

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «Прикарпатський національний університет**  
**імені Василя Стефаника»**  
*Інститут туризму*

**ПОЛЬОВА Л.В.**

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.  
ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ І ПРОТОКОЛ»**

**Навчально-методичний посібник**

**м. Івано-Франківськ**

**2016**

УДК 641.568  
ББК 36.997-я723-1

**Рекомендовано до друку Вченою Радою Інституту туризму ДВНЗ  
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»**

**Рецензенти:**

**Архипова С.П.** – проф., к.п.н., завідувач кафедри соціальної роботи Черкаського національного університету імені Б.Хмельницького;

**Шикеринець В.В.** – доц., к.н.д.у., завідувач кафедри організації туризму та управління соціокультурною діяльністю Інституту туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

**Польова Л.В.**

Корпоративна культура. Діловий етикет: Навчально-методичний посібник / Л.В.Польова. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2016. – 201 с.

У навчально-методичному посібнику викладено лекційний матеріал, тестові й індивідуальні завдання, питання для самостійної підготовки студентів, список рекомендованої літератури дисципліни. Згідно з навчальними програмами, теоретичний матеріал послідовно розкриває сутність навчальної дисципліни, дає уяву про особливості ділового етикету. Формують у студентів систему знань та вмінь, щодо мистецтва спілкування та етичних норм у сфері туристичної та готельної індустрії.

Навчально-методичний посібник призначений для підготовки фахівців з напрямку «Готельно-ресторанна справа», може бути корисним студентам, аспірантам. Викладачам вищих навчальних закладів, науковцям та робітникам сфери послуг.

УДК 641.568  
ББК 36.997-я723-1  
ISBN 978-966-8098-55-1

© Польова Л.В., 2016  
© «Фоліант», 2016

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>5</b>
<b>Опис навчальних дисциплін</b> .....	<b>6</b>
<b>Структура навчальних дисциплін</b> .....	<b>7</b>
<b>Розділ 1. ПОНЯТТЯ ЕТИКЕТУ. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Суть поняття «етика».....	9
1.2. Діловий етикет як складова корпоративної культури.....	12
1.3. Український мовленнєвий етикет.....	14
1.4. Основні ознаки успішної ділової поведінки.....	17
1.5. Організація ділових зустрічей.....	20
1.6. Етика телефонних розмов.....	27
1.7. Розташування співрозмовників під час ділових контактів.....	31
1.8. Мова тіла.....	33
1.9. Голос, промови і доповіді.....	34
<b>Розділ 2. ПЕРЕГОВОРИ, УГОДИ, ДІЛОВІ КОНТРАКТИ</b> .....	<b>45</b>
2.1. Суть переговорів, основні категорії та принципи їх організації.....	45
2.2. Стель переговорів, основні його види.....	47
2.3. Інструменти переговорів.....	48
2.4. Організація переговорів.....	49
2.4.1 Структура переговорів.....	51
2.4.2 Тактика переговорів.....	57
2.4.3 Психологічні аспекти ведення ділових переговорів.....	58
2.4.4 Особливості міжнародних переговорів.....	59
2.5. Контракти, основний зміст та вимоги до оформлення.....	60
2.6. Організація ділового листування.....	62
2.7. Ділові плани і пропозиції, вимоги до їх оформлення.....	66
2.8. Короткі листи і замітки, оформлення візиток.....	69
<b>Розділ 3. ГОСТИННІСТЬ, ДІЛОВІ СИТУАЦІЇ ЗА СТОЛОМ</b> .....	<b>73</b>
3.1. Мета ділової гостини, основні вимоги до організації.....	73
3.2 Організація і проведення прийомів з розсаджуванням.....	74
3.3 Організація ділового сніданку, обіду, вечері.....	76
3.4 Коктейль фуршет: суть, основна мета, правила проведення.....	79
3.5 Інші види прийомів.....	80
3.6 Ситуації за столом: у директора, вдома, на природі.....	80
3.7 Непередбачені ситуації.....	82
3.8 Основні правила доброї поведінки за столом.....	83

<b>Розділ 4. ЗОВНІШНІШНІЙ ВИГЛЯД - КЛЮЧ ДО ФІНАНСОВОГО УСПІХУ.....</b>	<b>92</b>
4.1. Вибір ділового гардеробу.....	92
4.2. Важливість дрібних деталей.....	97
4.3. Гардероб спортивного відпочинку.....	98
4.4. Охайність і консерватизм, гармонія кольорів.....	100
4.5. Формування іміджу ділової людини.....	103
4.6. Мистецтво дарування.....	108
4.7. Дарунки і закон.....	110
4.8. Як давати і приймати дарунок.....	110
<b>Розділ 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>112</b>
5.1. Персонал і трудовий потенціал організації.....	112
5.2. Сутність і цілі управління персоналом .....	113
5.3. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії.....	118
5.4. Мотиваційний процес.....	125
5.5. Стимули і стимулювання.....	128
<b>Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ.....</b>	<b>133</b>
6.1. Організація процесу набору працівників в установу.....	133
6.2. Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників.....	135
6.3. Процес та методи відбору працівників в організації.....	137
6.4. Профорієнтація: сутність, завдання, види.....	138
<b>Розділ 7. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>141</b>
7.1. Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу.....	141
7.2. Сутність, цілі та види атестації персоналу.....	142
7.3. Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу.....	146
7.4. Організація процедури атестації персоналу.....	148
<b>Розділ 8. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ... 149</b>	<b>149</b>
8.1. Методи та форми професійного навчання.....	149
8.2. Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників.....	151
8.3. Організація роботи з резервом кадрів.....	157
8.4. Види кадрових нововведень.....	158
<b>Рекомендована література.....</b>	<b>159</b>
<b>Питання для самостійної роботи студентів.....</b>	<b>161</b>
<b>Тематика індивідуальних завдань.....</b>	<b>164</b>
<b>Тестові завдання.....</b>	<b>166</b>

## **Вступ**

*Кожен із нас і ті, з ким ми спілкуємося, - це ділові і світські люди одночасно. Тому будь-яка людина, що прагне стати професіоналом високого класу, повинна дбати не лише про свою компетентність у вибраній діяльності, а й про свій діловий та персональний імідж. Питання про те, як навчити людей красивій поведінці, стояло ще в античності. Недотримання правил ввічливої поведінки негативно позначається на морально-психологічному кліматі спілкування, викликає в людей відчуття дискомфорту, роздратованості, надмірної нервозності й загалом шкодить вирішенню справ у діловій сфері. Етикет – це основа формування іміджу; практично в усьому світі він став нормою діяльності, взаємин між людьми. Це тому, що в силу своєї життєдайності він створює сприятливий психологічний клімат для ділових контактів. Його основна функція полягає в тому, щоб уникати промахів чи згладити їх доступними, загальноприйнятними способами. Одне із перших правил, яке визначає етикетну поведінку, полягає в тому, що треба вчиняти не тому, що так прийнято, а тому, що це доцільно, зручно чи просто є виявленням уваги і поваги стосовно інших та самого себе.*

*Сучасний етикет регламентує поведінку людей в побуті, у громадських місцях і на вулиці, у гостях і на різного роду офіційних заходах. Це велика і важлива частина загальнолюдської культури, моралі, що вироблялась протягом багатьох віків усіма народами у відповідності з їхніми уявленнями про добро, справедливість, людяність. Етика ділових стосунків, дотримання етикетних норм і правил поведінки та спілкування набуває особливої ваги і значущості в умовах переоцінки ціннісних орієнтирів, оскільки дає можливість людині усвідомити свою совість, свою соціальну роль. Доброчесність та дотримання етикетних правил повинні стати основою поведінки осіб під час виконання своїх службових обов'язків. Зважаючи на це, громадськість оцінює доброчесність, неупередженість та ефективність діяльності взагалі.*

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «Корпоративна культура. Діловий етикет»

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 1,5	Галузь знань 1401 «сфера знань»	За вибором навчального закладу	
	Напрямок підготовки 7.140101 «готельно-ресторанна справа»		
Модулів – 1	Спеціальність (професійне спрямування): 7.14010101 «готельно і ресторанна справа»	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів –2		5-й	5-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання- (на вибір студента)		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин - 72		9-й	9-й
Тижневих годин для денної форми навчання: 2  аудиторних –30 самостійної роботи студента –38	Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст	<b>Лекції</b>	
		18 год.	6 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		16 год.	6 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		0 год.	0 год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		38 год.	60 год.
<b>Індивідуальні завдання:</b> 20 год.			
Вид контролю: <i>Залік</i>			

