходити за певні стилістичні і тематичні рамки, при бажанні й у ньому можна показати, що за ним також приховується особистість. Складання тексту ділового листа – завжди акт мовної творчості, хоч який би лист був регламентований або нерегламентований. Це праця, яка передбачає достатньо високий рівень мовної компетентності.

Не можна навчитися писати ділові листи правильно і переконливо, не практикуючись і не навчаючись цього нелегкого мистецтва, не знаючи особливостей офіційно-ділового та публіцистичного стилів мовлення. Нині збільшується кількість жанрових різновидів ділової кореспонденції і приводів до складання та відправлення ділових листів. Мовний стандарт у діловому листуванні співіснує з експресією і з елементами діалогізації мови.



У діловому світі в умовах загострення конкуренції ділове спілкування стає важливим фактором, що визначає успіх діяльності не тільки окремої людини, але часом і цілої фірми, організації. Досвідчений керівник витрачає більшу частину робочого дня не тільки на розв'язання фінансових, технічних чи організаційних проблем, а й на розв'язання психологічних завдань, що виникають у процесі спілкування з партнерами по бізнесу, споживачами, клієнтами, співробітниками зовнішніх організацій, підлеглими, колегами, начальством. Сучасна комунікація – явище інтеграційне і міждисциплінарне, ба більше, явище координаційне. За сучасного рівня розвитку науки і техніки неможливо уявити собі ділову взаємодію без використання технічних засобів комунікації. Стикаючись на роботі з потребою організації ефективної взаємодії як зі своїми колегами, так і з представниками «зовнішнього середовища» – споживачами, постачальниками, посередниками, представниками органів влади і т. д., людина опиняється в нелегких умовах. Вибір конкретних технічних засобів визначають учасники комунікаційного процесу відповідно до функціональної та економічної ефективності застосування цих засобів. Ділове спілкування як процес передбачає встановлення контакту між учасниками, обмін певною інформацією для побудови спільної діяльності, встановлення співпраці і т. д.

Сучасна людина, працюючи у складному комунікаційному середовищі, використовує весь комунікативний арсенал, накопичений людством за тисячоліття – від усної передачі інформації до використання сучасних засобів комунікації. Однак, щоб ефективно користуватися найсучаснішими засобами комунікації, потрібно мати уявлення не тільки про їхні технологічні комунікаційні можливості, а й про особливості ділового спілкування з їх використанням.

Оволодіння навичками ділового спілкування є обов'язковим для майбутніх ділових людей: менеджерів, економістів та інших. Навички в майбутньому можуть зіграти важливу роль при укладанні угоди або підписанні контракту. Важливо враховувати, що комунікативні процеси між персоніфі-

кованими суб'єктом і об'єктом управління (тобто між начальником і підлеглим) істотно відрізняються від інформаційного обміну в технічних пристроях.

Міжособистісна комунікація і за своїм змістом, і за своєю формою володіє важливими специфічними рисами. Ця специфіка проявляється в таких особливостях:

- а) характері процесу зворотного зв'язку;
- б) наявності комунікативних бар'єрів;
- в) наявності феномену комунікативного впливу;
- г) існуванні різних рівнів передачі інформації.

Сучасний рівень розвитку технічних засобів демонстрації не тільки розширює географію ділового спілкування, але й реалізує повний комплекс зорово-мовної комунікації.

### **Терміни**

*Рутинні повідомлення. Ділова кореспонденція. Письмові документи. Лист. Поштовий сервер. Поштові клієнти. Електронна пошта. Електронний лист. Формат паперу. Бланк листа. Формат конверта. Канали та способи передачі повідомлень. Формальна і неформальна комунікація.*

### **Навчальні запитання**

1. З яких етапів складається робота з документами підприємства?

1. Перелічіть критерії оцінки якості документування в системах управління.

2. Що таке електронний лист?

3. За допомогою чого передають електронні листи?

4. Яких принципів слід дотримуватися при написанні електронного листа?

5. Перелічіть основні правила безпеки, яких слід дотримуватися при електронному листуванні.

6. Що таке формат паперу?

7. На яких бланках оформляють ділові листи?

8. Як правильно оформити конверт для відправлення ділового листа?

9. Які технічні досягнення використовують для передачі інформації?

10. Які канали повідомлень використовують для передачі повідомлень?

### **Практичні завдання**

1. Заповніть таблицю. Охарактеризуйте ознаки тексту ділового листа.

<b>Ознаки</b>	<b>Трактування</b>
Правильність	
Змістовність	
Послідовність та логічність викладу	
Мовне багатство	
Точність	
Доречність і доцільність	

Схематично зобразіть основні типи структурних схем комунікації: лінійну, кільцеву, стільникову, багатозв'язкову, типу «колесо», ієрархічну, зіркову.

## НЕГАТИВНІ ДІЛОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

### 6.1. Ситуації, що потребують надсилання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в непрямий спосіб

Основним способом повідомлення негативних новин є використання непрямого плану.

**Непрямий план** – це підготовка одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації.

Непрямий план є найзручнішим і найправильнішим при оголошенні негативних повідомлень, окрім випадків, коли вам потрібно виразити співчуття з приводу трагедії або втрати, а також якщо ви знаєте, що людина чекає від вас відвертої чесності.

У діловому світі з різних причин іноді виникають ситуації, коли потрібно адресатові надіслати негативне повідомлення з непрямим планом. Це може бути лист-нагадування, що належить до психологічно складних, у якому слід ввічливо, тактовно і ненав'язливо вказати на те, що, наприклад, термін оплати рахунку чи виконання замовлення минув. Такі листи потрібно розпочати так:

*Змушені нагадати Вам, що досі не отримали від Вас оплаченого рахунка.*

*Вибачте, але ми змушені нагадати Вам про потребу оплатити кредит за червень 20\_р. до 12 червня.*

*Дозвольте нагадати Вам, що період розрахунку з Вашим підприємством за надану послугу минув 26 листопада.*

*Вважаємо за свій обов'язок нагадати Вам про...*

*Нам дуже незручно, що змушені нагадати Вам про...*

**Листи-відмови** досить часто потребують написання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в непрямий спосіб. Сформулювати відмову можна так:

*Ми докладно вивчили проект, який Ви запропонували, і з прикрістю повідомляємо, що не маємо змоги його реалізувати в умовах нашої компанії.*

*Щиро шкодуємо, але з огляду на обставини, що склалися, ми не зможемо підтримати Вашу кандидатуру на загальних зборах акціонерів.*

*Вибачте, але ми не можемо направити Вам працівника для проходження стажування за професією касир.*

*На жаль, ми не маємо згоди задовольнити Ваше прохання з ряду причин...*

Ще один вид ділового листа, що потребує написання негативних повідомлень, формулюючи їх у непрямий спосіб, – це лист-нагадування, в якому йдеться про наближення чи закінчення терміну виконання певних завдань, зобов'язань, проведення заходів. Наприклад:

*Шановний споживачу...!*

*Користуючись нагодою, дозвольте нагадати Вам, що термін оплати послуги минув 23 лютого 20 р.*

*Будемо Вам щиро вдячні, якщо до 28 лютого Ви оплатите надану послугу, в іншому разі ми будемо змушені призупинити її надання.*

*Чекаємо на Ваше рішення.*

*Зі щирою повагою...*

*Вельмишановний (\_\_\_\_\_)!*

ПІБ

*Вибачте, що знову змушені потурбувати Вас, але, на жаль, ми не отримали жодної відповіді на наші попередні нагадування. Прикро вражені тим, що Ви недбало поставилися до наших прохань, хоча ми зі свого боку завжди чітко дотримувалися умов контракту і якісно виконували всі Ваші побажання.*