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «Корпоративна культура. Діловий етикет»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль 1. Суть поняття і особливості ділового етикету</b>												
Тема 1. Поняття етикету. Етика ділового спілкування	8	2	2	0	0	4	8	2	0	0	0	6
Тема 2. Переговори, угоди, ділові контакти	4	2	2	0	0	4	2	0	0	0	0	2
Тема 3. Гостинність, ділові ситуації за столом	6	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом за змістовим модулем 1	18	6	6	0	0	8	10	2	0	0	0	8
<b>Змістовий модуль 2. Структура, зміст і моделі корпоративної культури</b>												
Тема 4. Зовнішній вигляд – ключ до фінансового успіху	10	2	2	0	0	6	10	2	0	0	0	8
Тема 5. Система управління персоналом	14	4	4	0	0	6	16	2	2	0	0	12

організації												
Тема 6. Організація набору та відбору кадрів	14	4	4	0	0	6	6	0	0	0	0	6
Тема 7. Оцінювання та атестування персоналу	10	2	2	0	0	4	10	0	2	0	0	8
Тема 8. Управління процесом розвитку персоналу в організації	6	2	0	0	0	4	10	0	0	0	0	10
Разом за змістовим модулем 2	54	14	12	0	0	28	62	0	0	0	0	52
Усього годин	72	18	16	0	0	38	72	6	6	0	0	60



## Розділ 1.

### ПОНЯТТЯ ЕТИКЕТУ. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.

#### Питання для розгляду:

- 1.1. Суть поняття «етика»
- 1.2. Діловий етикет як складова корпоративної культури
- 1.3. Український мовленнєвий етикет
- 1.4. Основні ознаки успішної ділової поведінки
- 1.5. Організація ділових зустрічей.
- 1.6. Етика телефонних розмов.
- 1.7. Розташування співрозмовників під час ділових контактів
- 1.8. Мова тіла
- 1.9. Голос, промови і доповіді

#### **1.1. Суть поняття «етика»**

Етикет - зовнішня форма моральної сутності людини, це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо).

Цей термін виник у XVIII столітті. Але збірники правил створювалися ще в Стародавньому Єгипті: приблизно у 2350 р. до н.е. була написана книга "Інструкція з поведінки".

В Америці у 1946 році створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, "перша дама етикету", як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось сталим, встановленим раз і назавжди. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і за межі Америки [76]. У різних країнах почали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж [43].

Джерелом етикетних правил і норм є традиції, звичаї, більш або менш схожі у різних народів, які змінюються з плином часу або залежно від національного та релігійного укладу конкретного народу. В основі дипломатичного, світського й ділового етикету лежить стародавній принцип людських стосунків - взаємної поваги та взаємної ввічливості. Ввічливість була й залишається обов'язковою нормою всіх різновидів етикету. Маючи єдину основу, дипломатичний, світський та діловий етикет характеризуються наявністю аналогічних кінцевих цілей - робити можливим панування гармонії у людських стосунках: діловий етикет - у робочих, професійних відносинах, світський етикет - у приватному житті, дипломатичний етикет - в офіційних і дипломатичних відносинах.

Сучасний діловий етикет - це глибоке знання пристойності, вміння тримати себе в колективі, щоб заслужити загальну повагу. Знання правил ділового етикету дозволяє уникати помилок або виправляти їх доступними і загальноприйнятими способами. Тому основну функцію ділової людини можна визначити як формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей в процесі спілкування. Другою за значенням функцією ділового етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Від найменших дрібниць і до загальних правил діловий етикет є найбільше наближеною до повсякденного життя системою, оскільки важливим його принципом є: робити відповідно до етикету не тому, що так прийнято, а тому, що так доцільніше та зручніше.

Моральною основою сучасного етикету є ввічливість, тактовність, коректність, чуйність, скромність, природність і невимушеність, точність і акуратність у всьому.

Одним з основних принципів бізнесу є підтримання нормальних ділових відносин між людьми і прагнення уникнути конфліктних ситуацій. Тому повагу і розуміння партнера можна заслужити, дотримуючись ввічливості та стриманості. Бісмарк нагадував, що навіть оголошуючи війну, дотримуються певних правил ввічливості. Французький дипломат Жюль

Камбон підкреслював, що в “мирних договорах не робиться різниця між переможцями і переможеними”.

Ввічлива людина не дозволить собі говорити непристойні речі або ж порушувати теми, що з певних причин можуть бути неприємні для співрозмовника, наприклад, з бездітним - про дітей, з людьми, які мають фізичні вади, - про конкурси краси тощо. Вихованість і природний такт не дозволяють людині кепкувати з дефектів чийогось мовлення, з манери говоріння, наділяти людей образливими прізвиськами, лихословити щодо незвичних імен і “неестетичних” прізвищ.

Ввічливий бізнесмен не ображає інших, йому не властива вульгарність ні у справах, ні в словах, він завжди спокійний, врівноважений. Ввічливість - це категорія, яка повинна бути закладена в кожному з нас, оскільки у відносинах з іншими людьми необхідно керуватися внутрішньою скромністю. Тому лише в поганій компанії кричать, щоб почули інші.

Коректність - поняття, яке набагато ширше, ніж просто ввічливість. Це стиль спілкування і поведіння, що дозволяє бути бездоганним в очах усіх, хто оточує. Його основа - доброзичливість і пунктуальність.

Ділові партнери зустрічаються між собою не один раз. Добрі чи погані враження, які залишилися від попередніх зустрічей, можуть позначитись на взаємовідносинах у подальшому і вплинути на хід переговорів. Отже, чим цивілізованіше суспільство, тим чіткіше дотримуються правил ведення ділових зустрічей.

Протокол визначає методи, поведінку та етикет, встановлює правила офіційного і неофіційного листування. Дотримання протоколу, звичайно, лише формальність, яка, по суті, нічого не вирішує, однак саме вона засвідчує належну увагу до партнерів. Оскільки правила протоколу базуються на належній увазі до національних свят і місцевих звичаїв, то в їх завдання входить все, що отримало схвалення суспільства.

Якщо порівняти вітчизняний і зарубіжний рівні ділових комунікацій на міжнародних зустрічах, то необхідно визнати, що в цій сфері ми помітно відстаємо. Однак, доцільно зауважити, що, за невеликим винятком, західні партнери з достатньою повагою ставляться до нас. І саме тут основним для нашого бізнесмена завданням є “не вдарити лицем в болото” і заповнити прогалини в знаннях ділового протоколу. Тим більше, що на Заході на людину дивляться як на особистість, а не як на представника якогось народу.

Безумовно, ніхто не може чекати від нашого співвітчизника, що він буде поводитися як француз або британець. Притаманні нам слов'янські риси не потрібно приховувати, навпаки, треба бути гідним представником своїх далеких предків, їх культури й традицій. Тим більше, що наша культура завжди була невід'ємною часткою світової культури, а основні принципи дипломатичного протоколу (ввічливість, простота і добре виховання) властиві й нам.

Досвідчені партнери, обмежені суворими рамками протоколу, знають, коли і як, за необхідності, відступити за їх межі. Основне у цьому - виявляти теплі та гуманні почуття, вміти висловити вдячність за приємне ділове спілкування і увагу, поважати звичаї та національні традиції, прийняті в іншій країні. На Сході може здивувати, наприклад, те, що рідкі страви подають наприкінці обіду. В Японії господарі будуть довго вибачатись за те, що немає чим нагодувати гостей, в той час як стіл буде повністю заставлений їжею. У південних країнах гостей часто приймають на подвір'ї. У турецькій сім'ї вам можуть запропонувати провести час в лазні, яка є своєрідним клубом, де спілкуються, слухають співаків тощо. Англійці будуть стривожені, якщо партнер запізниться хоча б на п'ять хвилин, а в Іспанії на це не звернуть уваги. У Північній Африці не прийнято пити під час їди. У Марокко після їди запропонують три склянки чаю з м'ятою, і випити потрібно всі три, бо це вияв поваги до господарів дому. Потиснувши руку господарю-марокканцю, на знак поваги, потрібно піднести свою руку до губ.

Отже, готуючись до тієї чи іншої зустрічі і зарубіжним колегою, бажано не лише якнайбільше дізнатись про звичаї і культуру його країни, а й досконало вивчити норми і правила, прийняті в міжнародному спілкуванні.

Дипломатичний протокол складається з багатьох так званих формул, деякі з яких обов'язково необхідно знати. Кожному, хто планує вести справи в будь-якій країні, варто досконало володіти формулою “офіційна особа”. Що це означає? У певному вітчизняному підприємстві проводились переговори, успішне завершення яких дозволяло фірмі вийти на міжнародний рівень. Суттєве значення, як це завжди буває, мала ціна. І раптом один зі спеціалістів фірми починає висловлювати свої міркування щодо попередніх умов, які визначені його керівництвом. Іноземні партнери сприйняли це як зміну позицій української сторони, оскільки людина, яка бере участь у переговорах, вважається офіційною особою і висловлює не особисту думку, а позицію керівництва своєї фірми. Переговори завершилися невдало для

вітчизняного підприємства. Отже, всі міркування і пропозиції необхідно обговорювати до офіційної зустрічі. Робити цього в присутності майбутніх партнерів не можна. Під час ділових зустрічей, підписання угод і протоколів немає спеціалістів, а є лише “офіційні особи”, які повинні наперед прокрутити ту чи іншу ситуацію, уявити кінцевий результат і визначити засоби його досягнення.

У діловому етикеті немає дрібниць. У певній ситуації якась дрібна деталь може стати вирішальною, оскільки саме вона може значною мірою сформувати певну конкретну думку.

Отже, на моралі та етиці будуються правила бізнесу. Наприклад, чи міг би існувати бізнес, якщо б усі знали заздалегідь, що договір не буде виконаний, і один партнер, позичивши гроші в іншого на ділові інвестиції, не має жодного наміру їх повертати. За таких обставин звичайно бізнес діяти не може, бо лише на принципах моралі та етики повинно триматися виконання договірних зобов'язань.

Зауважимо, що етика полягає не в абсолютних принципах, а в постійних пристосуваннях і компромісах. На тих самих засадах тримається і весь бізнес.

Ділова етика - це система норм поведінки людей, яка дозволяє оцінити з погляду моральних критеріїв, що добре і що погане є у відносинах між людьми, а також між окремою людиною і суспільством. Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії, як параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керівниками компаній, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних зобов'язань індивідуумів, що приймаються ними для встановлення корисних відносин один з одним. Ділова етика виконує не лише функції морального характеру, а й прийняття рішень, що дозволяє балансувати спірні етичні проблеми у бізнесі. Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка переважно формується на основі неформальних угод, неоформлених контрактів, довіри партнерів, руйнується. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів Франції, Німеччини, США показало, що більшість із них дотримується погляду, що “здорова” етика є запорукою успішного бізнесу. Тобто етика визначає бізнес і надає можливість його існуванню. Коли етика відсутня в суспільстві, зростає злочинність, ускладнюється кримінальна ситуація. Відсутність етики шкодить бізнесу, не дає йому розвиватися, оскільки бізнес вимагає стабільного і певного середовища для свого розвитку.

Існує дуже багато етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набувають чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К.Рендолл писав, що в світі бізнесу необхідно покладатись на совість індивідуума: це такий бік свободи, який називається відповідальністю, і його наявність відрізняє свободу від розпусти.

Виховання і пропаганда етичної поведінки в країнах Західної Європи здійснюються різноманітними способами і на різних рівнях управлінської ієрархії. Наприклад, у пресі та спеціальних ділових виданнях регулярно наводяться приклади неетичної поведінки тих чи інших фірм, пропагуються високі етичні стандарти ділової поведінки, значна увага звертається на розгляд конфліктів етичного характеру, даються поради про те, як доцільно поводитись підприємцям у різних ділових ситуаціях з врахуванням етичних стандартів.

Отже, загалом етика володіє двома основними характеристиками: чесністю (*integrity*) і довірою (*trust*). Якщо зарубіжний колега не знайде цих рис у своєму партнері, він буде дуже обережний, якщо взагалі захоче мати з ним будь-яку справу.

Чесність як моральна якість охоплює такі ознаки, як правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, щирість у взаємостосунках, визнання прав, можливостей і здібностей інших. Чесність несумісна з прагненням реалізувати свої вигоди брехнею, злодійством, лицемірством, зрадою ближнього.

Водночас честолюбство, особливо якщо воно не пов'язане із пихатістю і гонористістю, а є внутрішньокерованим, не може розглядатись як негативна риса бізнесмена. Честолюбство на практиці проявляється як мотив дії задля досягнення першості, деякої зверхності у бізнесі, набуття впливу і ваги у громадській діяльності.

Сьогодні в засобах масової інформації справедливо піднімають питання про розробку кодексу честі, відновлення деяких моральних норм, що були записані в кодексі честі офіцера, дворянина та ін.

Коли йдеться про чесність, дотримання слова, то зарубіжний колега чекає від свого ділового партнера:

найбільших зусиль;

вірність йому і певність того, що він не зводитиме на нього наклепи;

що він не розголошуватиме його комерційні таємниці, перспективні плани;  
що він не вестиме переговори з його конкурентами;  
що він не продаватиме ту саму річ іншим фірмам, якщо йдеться про винятковість (наприклад, виняткові права на патент).

Він також сподівається, що ви чесна людина і поза діловими справами: стосовно сім'ї, друзів, знайомих.

Довіра - основа всього бізнесу. Люди однакові у всьому світі, тільки висловлюються по-різному. А щоб прийти до порозуміння, насамперед, необхідна довіра.

Отже, запорукою успішних контактів між партнерами є честь і дотримання слова, професійна ділова етика.

## 1.2. Діловий етикет як складова корпоративної культури

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

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

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

Корпоративна культура може бути визначена як організаційний імідж, який є відображенням прийнятої організацією позиції щодо того, яким може і не може бути її подальший розвиток; які цінності проголошуються реальними і які ні, а також якого типу поведінка є прийнятною у цій організації.

Корпоративна культура – це не тільки імідж організації, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності.

У «класичному» розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами. Корпоративна культура існує в будь-якій організації – з моменту появи організації і до самого кінця – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою надає саме позитивний вплив на бізнес організації. Зокрема, воно дозволяє скорочувати витрати, причому не тільки на підбір персоналу, але й, наприклад, на зовнішній PR: співробітники, що є провідниками філософії компанії у зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, який займається PR-політикою організації. Компанія з грамотно розвиненою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.

Корпоративна культура задає тон організації, що впливає як на душевний стан та настрої персоналу, так і на її відносини з клієнтами, партнерами, інвесторами та ін.

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

КК, як будь-яке явище, має різні види і свою структуру, яка є набором припущень, цінностей, вірувань і символів.

Компонентами корпоративної культури є:

- Прийнята система лідерства,
- Стилi вирішення конфліктів,
- Діюча система комунікації,

- Положення індивіда в організації,
- Прийнята символіка: гасла, ритуали.

Завдання, які вирішуються в ході розвитку КК:

- Ефективне впровадження змін будь-якого типу: усунення опору з боку персоналу та мотивація на досягнення результату;
  - Згуртування управлінської команди: єдине уявлення про місію та стратегії компанії;
  - Формування лояльності у персоналу компанії;
  - Якісний підбір нових співробітників;
  - Організаційний порядок: приймається на всіх рівнях управління, регламент поведінки в різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин з клієнтами та колегами;
  - Гармонізація психологічного мікроклімату в компанії.
- Існує трьох рівнева модель КК, яку запропонував Е.Шейн:
- Поверхневий (прояви) рівень – видима сторона КК: мова, стиль одягу, манера спілкування, міфи, традиції, ритуали й церемонії.
  - Проміжний рівень (проголошені цінності) – цінності декларовані керівником і можливо зафіксовані документально.
  - Глибинний рівень (базові уявлення) – підсвідомі, які вважаються самоочевидним переконанням (розуміння реальності, ставлення до роботи і т. д.).

Пізнання КК починається з першого, «поверхневого» рівня. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах КК.