*Сподіваємося, що борг, який залишається непогашеним на цей час, буде оплачено до 12 жовтня, в іншому разі нам доведеться призупинити контракт про надання послуги.*

*З повагою...*

**Лист-претензія**, що, як правило, пишуть після надсилання листа-попередження, також може застосовувати негативні повідомлення, написані в непрямий спосіб. Наприклад:

*Шановний директоре ВАТ «\_\_\_\_\_»!  
(назва підприємства)*

*Ми дуже занепокоєні затримкою оплати рахунку за роботи, які виконала наша фірма, адже знаємо, що зазвичай Ви дотримуєтесь термінів, зазначених у договорі №32 від «23» січня 20\_\_р.*

*Відповідно до укладеного договору №32 від «23» січня 20\_\_р. «Про виконання надземних робіт» просимо не зволікати з оплатою рахунку. Гадаємо, що це лише недогляд, і сподіваємося до 10 числа наступного місяця отримати гроші від Вашого підприємства.*

*Чекаємо на відповідь.*

*З повагою...*

У листі-претензії негативне повідомлення, написане в непрямий спосіб, може містити категоричніше звернення. Наприклад:

*Шановний директоре ВАТ «\_\_\_\_\_»!  
(назва підприємства)*

*У листі від...(дата) ми повідомили Вам остаточний термін оплати рахунку. Дуже прикро, але Ви й досі його не оплатили, порушуючи умову договору. Враховуючи наші попередні відносини з Вашим підприємством, пропонуємо Вам реструктурувати борг на тівроку.*

*З повагою...*

## **6.2. Призначення повідомлень, що містять негативні/погані новини**

**Повідомлення про негативні/погані новини** – призначені для інформування людини, установи, організації, підприємства про негативні ділові повідомлення у прямий чи непрямий спосіб

Повідомлення про негативні/погані новини, як правило, надсилають листами, що є підтвердженням його отримання. Різновиди листів, що містять негативні/погані новини, розрізняють як такі: ділові (формальні та неформальні); особисті (приватні); рекомендаційні; прямої поштової реклами (див. рис. 18).



Рис. 18. Види листів, що містять негативні/погані новини

Формальні листи готує одне підприємство (установа, організація) для другого. У формальному листі повідомлення про негативні/погані новини можна надсилати в листі-проханні, листі-вимозі, листі-зверненні, листі-запиті. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа.

Неформальні листи складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджерів кадрової служби іншої) із пропозицією обговорення неприйняття на роботу працівника і т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи, що містять негативні/погані новини, за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

Неформальні листи, що містять негативні/погані новини, бувають такі: лист-попередження, лист-відмова, лист-нагадування, лист-повідомлення, лист-оповіщення, інформаційний лист, супровідний (див. рис. 19). Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні (див. рис. 20).

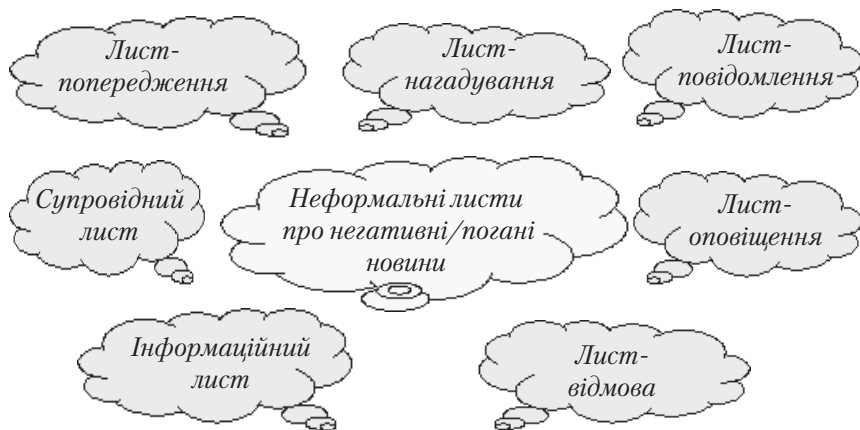


Рис. 19. Види неформальних листів про негативні новини

Колективний лист складають від імені певної кількості осіб і надсилають на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у розв'язанні питань.



Рис. 20. Види неформальних листів, щодо адресата



Циркулярний лист, навпаки, надсилає ряду підпорядкованих установ один адресат. 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 – *повідомлення про негативні/погані новини бувають*: прості, одноаспектні, складні, або багатоаспектні.

За тематичною ознакою розрізняють листи адміністративно-господарчі, постачальницько-збутові, виробничі, пропагандистські та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими формами діяльності підприємства, є діловою кореспонденцією, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту – комерційною. І ділова, і комерційна кореспонденція може містити негативні ділові повідомлення.

### **6.3. Організація непрямого повідомлення з негативними/поганими новинами**

При написанні непрямого повідомлення з негативними/поганими новинами слід враховувати психологічні особливості адресата листа. Потрібно передбачити реакцію читача на ваш лист і повідомити негативну інформацію так, щоб це не виглядало образливим.

✍ *Підготовка до повідомлення поганих новин* з урахуванням людських особливостей для адресата містить практичну користь:

- Читач має час зважити всі «за» і «проти». Відповідно він адекватніше сприйматиме неприємні новини.

- Рішення, яке ухвалив адресат, буде виважене, а отже правильне.

Непряме повідомлення з негативними/поганими новинами важко написати, оскільки воно відкидає прохання читача. Більшість науковців вважають, що листи з поганими новинами

треба писати в ухильній чи індуктивній манері, від другорядного до головного.

Перше завдання повідомлення в таких листах – переконати одержувача, що все відбувається в його інтересах і для його користі. Лист, написаний у доброзичливому, тактовному, дипломатичному тоні, допоможе переконати читача у правильності ваших дій.

**👉 При написанні листа негативного характеру слід дотримуватися такої структури:**

- У першому абзаці створіть атмосферу доброзичливості і розташування до себе одержувача листа. Обов'язково зауважте, як вам приємно з ним співпрацювати. Зберігайте нейтральність, бо метою вступного абзацу є плавне, логічне підведення читача до ситуації, що створила проблему. Висловіть читачеві свою повагу і підкресліть його вигоду.

- Наступний абзац – абзац логічного пояснення повинен роз'яснити обставини проблем, що існують. Пишіть його тактовно, ввічливо, стримано. Тон написання повідомлення повинен бути позитивний. Наприклад, використовуйте слово «ситуація» замість «проблема» і т. д. Якщо розмістити негативну інформацію в тому ж абзаці, що і логічне пояснення, то акцент листа буде зміщено з негативної ситуації на пояснення причин. У цьому ж абзаці бажано запропонувати альтернативне розв'язання проблеми.

- Абзац формулювання негативного/поганого повідомлення повинен коротко інформувати читача, роз'яснити, як краще зробити, що слід здійснити для того, щоб не виникало проблем. Слід бути позитивним, уникати вибачень і співчуття, бо вони підкреслюють негативну ситуацію.

- Закінчуючи лист, потрібно спрямувати думку читача від проблеми і показати можливість подальшої співпраці, ділових відносин і особистих стосунків. Завершення листа має бути оптимістичне, максимально доброзичливе і не стосуватися цієї проблеми.

## 6.4. Ідентифікування юридичних і етичних міркувань, яке стосується ділової кореспонденції

Термін **кореспонденція** походить від латинського слова «correspondeo», що в перекладі українською мовою означає «повідомляю», а отже *ділова кореспонденція* – це ділове повідомлення, що містить логічно послідовний текст з ретельно дібраними словами, які найточніше передають зміст повідомлення. У практиці роботи підприємств, установ, організацій ділова кореспонденція виконує офіційну, ділову, оперативну функції, оскільки вони є письмовим доказом, джерелом відомостей довідникового характеру. Роками створювалися юридичні й етичні правила їх оформлення (див. рис. 21).