Для більш глибокого пізнання КК необхідно торкнутися «проміжного» рівня – вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

«Глибинний» рівень включає базові пропозиції, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагають їм сприймати атрибути, що характеризують КК.

Позитивна КК:

- надає співробітникам чіткі орієнтири;
- робить можливою ефективну комунікацію;
- сприяє прийняттю ефективних рішень;
- знижує витрати на контроль;
- мотивує співробітників;
- підвищує лояльність персоналу;
- сприяє стабільності організації.

Коли КК є бар'єром для досягнення компанією стратегічних цілей, вона має потребу в зміні і розвитку. Зміна КК – довгий і клопіткий процес. Нові цінності і норми не вдається ввести наказом. Вони повинні бути представлені так, щоб всі співробітники досягли однакового розуміння, змогли їх прийняти і усвідомити, що їх дотримання сприяє ефективній роботі.

Формування КК, а тим більше зміна вже існуючої на підприємстві – складне і багатоаспектне завдання. Від її вирішення багато в чому залежить успішність бізнесу.

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

Корпоративна культура виникає у будь-якої структурованої групі людей. Причому вона стає тим могутнішою, чим довше існує ця структура.

Зазвичай корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у уста», за допомогою особистого прикладу і усних повчань старожилів. Найбільший внесок

вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їхні звички і правила поведінки починають, нехай несвідомо, копіювати інші співробітники.

### 1.3. Український мовленнєвий етикет

Мовний етикет українців постає із живої мовної практики українського народу. Він вироблявся впродовж тисячоліть і відбиває культурні традиції української нації, відповідає її духовним засадам. Без сумніву, в основі національних традицій спілкування лежать загальнолюдські морально-етичні цінності-доброзичливість, повага, привітність, гречність. Поборник національного відродження, член „Руської трійці” Я. Головацький у статті „Слова вітання, благословенства, чемності і обичайності у русинів” засвідчує: „Його [народу] вітання, прощання, просьби, перепроси, понука, благословення дихають одним духом доброти, сердечні, ніжні, богобійні, а заодно чесні та гідні чоловіка”.

За умовами та змістом ситуації спілкування в системі українського мовленнєвого етикету розрізняють 15 видів стійких мовних висловів:

Звертання, вітання, знайомство, запрошення, прохання, вибачення, згода, незгода, скарга, втішання, комплімент, несхвалення, побажання, вдячність, прощання.

Відбором етикетних мовних формул у кожному виді мовленнєвого етикету створюється та чи інша тональність спілкування, тобто соціальна якість спілкування, яку можна визначити як ступінь дотримання етичних норм у процесі комунікації. В європейському культурному ареалі виділяють п'ять видів тональностей спілкування:

висока, нейтральна, звичайна, фамільярна, вульгарна.

Ділове спілкування пов'язане з вибором етикетних мовних формул двох видів тональностей спілкування - високої та нейтральної.

Важливо добре засвоїти чинники, що впливають на вибір словесної формули в конкретній ситуації спілкування:

- 1) вік, стать, соціальний статус адресата;
- 2) особисті якості співрозмовників;
- 3) комунікативні умови (місце, час, тривалість спілкування);
- 4) характер взаємин між співрозмовниками та ін.

В офіційному спілкуванні особливе значення мають ті види мовленнєвого етикету, які представляють категорію ввічливості, а саме: звертання, вітання, прощання, подяка, вибачення, прохання.

Звертання - найяскравіший і часто вживаний вид мовленнєвого етикету. Суть його полягає в тому, щоб назвати співрозмовника з метою привернути його увагу, звернутись з проханням чи пропозицією.

Система етикетних звертань української мови зазнала в своєму історичному розвитку найбільше змін, що пояснюється особливою залежністю від соціальної організації суспільства. Сьогодні реєстр слів-звертань офіційного вжитку складають пане (пані, панове), добродію (добродійко, добродію), друзі, товариство, колеги, громадо, громадянине (громадянку, громадяни), товаришу (товаришко, товариші), які супроводжують етикетні означення вельмишановний, вельмиповажний, глибокоповажний, високодостойний, шановний, дорогий, напр.: високоповажний пане Президенте, глибокоповажні пані та панове, дорогі друзі, високоповажна святочна громадо, шановні колеги.

Вибір звертання значною мірою залежить від тональності спілкування. Офіційна величальна функція закріпилася сьогодні за звертанням пане (пані, панове). В офіційному, здебільшого усному, спілкуванні послуговуються цим звертанням у поєднанні з прізвищем або назвою особи за фахом чи родом діяльності, напр.: пане Ткачук, пане професоре, пане ректоре. Це шанобливо-ввічливе звертання поширилось в українській мові під впливом польської, в якій воно має нейтральне значення.

Звертання добродію (добродійко, добродію) вважають давньою почесною назвою осіб, що роблять добро. Як етикетне звертання фіксує „Історичний словник української мови” Є. Тимченка з XVII ст. Поширене було здебільшого на сході України. Вживалось у сполученні з етикетними означеннями вельмишановний, вельмиповажний та з прізвищем, ім'ям, іменем по батькові, напр.: вельмишановний добродію Олексію Петровичу. У традиційному значенні варто вживати це звертання й сьогодні в різних сферах суспільного життя, зокрема діловій.

Звертання громадянине (громадянку, громадяни) обмежується правовою, юридичною сферою і підкреслює рівність усіх членів суспільства перед законом як осіб, що користуються громадянськими правами і мають певні обов'язки.

Однією з форм звертання до незнайомих людей, яким наперед виказуємо „кредит довіри“, є слово друзі. Це звертання набуло особливого звучання через часте використання його Президентом Віктором Ющенком під час виборів Президента та Помаранчевої революції в Україні.

У розмові з колегами, звертаючись до керівників установи, організації узвичаєною є форма звертання на ім'я та по батькові, напр.:

Вікторе Андрійовичу, Іване Степановичу, Юліє Володимирівно. В Київській Русі ім'я по батькові виконувало функцію прізвища, наприклад, Анна Ярославна. І тільки тоді, коли узвичаїлося прізвисько, будова найменувань стала двокомпонентною, наприклад, Ярослав (Володимирович) Мудрий. Отже, легко відмовлятися від власне українських звертань на ім'я та по батькові, очевидно, не варто. Однак треба наголосити на тому, що не по-українськи звучить звертання Олександрівно! Миколайовичу! Така традиція звертання здавна відома російській мові й не слід її переймати!

Заслуговує на увагу і вибір звертання до великої кількості слухачів на різноманітних зібраннях: зборах, засіданнях, конференціях тощо. Форму звертання звичайно визначає вид зібрання. Кожне звертання враховує своєрідність аудиторії, прагнення і можливість доповідача наблизитись до слухачів, напр.: Вельмишановний пане ректоре! Вельмишановний пане голово! Шановні колеги! Дорогі друзі! Вельмишановні пані та панове!

Вітання виконує важливу функцію в комунікативному акті - з нього починається спілкування, а часто ним же і обмежується як етикетним ритуалом. Цим пояснюється спеціалізований характер і певний автоматизм вітальних висловів.

Перше враження про людину складається від того, наскільки щиро і привітно вона вітається. У вмінні вибрати доречну форму вітання виявляється загальна і мовна культура людини. Вибір залежить від того, в якому оточенні перебуває людина, від віку співрозмовника чи співрозмовників, від характеру стосунків між людьми, що вітаються чи прощаються, від того, де й коли це відбувається тощо.

Набір українських народних вітань надзвичайно різноманітний і поліфункціональний, напр.: Доброго ранку! Добрий день! Добрий вечір! Здрастуйте! Привіт! Дай, Боже! Існує цілий ряд сакральних вітань, напр.: Христос воскрес! Христос рождається!

Формул вітання в українській діловій мові порівняно небагато, але завжди можна знайти потрібний вислів, виходячи з конкретної ситуації, щоб висловити пошану до особи, напр.:

Добрий день! - найпоширеніше вітання, яке фіксують пам'ятки з XVI ст. Прикметник добрий вживається як синонім до слів приємний, сприятливий, а значення цілого вислову „побажання хорошого дня, удачі протягом дня“. Використовується у високій та нейтральній тональностях. Вітання Доброго дня! Добридень! обмежуються фамільярною тональністю. Залежно від часу дня для привітання з колегами по роботі використовують також вітання Доброго ранку! Добрий вечір!

Прощання - це слова і вислови, які говорять, коли розлучаються. Мовленнєва частина прощання простіша, ніж вітання. Переважно це співвідносні формули, що мають інколи антонімічний характер, напр.: До побачення! Прощай! Будь здоров! або функціонують як самостійні вислови чи як репліки-відповіді на власне прощальні слова, напр.: На все добре! Бувайте здорові! Щасливо!

Вибір етикетних висловів прощання залежить від часу, на який розлучаються особи, тональності спілкування.

Діловий, або службовий, мовленнєвий етикет допускає формули прощання, які лімітовані високою тональністю і є закритими для варіантності, наприклад:

До побачення! - вислів стилістично нейтральний, найбільш вживаний у високій тональності. За походженням його вважають калькою з російської До свиданія!. Разом із висловами На все добре! До нових зустрічей! обслуговує також ситуацію розлуки в межах нейтральної тональності.

Прощайте! - це прощальний вислів, пов'язаний з ритуалом просити пробачення перед розлукою за можливі провини.

Подяка означає висловити вдячність, бути вдячним за щось. У висловах подяки виразніше виявляється функція ввічливості, тому їх використання належить до обов'язкових етикетних настанов. Не раз вислови подяки вживають як знак ввічливої згоди або відмови на будь-яку пропозицію.

Вибір репліки-відповіді на подяку залежить від того, за що дякують. Наприклад, за істинне кажуть На здоров'я!; за річ, одяг - Носи на здоров'я! і т. ін. Універсальна, найбільш поширена відповідь на подяку це Прошу! Будь ласка!

Вибираючи формули подяки, треба враховувати значущість послуги, ситуацію. За незначну послугу можна сказати Дякую! Спасибі! Вважають, що вислів Дякую! запозичено в українську мову з німецької через посередництво польської, а вислів Спасибі! є східнослов'янським явищем, яке виникло після прийняття християнства. Первинне це двослівна мовна формула вдячності Сьпаси бог з вихідним значенням побажання спасіння богом того, кому дякували. Цікаво, що в західнослов'янському аналогічному побажанні закладена ідея „Хай Бог заплатить тому, кому дякували". Посилюють вдячність слова щиро, сердечна, уклінна, дуже, глибоко, вельми, напр.: Дуже вдячний за Вашу турботу! Щиро Вам дякую!

В офіційних ситуаціях слова подяки часто вживаються зі словами дозвольте, прийміть, складаю (складаємо), напр.: Дозвольте висловити вам подяку! Прийміть мою найщирішу вдячність! Складаю щирю подяку!

Етикетні вислови подяки обмежено вживають у науковому мовленні в ситуаціях усного спілкування - після закінчення наукової доповіді чи лекції, практичного чи семінарського заняття, при захисті курсових, магістерських робіт чи дисертацій. Висловлюють вдячність за активну співпрацю, допомогу, корисні поради, напр.: Дякую за співпрацю! Дякую за увагу! Дякую за запитання! Дякую рецензентові за слушні зауваження! Дякую керівникові за допомогу та цінні поради!

Вибачення означає усвідомлення своєї провини і намагання її спокутувати за допомогою спеціальних висловів. Воно завжди супроводжується проханням вибачити, тобто виявити поблажливість, простити провину.

У ситуації невеликої провини використовують у високій тональності конструкцію Прошу вибачення (пробачення, вибачити, пробачити) за... . Підкреслено ввічливим висловом є Вибачте ласкаво за... .

У нейтральній тональності вживають вислови:

Вибачте! - нейтральний вислів, який, вважають дослідники, запозичений з польської мови, де він означав „роздивлятися, побачити, розпізнати". Вислів Вибачаюсь! за формою не відповідає змістові вибачення - дія скерована на самого мовця.

Пробачте! - поширилось під впливом слова польської мови „недобачити, пропустити", однак розвинуло нове лексичне значення. Вживають в українській мові як вибачення, вияв перепрошення з XVII ст.

Прохання - спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата. Мовні засоби прохання можуть використовувати як вислови привернення уваги, напр.: Будьте ласкаві! Будь ласка! Ласкаво прошу!; формулами позитивних реплік-відповідей на прохання є, напр.: Прошу! Будь ласка!

Вживаючи стрижневе слово ласка, ми виявляємо привітність, доброзичливість.

Серед форм висловлення прохання в ситуаціях ділового спілкування використовують формули: Будь ласка! - функціонує в українській мові з XVI ст. для вираження прохання, запрошення, вибачення. В ситуації чемного звертання до незнайомих старших за віком осіб вживають вислови Будьте (такі) ласкаві! Якщо Ваша ласка! З Вашої ласки! в межах високої, нейтральної та фамільярної тональностей.

Прошу! - форма, яка, вживаючись з різною інтонацією, може обслуговувати кілька етикетних ситуацій: 1) Прошу! - прохання; 2) Прошу! - дозвіл; 3) Прошу? - спонукання до повторення сказаного при недочуванні. На думку Ю. Шевельова, другий і третій варіанти ілюструють галицький внесок у збагачення лексики української мови та етикетних мовних засобів.

Поширеними у діловій сфері є ситуації, які передбачають оцінку діяльності людини, висловлених думок тощо, їх мовне забезпечення пов'язане з умінням вибрати та застосувати узвичаєні стандартні формули для вираження компліменту чи згоди.

Комплімент (франц. - вітання) - слова, які містять невелике перебільшення позитивних якостей людини (розумово-вольових, морально-етичних), а також стосуються зовнішнього вигляду тощо.

Особливість компліменту як елемента мовленнєвого етикету - викликати симпатію співрозмовника, піднести йому настрій, зробити приємність. Він допомагає людям спілкуватися, жити разом, працювати. „Коли людину підтримати, похвалити, підкреслити щось хороше в ній, - зазначає дослідниця А. Коваль, - вона почуває себе впевненіше, намагається



дорівнювати уявленню, яке про неї склалося. Особливо це потрібно молодій людині, яка не завжди буває впевненою в собі, потребує підтвердження своїх позитивних рис і починань".  
Словесна люб'язність є одним із психологічних прийомів досягнення прихильності підлеглих, з одного боку, та керівника, з іншого. Наприклад, керівник може адресувати комплімент співробітникові під час роботи, напр.: Мені приємно разом з вами працювати! Ви чудовий фахівець! Вдалий комплімент завжди спонукає до зворотної люб'язності, напр.: Я щасливий працювати під Вашим керівництвом!

Відповідями на комплімент можуть бути вислови: Дякую! Дякую, але Ви перебільшуєте! Я радий (рада) це чути. Мені приємно це чути.

Комплімент повинен констатувати, стверджувати наявність характеристики, а не містити рекомендації щодо її покращення. Краще сказати людині добрі слова з авансом, ніж моралізувати. Вміння радіти чужим успіхам - це мірило шляхетності, доброго тону.

Згода - це позитивна відповідь на прохання, наказ, погодження з думкою, твердженням співрозмовника. Виражають переважно фразами Так! Звичайно! Безперечно! Добре! Будь ласка! Погоджуюсь!

Репліка адресата на прохання щось зробити, яка має відтінок небажання, відмови чи сумніву, містить слова доведеться (погодитись); очевидно (це саме так); правдоподібно (що так воно і є); не можна заперечувати, але... та ін.

#### 1.4. Основні ознаки успішної ділової поведінки

Намагання мати успіх - є одним з основних бажань людини. Тому можна стверджувати, що успіх відображає результати ділової активності бізнесмена. Саме за рівнем його досягнення оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності. А часто й сама людина, намагаючись оцінити, як склалося життя, звертає увагу на те, чи мала успіх її діяльність, та які результати вона принесла.

Поняття ділового успіху вітчизняні підприємці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них основним є тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінку їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція - це протиборство кожного з усіма і будь-якими засобами. Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими.

Бізнесмен повинен мати нахил до підприємництва і певні ділові якості й риси характеру. Японські вчені на основі п'ятирічних досліджень визначили ділові якості особистості бізнесмена:

- готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність у власному ділі;
- впевненість і настирливість у досягненні поставленої мети;
- постійна готовність до господарського ризику;
- рішучість та цілеспрямованість у вирішенні важливих питань;
- намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напряму бізнесу;
- планованість та оптимальна чіткість у роботі;
- здатність переконувати партнерів і встановлювати необхідні та корисні контакти;
- незалежність і впевненість у собі;
- вміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.