**Ділова кореспонденція** – це написаний з дотриманням юридичних положень, етичних норм, правил мови (графіки, орфографії, пунктуації) діловий текст.

Приставаючи до складання ділового повідомлення, ми ніколи не замислюємося, що ця практика прийшла до нас із сивої давнини. Мовні формули, види, різновиди ділової кореспонденції, формуляри, способи оформлення і роботи з нею створювалися і шліфувалися сторіччями. Багато видів листів має тисячолітню історію.



Рис. 21. Критерії, які слід враховувати при написанні ділової кореспонденції

Через ділову кореспонденцію ведуть переговори, з'ясовують стосунки між підприємствами, виставляють претензії. Листи супроводжують матеріальні цінності (правда, останнім часом значну частину своїх функцій лист віддав телеграмі й телефонній розмові). Ділову кореспонденцію можна відтворити на папері, фотоплівці, магнітній та перфострічці, дискеті, перфокарті.

Оформлення повідомлення за правилами ведення ділової кореспонденції надають йому юридичної сили. Оскільки призначення ділової кореспонденції – це засвідчення, доведення певних фактів до адресата, дотримуючись правових норм законодавства.

**Юридична сила** – це властивість документа (ділової кореспонденції), якої йому надають чинне законодавство, компетенція органу, що його видав, встановлений порядок оформлення. Тобто *ділова кореспонденція має бути*: достовірна, переконлива, належно відредагована і оформлена, з конкретними пропозиціями.

Юридичну силу ділової кореспонденції забезпечує встановлений для кожного різновиду документа комплекс реквізитів – обов'язкових елементів оформлення документів (наприклад, дата, підпис, гриф затвердження тощо).

Відповідно до змісту Державного стандарту України «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення», що розроблений на заміну ДСТУ 2732-94 з аналогічною назвою, ділова кореспонденція **за юридичною силою поділяється на ту**, що має юридичну силу, і ту, що не має юридичної сили (ще не набула, не може мати, втратила її).

Важливе значення має питання мовного етикету при складанні ділової кореспонденції. Це стосується переважно тих, хто займається складанням листів-прохань, листів-вимог, листів-претензій, бо від змісту таких документів залежать відносини між підприємствами, установами та приватними особами. Текст має бути логічно послідовний, диференційований за сферами спілкування, відзначатися довершеністю структури, форми та викладу. Залежно від характеру основного змісту документа використовують відповідні мовні структури з ретельно дібраними словами, що

найточніше передають зміст документа. У діловій кореспонденції у звертанні до офіційної особи використовують офіційні форми ввічливості: шановний, високошановний, вельмишановний. Після звертання ставлять кому, а текст починають з малої літери. Якщо ж звертання завершуються знаком оклику, текст починається з абзацу і з великої літери.

Щоб не виказувати невдоволення діями партнера, рекомендується замінити активну форму дієслова на пасивну. Наприклад: Ви не подали автореферат у зазначений термін. Якщо ж важливо назвати конкретного виконавця, тоді пропонується вживати активну форму. Наприклад: Міністерство освіти не гарантує оплати цієї роботи. Особливого значення у ділових документах набувають вставні слова, які пом'якшують тон спілкування. Наприклад: На жаль, за такі результати праці Ви не можете одержати премії.

Займенник Ви в офіційних документах пишуть з великої літери. Цим підкреслюють повагу до адресата. Відокремлений дієприслівниковий зворот може надати документові характеру повної інформації, вичерпної відповіді. Наприклад: Прочитавши Ваше резюме, підприємство погоджується на прийняття Вас на роботу. Для цього найчастіше використовують також дієприслівникові звороти типу: вважаючи, беручи до уваги, враховуючи та ін.

Надмірна ввічливість, як і нав'язування своїх методів чи принципів у розв'язанні того чи іншого питання не сприяють позитивному результату.

Іноді при написанні ділової кореспонденції виникає потреба назвати якісь інші установи, організації, підприємства, то слід намагатися називати їх якомога точніше і при цьому вказати адресу: адже в кореспондента може виникнути потреба звернутися туди за розв'язанням свого питання, а пошуки адреси заберуть у нього багато часу і зусиль.

Лаконізм ділової кореспонденції повинен супроводжуватись точністю викладу: будь-яка похибка може змінити відтінок змісту інформації, ускладнити користування нею. Правильно складений текст допоможе якнайповніше розкрити причину написання ділового повідомлення.

## **6.5. Особливі вимоги до тону повідомлень, які пишуть для внутрішнього використання**

*Повідомлення внутрішнього використання* – це повідомлення, адресовані керівникові установи або підрозділу, де працює укладач.

*Повідомлення внутрішнього використання* поділяються на інформаційні, звітні, ініціативні. До інформаційних повідомлень внутрішнього використання відносять пояснювальні записки, накази, розпорядження, до ініціативних – пропозиції та інші довідниково-інформаційні документи, до звітних – звітні, статистичні, аналітичні дані структурних підрозділів підприємства.

У повідомленнях внутрішнього використання головним елементом є текст, який чітко і переконливо відбиває причину й мету його написання, розкриває суть конкретної справи, містить докази, висновки. Текст може бути написаний індивідуально чи колективно і виражати судження однієї особи або колективу, наприклад, одного із структурних підрозділів. А що повідомлення внутрішнього використання відносяться до ділового тексту, то проблематичним є відтворення його специфіки за допомогою термінологічної лексики, словотворчих засобів, синтаксичних структур тощо.

*Тон повідомлення внутрішнього використання* – це віддзеркалення атмосфери спілкування на самому підприємстві. Тон повідомлення – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. Потрібно, щоб адресат відчув повагу, приязність і доброзичливість. Однак надмірна невимушеність так само неприйнятна, як і надмірна стриманість. Ідеться не лише про слова, а й про оформлення – колір, вид шрифту. При формуванні повідомлення стриманий офіційний тон є найдоречнішим. Повідомлення колезі того ж ієрархічного рівня може бути невимушене, але не панібратське.

Тон викладу змісту повідомлення внутрішнього використання повинен бути нейтральний, підбрано слова лише у прямуому значенні. Факти, викладені в повідомленні, мають

бути лаконічні, стислі, послідовно, точно і ясно написані. Кожне повідомлення внутрішнього використання повинно мати характер документа, містити наявні йому реквізити, що дозволяють зберігати традиційні форми оформлення, окремі – сувору регламентацію тексту, усталені мовні звороти.

Наприклад, при написанні наказу, розпорядження, вказівки як одного з видів повідомлень внутрішнього використання тон повинен мати наказову форму викладу, як і належить розпорядчим документам, а тому, як правило, застосовують неозначену форму дієслова. Активної форми вживають для вказівки на ініціатора певної дії, події. Якщо більше значення надається фактові, то вживають пасивної форми, зокрема безособових дієслівних форм. Оголошення як повідомлення внутрішнього використання адресовано певному колу осіб. Тон оголошення – інформаційний, тому формулювання в тексті оголошення стислі, обов'язково зазначають дату й ініціатора створення повідомлення. Доповідна записка, пояснювальна записка – документ, адресований керівникові підприємства чи структурного підрозділу. При обранні тону слід врахувати потребу розв'язання проблеми, що призвела до їх написання, тому вживати слова потрібно лише у прямому значенні, факти, явища викладати лаконічно і послідовно. Слід врахувати потребу написання висновку. В документі не допускаються образливі вислови та смислові повтори, надмірно довгі міркування.