Розумові здібності, ерудиція, сила волі, працездатність можуть не приносити бажаних результатів, якщо людина не вміє належно спілкуватись, і, навпаки, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві. Комунікабельність (франц. *communicable* - "той, що з'єднується", від пізньолат. *communicabilis* - "поєднуваний"), тобто здатність до спілкування, товариськість - це риса, що належить до позитивних характеристик ділової людини.

У практиці ділового етикету визначено основні ознаки досягнення успіху в бізнесі. Спробуємо їх охарактеризувати.

Звичайно, кожному приємніше працювати з людиною, яка йому симпатична. Тому існують основні ознаки успішної ділової поведінки: дотримання правил особистої гігієни; етична поведінка; здоровий розум; толерантність; поміркована щедрість; позитивне ставлення; стриманість; повага до кожної особи. При цьому необхідно уникати некультурних звичок, жадібності та дріб'язковості.

Етична поведінка - це увага до інших. Ця здібність не повністю інстинктивна, їй необхідно навчатися. Поведінка впливає на будь-яку працю і від неї залежить наша

продуктивність та досягнення успіху: попроси - отримаєш, вимагай - отримаєш набагато менше.

Здоровий розум визначає помірковану та обґрунтовану поведінку: навіть ускладнювати справу, якщо її можна просто залагодити.

Дотримання толерантності стосується не лише політичних, а й релігійних та інших питань. З розумінням необхідно ставитись до тих, хто:

- має дружину чи чоловіка іншої раси;
- вирішив усиновити дітей, маючи власних;
- має фізичні вади (в західному світі такі люди вважаються повноцінними громадянами з певними обмеженнями, а не хворими);
- має інші дієтичні звички (наприклад, є вегетаріанцем);
- не вживає алкоголю тощо.

Оскільки українці дуже гостинні та щедрі, то необхідно поговорити і про поміркованість. Зарубіжні колеги - люди іншого виховання, тому, якщо вони висловлюють бажання бути самі, вони цього справді бажають. Необхідно пам'ятати, що якщо гість на пропозицію сказав “ні, дякую”, потрібно поважати це і не наполягати, адже на заході не звикли до ритуалу “припрошування”.

Відомо, що бізнес існує для того, щоб заробляти гроші. Проте заробіток існує для того, щоб його далі інвестувати в справу. Тому жадібність, бажання великого заробітку відразу, не мають місця в бізнесі і відштовхує зарубіжного колегу, якщо вони проявляються.

Ще одна ознака успішної ділової поведінки - уникнення жадібності, пов'язаної з дріб'язковістю. Коли йдеться про тисячі, не можна шкодувати копійки. Це парадоксальне явище, якщо брати до уваги українську гостинність, однак воно існує.

Якщо партнер не знає іноземної мови, а його колега не знає української або російської, доцільно запросити на розмову перекладача. Однак необхідно вивчити декілька загальних і часто вживаних іноземних виразів.

У разі, якщо партнер володіє іноземною мовою, але не розуміє свого зарубіжного співрозмовника, він може попросити його говорити повільніше, вибачившись і пояснивши, що погано його розуміє. Проте зарубіжний колега не повинен відчувати, що це його вина (хоча вина може бути і справді його).

Ніколи не можна виправляти граматику чи мову свого співрозмовника, який намагається говорити ламаною українською мовою. Якщо є невпевненість в тому, що було ним сказано, краще уточнити це у формі: “Ви маєте на увазі... ”; “Ви думаєте (хочете)... ”; “Чи правильно я зрозумів, що ... ”.

Не можна розповідати анекдоти - вони можуть бути незрозумілими, оскільки дуже часто в перекладі втрачають свій гумор. Анекдот, який потрібно пояснювати, - не анекдот, а лекція.

Якщо необхідно одним реченням описати успішну ділову поведінку, то воно повинно звучати так: “Стриманість у поведінці, мові, зовнішності та повага до кожної особи”.

Стриманість означає дотримання в ділових справах двох принципів - традицій та обережності. Якщо виникла несподівана ситуація і необхідно реагувати, недоцільно поспішати, потрібно дійти консервативно (традиційно) - мало говорити, діяти повільно і обдуманно, інколи не зашкодить очікування та спостереження. Лайка в ділових розмовах недоречна. Це стосується також плачу, крику та інших неконтрольованих вибухів гніву, оскільки все це - прояви безсилля. Якщо все ж таки втрачається рівновага, відразу потрібно попросити вибачення у колег. Зробити це доцільно небагатослівно (2-3 речення), а якщо неможливо, потрібно написати листа.

Повага до кожної особи притаманна демократичному суспільству. Теоретично рівні всі, тому кожна людина заслуговує на людську повагу. Один з найчастіших і найпоширеніших проявів зневаги до іншої особи - обривання мови. Це звичка людини, яка зосереджується на собі, любить говорити, а не слухати. Людина уважна, яка вміє слухати обов'язково: абсолютно щира; зосереджена; співпереживає; неформально зацікавлена; менше говорить, більше слухає; “підігрує” тому, хто розповідає; підказує варіанти вирішення проблеми; легко критикує; не поширює інформації серед інших.

Мистецтво слухати і схилити до своєї думки вивчалось багатьма вченими. Одними з провідних спеціалістів в цих питаннях були Дейл Карнегі та Піз Аллан. Зокрема, Дейл Карнегі визначив основні принципи, яких необхідно дотримуватись, щоб схилити співрозмовника до своєї думки:

– єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці - це ухилення від суперечки;

- виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона помиляється;
- якщо ви помиляєтесь, то зізнайтесь відразу і щиросеречно;
- з самого початку покажіть своє дружнє ставлення, нехай співрозмовник від початку буде змушений відповідати “так”;
- чесно спробуйте стати на позиції іншого;
- закликайте до благородних почуттів;
- надайте своїм ідеям наочність, інсценізуйте їх;
- кидайте виклик.

Слушними для ділової людини є також дев'ять інших правил Дейла Карнегі, суть яких полягає в тому, щоб, впливаючи на людей, не образити їх і не викликати в них почуття образи.

Німецький соціолог Вальфіш Рулен сформулював аргумент мовчання:

- якщо ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною - все одно, що підкладати дрова в багаття;
- якщо ви самі роздратовані, краще промовчати, щоб не сказати щось таке, щоб потім жалкувати;
- якщо ви довго говорили, помовчіть, дайте сказати іншим;
- якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від повторення;
- коли вам хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, - промовчіть;
- якщо ви недостатньо обізнані з певним питанням, дайте можливість говорити тим, хто знає про нього краще;
- краще промовчіть, аби не образити гідності інших;
- мовчіть у ситуації, в якій своєю розмовою ви б могли мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Леон Фейхтвангер запевняв: “Людині необхідно 2 роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати”.

Світ бізнесу - один з найконсервативніших. В той час, як у сучасному світі мода і поведінка змінюються постійно, у діловому світі ці зміни мало помітні. Основним одягом підприємця залишається темний костюм з краваткою (у жінок - костюм, який складається з піджака і спідниці), навіть коли в певних ситуаціях дозволяються деякі відхилення.

Наступним аспектом ділового спілкування, який вимагає пояснень, є форма звертання співрозмовників один до одного: на “ви” чи на “ти”. Оскільки англійська мова не має такого поділу (існує лише *you* - ти), зарубіжні колеги цієї різниці не відчують. Однак для міжнародних ділових стосунків найвідповіднішою формою звертання буде “*Пане Іваненко*” (якщо партнери тільки познайомились або спілкуються між собою листовно) або “*Пане Богдане*” (якщо у партнерів товариські стосунки). З допомогою такої форми легко зберегти ділову відстань між партнерами.

У діловій розмові потрібно уміти дати відповідь на будь-яке запитання. Навіть на найпростіше, яке задають щоденно по декілька разів “Як справи?”, завжди потрібно пам'ятати про почуття міри. Нічого не відповісти - неввічливо; буркнути “нормально” і пройти повз, - теж неввічливо, якщо не грубо; почати довго розповідати про справи - прославитись занудою. У таких випадках діловий етикет рекомендує відповідати: “Дякую, нормально”, “Дякую, поки скажиться гріх”, однак у свою чергу поцікавитись: “Маю надію, що у вас також все нормально?”. Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють всіх.

Але у чехів, словаків, поляків та югославів на запитання “Як справи?” дипломатичний етикет не забороняє коротко розказати про справи, про труднощі. Але говорять про це бадьоро, підкреслюючи, що ділова людина долає труднощі, адже їх немало в їх справі, однак вона знає як з ними справитись, і гордиться цим.

Декілька порад стосовно *етикету знайомства*:

- коли вас представляють, злегка вклоніться або кивніть головою, подайте руку і дивіться прямо у вічі;
- коли ви когось представляєте, вживайте повне ім'я і прізвище особи, яку знайомите;
- у формальних ситуаціях або з огляду на вік чи позицію особи, можна використовувати титули. Окремим титулом, який вживається в ділових розмовах, є титул доктора. Вживайте його в особистому спілкуванні, хіба що особа попросить не називати її доктором. У письмовому спілкуванні, якщо особа має титул професора і доктора, титул доктора вважається вищим і саме його доцільно вживати.

У діловій ієрархії починати представляти потрібно чоловіка жінці, неодруженого - одруженому, молодшу жінку - старшій за віком тощо. Особу без титулу представляють особі з титулом. Якщо особи "рівні", починають знайомство з тієї, яку знають краще.

Під час знайомства стать значення не має. Традиційно чоловіка представляли жінці. Цього дотримуються в товариських стосунках. У діловому світі це правило не є обов'язковим, однак, коли чоловіка відрекомендують жінці, то він мусить встати і злегка вклонитися, в той час як жінка залишається сидіти.

Ніколи не варто запитувати: "Пам'ятаєте мене?" Рекомендується представитись ще раз і нагадати, як вас величати.

Іноді буває важко вирішити: знімати рукавичку, подаючи руку, чи не знімати. У такому разі доцільно пам'ятати наступні правила:

1. Коли рукостисканням обмінюються чоловіки, то або обидва подають руки в рукавичках, або обидва знімають їх. Не можна простягати руку в рукавичці тому, у кого на руці рукавички немає.
2. Не знімають рукавичку, якщо старший або начальник подає руку в рукавичці. Це може збентежити його й здатися натяком, що й він повинен зняти рукавичку.
3. Подаючи руку чоловікові, жінка може не знімати рукавичку. Рука ж чоловіка повинна бути без рукавички. Тільки у виняткових випадках, наприклад, коли сильний мороз, хвора рука, чоловік може, попросивши вибачення, не знімати рукавичку.
4. Коли на вулиці дуже холодно, ніхто не повинен вимагати, щоб руку подавали без рукавички. Норми ввічливості необхідно пристосовувати до навколишніх умов.
5. Увійшовши в приміщення, необхідно зняти рукавички.
6. Іноді рукавички є доповненням елегантного туалету жінки, і, подаючи руку, вона може їх не знімати.
7. На похоронах родичі померлих можуть подавати руку в рукавичці навіть жінці, літній людині або начальникові. У свою чергу ті, що прийшли на похорон, можуть залишатися в рукавичках, якщо рукавички чорного кольору.
8. Знімати рукавички квапливо, метушливо не треба. Треба робити це спокійно.

Якщо ваші обидві руки зайняті паперами, книгами, папками, не намагайтесь звільнити одну руку для того, щоб привітатися, краще кивніть головою.

Якщо особа, яка вас знайомить, забуде ваше ім'я, швидко доповніть її. Якщо ви забудете чиєсь ім'я, вибачтеся і перепитайте.

Якщо ви знайомите групу людей з однією особою, представте цю особу всім, а тоді попросіть, щоб кожен представив себе сам.

Для рукостискання першим протягує руку той, кому представили нового знайомого: жінка під час знайомства з чоловіком протягує руку першою, начальник - підлеглому, старший за віком - молодшому (це правило поширюється і на давно знайомих людей).

Рукостискання зазвичай супроводжується стандартними виразами: "Дуже приємно", "Радий Вас бачити", а в англійських країнах говорять "Як поживаєте? (How do you do?)".

Для рукостискання подають завжди праву руку, і тільки якщо її не можна звільнити -- ліву, однак у цьому разі обов'язково просять вибачення.

## 1.5. Організація ділових зустрічей

Ділова зустріч - це своєрідна нагода довідатися про людей, з якими є або буде організована співпраця, тому може показати:

- хто може чесно оцінити товар (послугу);
- хто вміє взяти на себе відповідальність;
- хто забагато говорить;
- хто має добрі ідеї, але не має відваги їх представити;
- хто емоційно реагує і не може спокійно вирішити проблему;
- хто вміє маніпулювати іншими;
- хто вміє сказати "ні" співрозмовнику, не образивши його.

Саме під час таких ділових зустрічей можна визначитись в тому, з ким доцільно співпрацювати, кому можна довіритись, тому ділова зустріч - це одна з основних складових в налагодженні успішного бізнесу. Існують різні варіанти такої зустрічі: незапланована; зустріч, коли вас запросили; зустріч, де ви - господар. Незалежно від того, як вона пройде, перша зустріч завжди відбувається у формі інтерв'ю - це нагода познайомитись і вирішити, чи може

бути співпраця плідною. Від поведінки партнерів на такій зустрічі залежить, чи успішно буде укладений договір, чи існуватиме співпраця в майбутньому.

Відповідно до загальноприйнятої практики, перш ніж почати ділову частину свого візиту почесний гість (голова прибулої делегації) наносить візит ввічливості приймаючій стороні. Цей візит є ніби відповіддю на зустріч гостя під час його приїзду. Необхідність у протокольному візиті пояснюється тим, що голови делегацій повинні ще раз уточнити програму перебування, внести певні корективи в неї, якщо це необхідно.

Право остаточного вибору місця і точного часу зустрічі належить гостям. Місцем здійснення візиту ввічливості, як правило, є приміщення приймаючої сторони. У призначений час гостя у вестибулі зустрічає секретар або помічник, який проводить його до керівництва. Керівник приймаючої організації тільки у виняткових випадках, коли приїжджають особливо почесні гості, може їх зустрічати особисто.

Організовувати візит ввічливості доцільно в спеціально відведеному приміщенні. Ідеальний варіант: диван і м'які крісла навколо журнального столика в кабінеті керівника. Гість сідає на диван, а господар приймаючої сторони - в крісло, зліва від дивану. В такому випадку гість розташується справа від господаря. Якщо ж обое сідають на диван, то гість знову ж таки має бути справа від господаря. Якщо гість прибуває з дружиною, то справа від господаря сідає жінка а зліва розташовується почесний гість. Перекладач обирає собі зручне місце сам. Перший сідає голова приймаючої сторони.

Під час візиту ввічливості, як і в інших випадках, ініціатива ведення бесіди належить господарю, однак ініціатива виходу - це прерогатива гостя.

Візит ввічливості триває 20-30 хвилин. Через 5-7 хвилин після його початку можуть подаватися чай, кава, фрукти, шоколад і т.д. Спиртні напої подавати не прийнято.

Знаком закінчення аудієнції може бути і довготривала пауза в розмові. Після закінчення візиту потрібно провести гостей до коридору, ліфту або сходової площадки. Наступна зустріч відбувається вже за столом переговорів.

Найважливіший етап в організації ділової зустрічі - це підготовка. Перший контакт може відбутись через телефон, телефакс або листом, однак він має бути настільки цікавим, щоб заохотити іншу сторону зустрітись. Тому критеріями оцінки результатів взаємодії, крім досягнення бажаної мети, є фактори, які відображають ресурсні затрати учасників, час, ступінь напруги і напрямок в характері змін відносин кожного з партнерів.

Запрошення на зустріч повинно містити інформацію про те:

- хто ви, чи знайомі з тим, кому надсилаєте запрошення. Якщо так, то де ви зустрічалися (спробуйте пригадати про себе особі, тим більше, що іноземні імена і прізвища важко запам'ятовуються);
- яка причина вимагає вашої зустрічі, коротко опишіть вашу фірму, інтереси тощо;
- яку проблему має особа, до якої звертаєтесь, і як ви можете їй допомогти;
- в який час бажано зустрітись.