## **6.6. Обставини, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин**

У житті трапляються неприємні миті, і рано чи пізно доводиться повідомляти колегам, близьким, друзям, представникам інших підприємств, державних структур погані для них новини. Як зробити це з найменшими психологічними проблемами людини, яка повідомляє, і для того, кого безпосередньо стосується погана новина.

Обставин, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин, досить небагато, бо їх повідомлення не передбачає підготовки адресата листа до

негативної інформації. У такий спосіб слід повідомляти ту інформацію, якщо ви точно знаєте, що адресат від вас чекає прямої відвертості.

Прямий план при написанні поганих новин, як правило, застосовують при вираженні співчуття з приводу втрати чи трагедії. Вираження такого роду співчуття є частиною ділової етики підприємства. Співчуття використовують і при написанні ділового протоколу, коли його висловлюють на офіційному рівні в міжнародних відносинах. Листи, які містять повідомлення співчуття у зв'язку із втратою або передчасною смертю колеги, слід відправити відразу після трагедія, що сталася. Зміст листа повинен бути короткий, стриманий і не пафосний. Напишіть декілька речень, які підтримають людину в її горі.

Прямий підхід для повідомлення поганих новин іноді використовують при написанні письмової відмови в купівлі товару, але за умови, що напередодні покупець вже отримував письмове повідомлення і відмову і не погодився на повернення товару в зазначений термін. Типові листи-повідомлення у прямий спосіб можна писати про відмову в наданні кредиту. Складаючи лист-відмову, застосовуючи до його написання прямий підхід, слід дотримуватися ось чого: початок листа – нейтральний коментар, далі має бути пояснення відмови, закінчення листа – позитивне закінчення.

При написанні листа-претензії можна застосувати прямий підхід до повідомлення поганих новин, але перед цим зазвичай надсилають лист-нагадування, написаний у непрямий спосіб повідомлення інформації.

## **6.7. Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату**

*Ділові повідомлення з використанням стандартного формату* – це документи, які мають однакову форму і які заповнюють у певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення).

Ділові повідомлення з використанням стандартного формату, як правило, розв'язують типові питання регулярних



економіко-правових ситуацій підприємства. Розв'язання економіко-правових ситуацій, що складаються на підприємстві, іноді потребує написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату. При їх складанні використовують стандартні фрази, конструкції, стандартний формат паперу, реквізити тощо.

*Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату передбачає дотримання певних правил.* Розгляньмо основні з них.

1. Розпочинати листа потрібно зі звертання, яке є загальноприйнятою формою ввічливості.

Найпоширенішими є такі звертання:

*Шановні колеги!*

*Шановний добродію!*

*Шановний (ім'я та по батькові)!*

*Вельмишановна (ім'я та по батькові)!*

*Глибокошанована (ім'я та по батькові)!*

*Високошановний (ім'я та по батькові)!*

*Високоповажний (ім'я та по батькові)!*

*Шановна пані ...! (Шановна пані...! Шановні панове!)*

У листі прийнято зазначати звання адресата чи вказувати його посаду:

*Високоповажний міністре!*

*Вельмишановний професоре!*

*Високоповажний пане директоре!*

*Шановний керівнику благодійного фонду!*

В українській мові звертання ставлять у формі кличного відмінка. Вживання у звертанні іменників у називному відмінку є ненормативним.

2. Першою частиною будь-якого листа є мотивація, що пояснює спонукальні мотиви, причини складання листа. Наводимо приклади стандартних виразів, що вказують на причину написання листа.

*Зважаючи на затримку оплати кредиту...*

*З огляду на неотримання рахунка-фактури...*

*У зв'язку з невідповідністю Ваших дій раніше прийнятій домовленості...*

*Внаслідок затримки отримання вантажу...*

*Враховуючи зміни цін на енергоносії...*

При написанні непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату застосовують стандартні фрази, якими підтверджується отримання листа (документів, повідомлення тощо).

*Ми отримали Ваш лист від \_\_\_\_\_ (дата)*

*Підтверджуємо отримання Вашого повідомлення...*

*Дякуємо за своєчасне інформування...*

*На підтвердження домовленості, досягнутої на попередній зустрічі, повідомляємо...*

Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату передбачає зазначення посилання (на попередній лист, зустріч, інтернет-повідомлення тощо).

*Посилаючись на Ваш лист від \_\_\_\_\_, ... (дата)*

*Посилаючись на Ваш запит від \_\_\_\_\_, ... (дата)*

*Посилаючись на оголошення в газеті, ...*

*Посилаючись на протокол № \_\_ загальних зборів колективу підприємства від \_\_\_\_\_ 201 р, ...*

*Відповідно до раніше проведених установчих зборів акціонерного товариства «Меридіан»...*

*Відповідно до контракту № \_\_\_\_\_, підписаного між нашими підприємствами...*

*Відповідно до пункту \_\_\_\_\_ укладеної угоди...*

*Відповідаючи на Ваш запит від \_\_\_\_\_, ... (дата)*

*Згідно з постановою Кабінету Міністрів України ...*

*Згідно з нашою домовленістю...*

*На підставі нашої телефонної розмови...*

Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату написання передбачають і стандартні фрази, що вказують на мету такого листа.

*Для якнайшвидшого розв'язання питання...*

*Для виконання доручення ...*

*Для узгодження спірних питань...*

Для розв'язання проблемної ситуації, що послужила поштовхом до написання непрямого ділового повідомлення,

існують стандартні фрази, які вказують на очікування відповіді і бажаний термін її отримання.

*Просимо відповісти якомога швидше.*

*Просимо дати відповідь у двотижневий термін.*

*Будемо вдячні, якщо ви дасте відповідь протягом трьох днів від дня отримання цього листа.*

*Сподіваємося швидкої відповіді.*

*Будь ласка, якомога швидше телеграфуйте нам відповідь.*

3. Дуже важливим є вибір завершальних речень при написанні непрямого повідомлення. Він залежить від змісту листа. Найчастіше в кінці листа просять вибачення за турботи, висловлюють надію на подальшу співпрацю, порозуміння тощо.

Тому, щоб запевнити адресата в тому, про що йшлося у тексті, можна використати такі речення:

*Запевняємо Вас у нашій підтримці.*

*Будемо раді співпрацювати з Вами і надалі.*

Для висловлення сподівання на розв'язання проблемної ситуації, що склалася, можуть бути такі вирази:

*Сподіваємося, що наша подальша співпраця буде так само приємна і взаємовигідна.*

*Щиро сподіваємося, що це не останній наш спільний проект.*

*Гадаємо, що подальші кроки роботи зацікавлять Вас.*

*Розраховуємо на такі ж цікаві пропозиції.*

*Плекаємо надію на встановлення тісніших контактів.*

*Висловлюємо надію, що Ви зможете приєднатися до нашої програми.*

***Вибачення за турботи:***

*Щиро просимо вибачення за затримку.*

*Просимо вибачення за зайві клопоти.*

*Ще раз просимо вибачення за неможливість вчасно виконати замовлення.*

*Ще раз перепрошуємо за завдані незручності.*

*Дозвольте ще раз попросити вибачення.*

***Висловлення бажання співпрацювати в майбутньому:***

*Із зацікавленням чекаємо від Вас нових пропозицій.*

*Із задоволенням розглянемо інші Ваші проекти.*

У кінці листа можна подякувати за допомогу, підтримку тощо, а також повторити подяку, висловлену на початку:

*Ще раз дякуємо за Ваш благодійний внесок...*

*Дозвольте ще раз подякувати Вам...*

*Ще раз висловлюємо щирю вдячність...*

*Хочемо ще раз висловити вдячність за сприяння у...*

4. Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату найчастіше завершують такими виразами:

*З повагою...*

*З найкращими побажаннями...*

*З пошаною і сподіванням на зустріч...*

*З повагою і найкращими побажаннями...*

*З повагою і побажанням успіхів ...*

5. Дієслова, які використовують при написанні непрямих ділових повідомлень стандартного формату, вживають переважно у формі 1-ї особи однини і множини:

*Прошу Вас ...*

*Повідомляємо Вам...*

Рідше використовують дієслова у формі 3-ї особи однини:

*ТОВ «Меридіан» пропонує ...*

*Спілка підприємців України звертається із проханням...*

## **ВИСНОВКИ**

Повідомлення негативної ділової інформації потребує знань мовленнєвої культури для досягнення успіхів у професійній діяльності людини, професійному зростанні підприємства.

Основним способом повідомлення негативних новин є використання непрямого плану, що передбачає підготовку одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації.

Взаємовідносини між суб'єктами господарювання передбачають ситуації, що потребують надсилання негативних повідомлень у непрямий спосіб. До них відносять: супровідні й інформаційні листи, листи нагадування і відмови, листи попередження й оповіщення, листи-повідомлення.

Повідомлення про негативні/погані новини призначено для інформування людини, установи, організації, підприємства про негативні ділові повідомлення у прямий чи непрямий спосіб.

При написанні непрямого повідомлення з негативними/поганими новинами слід враховувати психологічні особливості адресата листа; передбачити реакцію читача на лист і повідомити негативну інформацію так, щоб це не виглядало образливим. Підготовка до повідомлення поганих новин з урахуванням людських особливостей для адресата містить практичну користь.

Ділова кореспонденція відрізняється від приватного листа властивими для неї: достовірністю, переконливістю, належними відредагованістю і оформленістю, з конкретними пропозиціями. Ділова кореспонденція – це написаний з дотриманням юридичних положень, етичних норм, правил мови (графіки, оформлення, пунктуації) діловий текст.

Юридична сила – це властивість документа (ділової кореспонденції), якої йому надають чинне законодавство, компетенція органу, що його видав, встановлений порядок оформлення.

Етичні міркування при написанні ділової кореспонденції передбачають: логічно послідовний, диференційований за сферами спілкування текст, що має довершену структуру, форму та виклад. При цьому мовні структури містять ретельно дібрані слова, що найточніше передають зміст документа.

Тон повідомлення внутрішнього використання – це віддзеркалення атмосфери спілкування на самому підприємстві. Тон повідомлення – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. При формуванні повідомлення стриманий офіційний тон є найдоречнішим.

Обставин, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин, досить небагато, бо їх повідомлення не передбачає підготовки адресата листа до негативної інформації. У такий спосіб слід повідомляти таку інформацію, якщо ви точно знаєте, що адресат від вас чекає

прямої відвертості: вираження співчуття з приводу втрати чи трагедії; відмову в купівлі товару, але за умови, що напередодні покупець вже отримувал писемове повідомлення і відмову і не погодився на повернення товару в зазначений термін; вираження претензії, але за умови, що адресат уже отримувал лист-повідомлення.

Ділові повідомлення з використанням стандартного формату – це документи, які мають однакову форму і які заповнюють у певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення). При їх складанні використовують стандартні фрази, конструкції, стандартний формат паперу, реквізити тощо.

### **Терміни**

*Негативні ділові повідомлення; непрямий план написання ділових повідомлень; види листів; ділова кореспонденція; юридична сила ділової кореспонденції; мовний етикет; тон повідомлення внутрішнього використання; прямий підхід для повідомлення поганих новин; ділові повідомлення з використанням стандартного формату.*

### **Навчальні запитання**

1. Назвіть ситуації, що потребують надсилання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в нейтральний спосіб.
2. Опишіть послідовність повідомлення негативних новин з непрямым планом.
3. Розкажіть про відомі вам види ділових листів, у яких повідомляється про негативні/погані новини.
4. Яка різниця між формальними і неформальними діловими листами?
5. Назвіть види формальних ділових листів для письмового спілкування.
6. Яка структура листа негативного характеру?
7. Яких критеріїв слід дотримуватися при написанні ділової кореспонденції?

8. Що називається юридичною силою ділової кореспонденції?
9. Які існують види повідомлень внутрішнього використання?
10. Яким повинен бути тон викладу змісту повідомлення внутрішнього використання?
11. Вкажіть на обставини, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин?
12. Яке призначення ділових повідомлень з використанням стандартного формату?
13. Які існують правила написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату?
14. Назвіть найпоширеніші звертання, які є загальноприйнятою формою ввічливості в ділових повідомленнях.
15. Наведіть приклади стандартних виразів, що вказують на причину написання листа.
16. Якими фразами доречно завершувати написання непрямого повідомлення?

### **Практичні завдання**

**Вправа 1.** *Напишіть лист-відмову ТОВ «Знак якості» від купівлі товару через неякісну поставку попередньої партії, застосовуючи непрямий спосіб повідомлення поганих новин.*

**Вправа 2.** *Продовжіть написання листа-нагадування, в якому йдеться про наближення закінчення терміну надання безкоштовного використання інтернет-послуги.*

*Шановний споживачу...!*

*Користуючись нагодою, дозвольте нагадати Вам, що...*

**Вправа 3.** *Допишіть визначення, подані нижче:*

- Повідомлення про негативні/погані новини – призначені для інформування.... \_\_\_\_\_
- Види листів, що містять негативні/погані новини, розрізняють як такі: \_\_\_\_\_
- Неформальні листи складають працівники \_\_\_\_\_
- З огляду на зміст та обсяг листи – повідомлення про негативні/погані новини бувають: \_\_\_\_\_

**Вправа 4.** *Зі слів, поданих у дужках, підкресліть ті, що вказують на етичні міркування ділової кореспонденції.*

Законодавче підгрунття; ретельно підібрані слова; дотримання правил мови; комплекс реквізитів; компетенція органу; офіційно прийняті форми ввічливості; достовірність даних.

**Вправа 5.** *Запишіть дієслова неозначеної форми, які використовують при написанні наказів, розпоряджень, а також дієслова активної форми, які вживають для вказівки на ініціатора певної дії, події.*

**Вправа 6.** *Напишіть лист-претензію, застосовуючи прямий підхід для повідомлення поганих новин.*

**Вправа 7.** *З обставин, поданих нижче, підкресліть ті, які можна написати у прямий спосіб повідомлення негативної інформації.*

Заперечення в обвинуваченні; вираження співчуття щодо смерті працівника підприємства; неспроможність оплати послуги зв'язку; прохання про відстрочення оплати кредиту; відсутність оплати коштів за надану послугу; відмова у рекламуванні компанії.

**Вправа 8.** *Виконай вправу, дописуючи стандартні фрази при написанні непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату:*

*Звертання до адресата \_\_\_\_\_;*

*Мотивація написання повідомлення \_\_\_\_\_;*

*Підтвердження отримання листа \_\_\_\_\_;*

*Посилання на документ тощо \_\_\_\_\_;*

*Мета написання повідомлення \_\_\_\_\_;*

*Очікування відповіді і бажаний термін її отримання \_\_\_\_\_;*

*Завершальне речення при написанні непрямого повідомлення \_\_\_\_\_;*

---

**Вправа 9.** *Запишіть відомі вам дієслова, які використовують при написанні непрямих ділових повідомлень стандартного формату у формі 1-ї особи однини; 1-ї особи множини; 3-ї особи однини.*



## ДОДАТКИ

Додаток 1

Схема 1. Оптичні засоби невербального спілкування



Схема 2. Тактильні засоби невербального спілкування

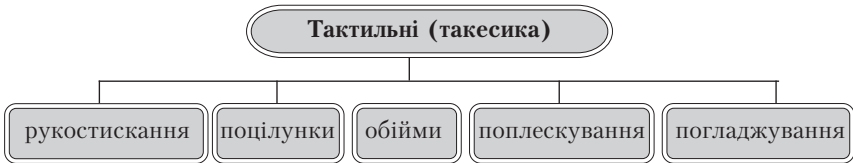


Схема 3. Ольфакторні засоби невербального спілкування



Схема 4. Хронемічні засоби невербального спілкування

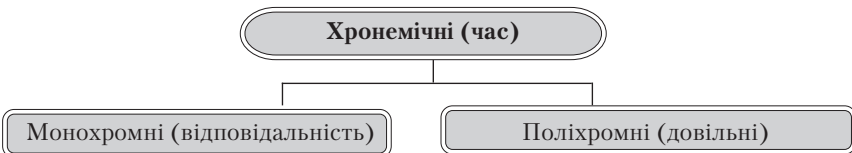


Схема 5. Культурно обумовлена жестикуляція



Схема 6. Групи поз у комунікативних практиках

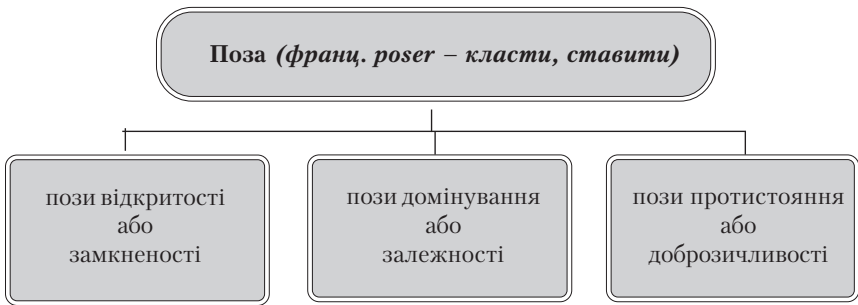
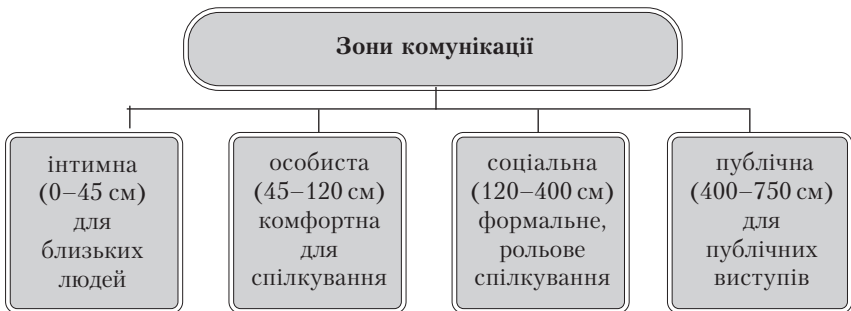


Схема 7. Просторові зони комунікації



## НАЙПОШИРЕНІШІ ЖЕСТИ І ПОЗИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ

- Якщо ваш співрозмовник пальцями відбиває ритм, це може означати, що він нервує, нудьгує або проявляє нетерплячку;
- якщо ваш співрозмовник знизує плечима, то йому нецікаво з вами спілкуватися;
- напружені руки можуть означати, що людина перебуває у стані відчаю або розпачу;
- якщо ваш співрозмовник стискає кулаки, то він налаштований агресивно, намагається контролювати свою лють;
- розслаблені і повернуті долонями догори руки, які співрозмовник тримає перед собою, означають, що він здивований або перебуває у скрутному становищі;
- розстібання піджака свідчить, що ваш співрозмовник готовий до активних дій;
- схрещені на грудях руки вказують на виклик, захисну реакцію або осуд;
- швидка хода, підняте підборіддя, вільне звисання рук означають, що людина почувається впевнено і рішуче;
- людина, яка ледве пересуває ноги, руки тримає в кишенях, а голову – опущеною донизу, або перебуває у депресії, або дуже засмучена;
- долоня, що лежить на щоці, означає зацікавленість;
- співрозмовник, який ударяє себе по підборіддю, або про щось здогадався, або чимось стурбований;
- торкання або потирання носа означає, що людина про щось розмірковує;
- співрозмовник, який нахилив голову вбік, або іронічно налаштований, або жартує;
- погляд поверх оправи окулярів свідчить, що співрозмовник вимагає наведення фактів;
- людина, яка енергійно ходить по кабінету, нервується або чимось стурбована;

- якщо співрозмовник пощипує перенісся, можливо, він стомився;
- людина, яка сидить скраю стільця, на щось очікує або виявляє зацікавленість;
- людина, яка сидить у позі «нога на ногу» і злегка хитає ногою, ймовірно, нудьгує;
- характерний жест вказівним пальцем свідчить, що співрозмовник хоче підкреслити свою думку;
- людина, закинувши ноги на стіл, намагається повернути до себе увагу або проявляє невихованість;
- співрозмовник, відкинувшись на спинку крісла і тримаючи руки зі схрещеними пальцями на потилиці, намагається справити враження або розслабитися;
- прикривання рукою вуст свідчить, що співрозмовник не зовсім відвертий;
- людина, яка заклала руки за спину і міцно тримається за зап'ястя, замкнена або напружена.

*Додаток 4*

## **ПРИЙОМИ ЕФЕКТИВНОГО СЛУХАННЯ (ІСТВУД АТВАГЕР)**

➤ Проаналізуйте свої звички щодо слухання, сильні і слабкі сторони, характер помилок, які ви допускаєте. Чи не занадто швидко ви оцінюєте людей? Чи часто перебиваєте співрозмовника? Які перешкоди спілкування характерні для ваших відповідей? Які з них найчастіше повторюються? Знання своїх звичок – це перший крок до їхнього вдосконалення.

➤ Не уникайте відповідальності при спілкуванні. Вона спільна, оскільки в ній беруть участь двоє, причому виступають у ролі слухачів по чергово. Вмійте показати співрозмовникові, що ви дійсно слухаєте і розумієте його. Цього можна досягнути уточнювальними запитаннями, активними емоціями. Як може

партнер довідатися, що його зрозуміли, якщо йому не сказати про це?

➤ Будьте уважні. Вмійте підтримувати, з ким говорите, візуальний контакт, але без настирливості або пильного погляду (що інколи приймають як ворожість). Стежте, щоб ваші пози і жести свідчили: ви його слухаєте. Пам'ятайте, що він хоче спілкуватися з уважною, живою людиною.

➤ Вмійте зосереджуватися на тому, що каже учасник діалогу. Це вимагає свідомих зусиль, оскільки зосереджена увага утримується недовго (менш ніж хвилина). Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон). Не допускайте «блукання» думок.

➤ Прагніть зрозуміти не тільки зміст слів, а й почуття співбесідника. Пам'ятайте, що люди передають свої думки і почуття «закодованими», відповідно до прийнятих соціальних норм.

➤ Вмійте бути спостережливими. Стежте за немовними сигналами розмови (оскільки на емоції припадає велика частина спілкування) і виразом людини: як дивиться на вас, як підтримує контакт, як сидить або їсть, як поводить себе під час розмови. Відповідають немовні сигнали співрозмовника його мові чи суперечать їй?

➤ Дотримуйтеся схвальної реакції стосовно того, хто виражає свою думку. Ваше схвалення допомагає точніше виразити її. Будь-яка негативна реакція з вашого боку викликає в того, з ким ви спілкуєтеся, захисну реакцію, почуття непевності, настороженість.

➤ Прислухайтесь до самого себе. Ваша заклопотаність та емоційна невірноваженість заважають слухати партнера. Якщо його мова і поведінка зачіпають ваші почуття, постарайтеся виразити їх: це прояснить ситуацію, усуне перешкоди в діалозі.

➤ Пам'ятайте, що інколи мета, з якою звертаються, – це одержати від вас що-небудь реальне, або змінити вашу думку, або змусити вас зробити що-небудь. У цьому разі дія – найкраща відповідь співрозмовникові.

### **Помилки при слуханні співрозмовника:**

1. Не приймайте мовчання за увагу — людина може бути просто занурена у власні думки.

2. Не робіть вигляду, що слухаєте. Це даремно: відсутність інтересу і нудьга неминуче проявляться у жестах. Краще вже зізнатися, що в цей час вислухати досить уважно ви не можете, пославшись, наприклад, на зайнятість.

3. Не перебивайте без потреби. Інколи ми робимо це неусвідомлено, до речі, керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Якщо ж для уточнення суті справи вам усе ж потрібно перебити того, хто говорить, допоможіть йому відновити перерваний хід думок.

4. Не робіть передчасних висновків. Кожен неусвідомлено схильний судити, оцінювати і схвалювати або не схвалювати те, про що йдеться. Та саме такі суб'єктивні оцінки змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію. Пам'ятайте, що такі оцінки — бар'єр для змістовного спілкування.

5. Не давайте «спіймати» себе в суперечці. Коли ви в думках не погоджуєтеся з тим, про що йдеться, то, як правило, припиняєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А якщо починаєте сперечатися, то так захоплюєтеся обґрунтуванням свого погляду, що часом не чуєте партнера. Вислухайте його до кінця, щоб зрозуміти, з чим саме ви не згодні, а вже після цього викладайте свій погляд.

6. Не задавайте надто багато запитань. Можна уточнити сказане, але «закриті» питання, що вимагають відповіді типу «так» або «ні», потрібно зводити до мінімуму. Надто багато запитань пригнічує співрозмовника, віднімає в нього ініціативу і ставить часом в оборонну позицію.

7. Ніколи не кажіть: «Я добре розумію ваші почуття». Така заява інколи служить для виправдання спроб (до речі, безуспішних) переконати співрозмовника в тому, що ви слухаєте. Насправді довідатися, що саме відчуває співрозмовник, дуже важко.

8. Не виявляйте зайвої чутливості до емоційного боку мови. Слухаючи схвильовану людину, будьте стримані, інакше

пропустите зміст розмови. Будьте насторожі до емоційно заряджених слів і виразів (щоб вони не вибили вас з колії), сприймайте тільки зміст, який вони несуть.

9. Не давайте поради, якщо вас про це не просять. Якщо ж її дійсно просять, уточніть, чого саме співрозмовник хоче насправді.

10. Не прикривайтеся слуханням як захистом. Пасивні, невпевнені в собі люди іноді використовують його як можливість уникнути спілкування і самовираження. Вони не тільки не говорять, але насправді і не слухають.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абрамович С. Д. Риторика: навч. посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чікарькова. – Львів : Світ, 2001. – 240 с.
2. Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. / И. В. Алехина. – М. : ЗНН, 2002. – 126 с.
3. Баронин А. С. Этическая психология. / А. С. Баронин. – К., 2004. – 183 с.
4. Бралатан В.П. Професійна етика: Навч. посіб. / В. П. Бралатан, Л. В. Гуцаленко, Н. Г. Здирко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 слів / [Уклад, гол. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
6. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Й. М. Гах. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
7. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. / П. Е. Герчанівська – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
8. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: посібник / А. Н. Діденко. – 6-те вид., переробл. і доповн. – К.: Либідь, 2010. – 480 с.
9. ДСТУ-4163-2003 Національний стандарт України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url>
10. Етика та психологія ділових відносин / за ред. Андреевої Т. Є. – Х. : Просвещение, 2004. – 114 с.
11. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2004. – 480 с.
12. Залюбівська О. Б. Практикум з риторики. Методичні вказівки до виконання вправ та завдань з дисципліни «Основи риторики» / О. Б. Залюбівська. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 74 с.
13. Зубков М. Г. Сучасне ділове мовлення [Текст]. / М. Г. Зубков – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. – 448 с.



14. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник : 2-е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.

15. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Г. М. Калашник – К. : Знання, 2007. – 143 с.

16. Максименко В. Ф. Сучасна ділова українська мова: Підруч. / В. Ф. Максименко. – Х.: Торсінг Плюс, 2007. – 448 с.

17. Маркетинг: Навч. посіб. / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій та ін. – К: «Наш час», 2007. – 504 с.

18. Мацюк З. О., Станкевич Н. І. Українська мова професійного спілкування: Навч. посіб. / З. О. Мацюк, Н. І. Станкевич. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.

19. Паламар Л. М., Кацавець І. М. Мова ділових паперів. / Л. М. Паламар, І. М. Кацавець – К.: Алерта, 2008. – 320 с.

20. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-метод. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ.ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 350 с.

21. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Ю. І. Палеха – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

22. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців: Навч. посібник в 2-х частинах. / Ю. І. Палеха. – К., 2005. – 305 с.

23. Пащук Р. І., Таран О. С. Українська мова за професійним спрямуванням: Навч.-метод. посіб. для слухачів ФЗДН//МВС України. ЛАВС. / Р. І. Пащук, О. С. Таран. – Луганськ, 2005. – 128 с.

24. Плотницька І. М. Ділова українська мова: Навч. посіб. / І. М. Плотницька. – К.: Центр навч. літ-ри, 2008. – 256 с.

25. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. – К. : УНВЦ «Рідна мова», 2003. – 479 с.

26. Стахів М. Український комунікативний етикет : навчально-методичний посібник / М. Стахів – К. : Знання, 2008. – 245 с.

27. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Н. Л. Тимошенко – К. : Знання, 2006. – 391 с.

28. Типова інструкція з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади. Затверджено постановою

Кабінету Міністрів України від 30.11.2011р. №1242. [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/1242-2011-п.

29. Токарська А. С., Кочан І. М. Українська мова фахового спрямування для юристів: Підруч. / А. С. Токарська, І. М. Кочан. – К.: Знання, 2008. – 413 с.

30. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К.: Акдемвидав, 2004. – 278 с.

31. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка – К.: Знання, 2005. – 442 с.

32. Шевчук С. В. Ділове мовлення (модульний курс): Під-руч. / С. В. Шевчук. – К.: Арій, 2008. – 448 с.

33. Шевчук С. В. Російсько-український словник ділового мовлення. / С. В. Шевчук. – К.: Вища шк., 2008. – 487 с.

34. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Підручник / Вид. 3-тє, доп. І перероб. – К.: Атіка, 2007. – 592 с.

## ГЛОСАРІЙ

**Бланк** – макет документа у вигляді паперового аркуша, що містить елементи фірмового стилю або інформацію постійного характеру (накладні, акти, листи і т. п.); призначений для подальшого заповнення та внесення записів у відведені місця від руки або машинним способом.

**Відправник** – особа, що генерує інформацію, яку призначено для передачі.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

**Декодування** – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для утримувача.

**Діагональні комунікації** – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

**Ділова кореспонденція** – це написаний з дотриманням юридичних положень, етичних норм, правил мови (графіки, орфографії, пунктуації) діловий текст.

**Ділові повідомлення з використанням стандартного формату** – це документи, які мають однакову форму і які заповнюються у певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення).

**Документ** – засіб закріплення різними способами на відповідному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумову діяльність людини.

**Драфт** – чорновик, проект, малюнок.

**Електронна пошта** (англ. *e-mail*, або *email*, скорочення від *electronic mail*) – популярний сервіс в Інтернеті, що робить можливим обмін даними будь-якого змісту (текстові документи, аудіо-, відеофайли, архіви, програми).

**Електронний лист** – повідомлення, яке передають електронною поштою.

**E-mail** – електронна пошта (англ. *email, e-mail*, від англ. *electronic mail*) – технологія передачі й отримання електронних повідомлень («листи» або «електронні листи») розподіленою (зокрема глобальною) комп'ютерною мережею.

**Емпатія** (грец. *empathia* – співпереживання) – здатність особи розуміти переживання іншої особи (зокрема, за мімікою) і співпереживати їй у процесі міжособистісних стосунків; обов'язковий компонент комунікативних здібностей і повноцінного спілкування, в процесі якого емпатія розвивається.

**Жести** – рух (дія) для вираження емоції чи інформації замість розмови або під час розмови. Дія або рух людського тіла або його частини, що має певне значення або сенс, тобто є знаком або символом.

**Зворотний зв'язок** – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передають інформацію.

**Кінесика** (грец. *κίνησις* – рух) – сукупність рухів (жестів, міміки), що застосовуються в процесі людського спілкування (за винятком рухів мовного апарату). Розділ паралінгвістики.

**Кодування** – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Комунікатор** як суб'єкт комунікації є індивідом чи групою індивідів, які реалізують самостійно вироблені програми дій, що сприяють досягненню самостійно вироблених і поставлених цілей.

**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільноти при збереженні індивідуальності кожного її елемента.

**Комунікація** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, емоціями тощо) між двома або більше персонами.

**Конверт** (від німецького *kuvert*, франц *couvert*) – пакет з паперу або поліетилену для вкладання, зберігання і

пересилання паперів та інших плоских предметів. Поштовий конверт винайдено 1820 року в Англії.

**Консенсус** (лат. *consensus* – згода, однаковість) – збіг думок. Принцип консенсусу – усі учасники наради, конференції тощо одноголосно ухвалюють рішення.

**Кореспонденція** – це ділове повідомлення, що містить логічно послідовний текст з ретельно дібраними словами, які найточніше передають зміст повідомлення.

**Культура** (в перекладі з латини – вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування) означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини.

**Культура ділового спілкування** – це високий рівень уміння спілкуватися у діловому світі.

**Лист** – це поширений вид документації, один із засобів обміну інформацією. Офіційні листи належать до основних засобів установаження офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.

**Менеджер** (від англ. – керувати) – управитель, керівник, директор, завідувач, адміністратор, найманий професійний управитель, котрий не є власником компанії.

**Міміка** (від грец. *Mimikos* – наслідуваний, акторський) – рухи м'язів обличчя, що виражають почуття і психічний стан людини.

**Національний менталітет** – це національний спосіб мислення.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Непрямий план** – це підготовка одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації.

**Одержувач** – особа, для якої призначено інформацію, яку передають.

**Окулістика** – використання рухів очей та контакту очей у процесі комунікації. За допомогою очей також можливо передати багату гаму людських почуттів та емоцій.

**On-line** – (англ. *online*, від англ. *on line* – «на лінії», «на зв'язку», «в мережі») – «в режимі підключення». Спочатку використовували тільки щодо комунікаційного обладнання для вказівки на режим зв'язку, типовим значенням могло бути «не класти слухавку», тобто телефонний дзвінок у режимі реального часу.

**Off-line** – (англ. *offline*, «вимкнений від мережі») – протилежність «*on line*».

**Паралінгвістика** – розділ мовознавства, що вивчає різні допоміжні звукові й кінетичні (див. мова жестів) засоби спілкування як носії інформації, що за певних умов компенсують недостатність словесної інформації. Ці засоби супроводять мовлення, але не належать до мови, утворюючи знакові системи допоміжного значення. Вони є стереотипами інтонації, мелодики, розподілу пауз неграматичного характеру, міміки, жестикуляції, що їх використовують у мовному спілкуванні. Сюди відносять і паралінгвістичну графіку (варіанти шрифтового оформлення тексту, комбінації пунктуаційних знаків, фарб друку тощо). Рад. мовознавство вивчає паралінгвістичні засоби в нерозривній єдності з функціонуванням мовної комунікативної системи.

**Перешкоди («шуми»)** – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

**Повідомлення** – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

**Повідомлення внутрішнього використання** – це повідомлення, які адресуються керівникові установи або підрозділу, де працює укладач.

**Повідомлення про негативні/погані новини** – призначені для інформування людини, установи, організації, підприємства про негативні ділові повідомлення у прямий чи непрямий спосіб.

**Поштовий клієнт, клієнт електронної пошти, емейл-клієнт** – комп'ютерна програма, яку встановлюють на комп'ютері користувача і яка призначена для одержання, написання, відправлення та зберігання повідомлень

електронної пошти одного або декількох користувачів (у разі, наприклад, кількох облікових записів на одному комп'ютері) або декількох облікових записів одного користувача.

**Поштовий сервер, сервер електронної пошти** – в системі пересилання електронної пошти так зазвичай називають агент пересилання повідомлень (англ. *mail transfer agent*, МТА). Це комп'ютерна програма, яка передає повідомлення від одного комп'ютера до другого.

**Проксеміка** (англ. *Proximity* – *близькість*) – галузь соціальної психології, практичної психології і семіотики, що займається вивченням просторової і тимчасової знакової системи спілкування.

**Техніка спілкування** – набір комунікативних діянь та прийомів, що призводять до задоволення тих чи інших соціально цінних потреб (у діяльності, пізнанні, лідерстві тощо).

**Тон повідомлення** – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення.

**Фізіономіка** – мистецтво визначати за зовнішнім виглядом і мімікою обличчя внутрішні властивості, психічний стан людини; вчення про зв'язок психічного стану людини з рухами, мімікою обличчя.

**Формат паперу** – стандартизований розмір аркуша паперу.

**Чат** (англ. *Chat* – «балачка») – мережевий засіб для швидкого обміну текстовими повідомленнями між користувачами Інтернету в режимі реального часу. Зазвичай під словом «чат» мається на увазі інтернет-ресурс з можливостями чату, чат-програма, рідше – сам процес обміну текстовими повідомленнями.

**Юридична сила** – це властивість документа (ділової кореспонденції), якої йому надають чинне законодавство, компетенція органу, що його видав, встановлений порядок оформлення. Тобто *ділова кореспонденція має бути*: достовірною, переконливою, належно відредагованою і оформленою, з конкретними пропозиціями.

Навчальний посібник

## ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

**Авраменко Ольга Олексіївна**, кандидат педагогічних наук, спеціаліст вищої категорії (передмова, розділи 2, 6, список літератури, глосарій)

**Яковенко Людмила Володимирівна**, спеціаліст вищої категорії, старший викладач (розділи 3, 4, список літератури, глосарій, додатки)

**Шийка Вікторія Ярославівна**, спеціаліст першої категорії, методист (розділи 1, 5, список літератури, глосарій)

За наукової редакції  
кандидата педагогічних наук  
**Ольги Олексіївни АВРАМЕНКО**

*У посібнику використано  
книжково-журнальний папір Стриму  
вторинної переробки*



За літературної редакції *Ярослава Довгана*  
Верстка *Стефанії Шеремети*  
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 27.05.2015 р. Формат 60x42/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 9,3.

**Видавництво «Лілея-НВ»**  
А/С 250  
вул. Незалежності, 18/2  
м. Івано-Франківськ, 76018  
Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000 р.