Після того, як написаний лист або надісланий факс, необхідно чекати відповідь (на лист - 2-3 тижні, на факс - протягом тижня). Якщо відповіді не отримано, доцільно вислати лист-нагадування.

Якщо інша сторона погодилася зустрітись, можна запропонувати порядок зустрічі. Мета такого порядку: показати, що ви - підготовлений партнер, дати іншій стороні можливість підготувати відповідні матеріали або підшукати людей для зустрічі.

Протоколом передбачаються наступні елементи домовленості:

1. Предмет ділової зустрічі.
2. Місце проведення.
3. Часові обмеження.
4. Кількість учасників.
5. Матеріали для обговорення та кінцеві, заключні документи.

Предметом ділової зустрічі є питання про спільну діяльність або зміну її форми, про припинення співпраці, якщо умови однієї з сторін не задовольняють іншу. Бувають і протокольні ділові зустрічі, які називають візитами ввічливості, оскільки вони проводяться для встановлення знайомств або для висловлювання уваги партнеру з тих чи інших причин.

Основними вимогами до змісту ділової зустрічі є: професійні зусилля; якість та зрозумілість предмету обговорення; наочність; постійна спрямованість; відповідний ритм; повторювання основних положень; елементи неочікуваності; насиченість суджень; рамки передачі інформації; певна доза гумору та іронії.

Ділові зустрічі організуються, як правило, в службових приміщеннях партнерів, на нейтральній території або дистанційно. Ініціатор зустрічі пропонує свій варіант, однак останнє слово про місце і час проведення залишається за запрошеною стороною.

Вираз “дома і стіни допомагають” має свій певний зміст. Звичайно, господарям легше і зручніше організувати роботу з телефоном, надійними секретарськими послугами, а також з юристами, експертами або вищестоящими організаціями. Цей варіант надає можливість господарям впливати на зовнішнє середовище, включаючи вибір і впорядкування приміщень, розміщення за столом переговорів та цілеспрямовану організацію культурних і соціальних програм. Існує також можливість заставити гостя відчувати себе зобов'язаним за високий рівень організації зустрічі і тим самим зробити його більш зговорливим і поступливим.

Серйозною причиною для ведення ділових розмов у фірмі партнера є можливість отримання додаткової інформації про партнера, його фірму та умови її функціонування. Використовуючи цей варіант зустрічі, вам буде легше закласти фундамент майбутніх відносин, існує можливість швидко закінчити вигідну справу, оскільки ваш партнер володіє меншими можливостями переміщення на відстані. Відвідуючи фірму партнера, ви показуєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти угоду. Це символічна дія, яка може відіграти вирішальну роль в переконанні іншої сторони, що саме з вашою фірмою їй найдоцільніше мати справу.

Можливість організації зустрічі на нейтральній території має також свою привабливість. Як правило, на цій території обговорення питань не надає переваг жодній з сторін, тому особливо ефективно під час розв'язання конфліктних ситуацій. Проведення таких зустрічей на міжнародному рівні може бути доволі корисним, якщо отримання додаткової інформації не є важливим елементом в досягненні успіху на переговорах і якщо враховується можливість економії часу.

Нейтральне приміщення має цілий ряд переваг: допомагає зосередитись на предметі зустрічі; відкидає сторонні думки і допомагає сконцентрувати увагу лише на безпосередній актуальній інформації; жодна з сторін зустрічі не відчуває себе зобов'язаною перед іншою щодо організації зустрічі.

Недоліком зустрічей в нейтральних конференц-залах є те, що, якщо ділова зустріч затягується або ускладнюється, потрібно немало часу і зусиль для того, щоб атмосфера засідання стала теплішою.

Ділове спілкування може здійснюватися не лише за столом переговорів, але і в неофіційній атмосфері, коли в умовах безпосередності та конфіденційності існує можливість висловити свої сумніви і критичні зауваження, не ризикуючи викликати незадоволення партнера, усунути протиріччя, які виникли. Для таких зустрічей існують заміські та ділові клуби бізнесменів. В Україні, де ще немає сітки таких закладів, ділову зустріч можна організувати в ресторані, кафе, наперед потурбувавшись про її підготовку та проведення.

Ресторани вважають нейтральною територією, що має ряд позитивних якостей, зокрема:

- дає змогу зосередитися на предметі переговорів чи вирішенні проблеми і ні на що інше не відволікатися;
- вишукано та урочисто оформлене приміщення надає зустрічі особливого відтінку, винятковості, сприяє появі відчуття наближення свята, віддаляє від буденних клопотів, ніби переносить людину в інший вимір часу й простору;
- свідчить про те, що зустріч триватиме недовго (це позитивно налаштовує обидві сторони), підтверджує здогадки, що тут не залишиться ознак вашого (їхнього) перебування і що, можливо, сюди також прийдуть інші партнери для вирішення своїх проблем;
- процес сприйняття смачної їжі, гарно оформлені страви позитивно впливають на психологічний стан людини. Усе це сприятиме конструктивному діалогу [10].

Ділова зустріч у ресторані є гарною нагодою познайомити гостей з національною кухнею та культурою. Такі дії будуть ознакою вашої гостинності, щедрості й поваги, а також свідчитимуть про те, що ви намагаєтесь зробити перебування гостей якомога комфортнішим.

Такі досягнення науково-технічного прогресу, як прямиї міжнародний зв'язок, фототелеграф (факс) та відеокommунікатори (конференц-відеозв'язок), дозволяють відмовлятися від організації очних зустрічей, тим самим полегшуючи процес організації переговорів. Сучасна комунікаційна техніка дозволяє здійснювати прямиї електронний контакт між двома або більше країнами з одночасною взаємною передачею зображення і звуку.

Перший крок до успіху ділової зустрічі - це правильний вибір часу і дня тижня.

Організуючи зустріч, необхідно враховувати обставини ділового життя партнера, його біоритми (дод. Д). Щодо цього питання, то психологи рекомендують враховувати наступні фактори:

- не планувати зустріч перед обідом: думки про їжу заважатимуть;
- зустріч доцільно проводити через годину після прийому їжі. За цей час партнер матиме можливість зібратися з думками і переглянути інформацію, яка надійшла;
- доцільно попередньо домовитись про тривалість зустрічі, оскільки не виключено, що непереджений партнер через півгодини після початку зустрічі може вибачитися і, посилаючись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишити зал засідання, а обумовленого часу проведення зустрічі прийнято дотримуватись обов'язково;
- у випадку, якщо у партнера щільний графік роботи, доцільно організувати проведення ділової зустрічі з таким розрахунком, щоб був час не лише на виклад своєї позиції, але і для можливих відповідей на питання та необхідних пояснень;
- домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним і пунктуальним.

Запізнення - це ознака неповаги до іншої людини. Особа, яка приймає на зустріч інших, має моральне право, почекавши гостей 15 хвилин, зайнятися своїми справами, передоручивши ділову розмову своїм заступникам або взагалі відмовившись в цей день від неї.

Дізнайтесь о котрій годині і де відбудеться зустріч та як туди потрапити. Якщо просите накреслити маршрут, то назвіть від якого готелю, аеропорту, автобусної станції ви будете від'їжджати. Проте недоречно просити, щоб вам розповіли, як доїхати від іншої фірми - ці дві фірми можуть конкурувати між собою і тоді партнери дуже обережно вестимуть з вами ділові розмови. В такому випадку вихідним пунктом необхідно обрати найближчий готель або інший відомий (нейтральний) заклад.

Не забудьте перепитати, скільки часу потрібно йти (їхати) до фірми у тій порі дня, коли вам необхідно зустрітись. Виїжджайте завчасно, зважаючи на непередбачені випадки: випадок у дорозі, інтенсивний рух або можливість того, що ви заблудилися. І не очікуйте на те, що зустріч відбудеться, якщо ви запізнилися: більшість бізнесменів мають дуже завантажений день, тому вони можуть і не мати можливостей відмінити наступні зустрічі та заплановані справи.

Домовляючись про зустріч, рекомендується обумовити кількість її учасників. Зазвичай це робиться, враховуючи принцип рівності чисельності делегацій обох сторін.

В протокольному списку вказуються прізвища, імена і по батькові, місця роботи та посади учасників. На переговорах з іноземними партнерами, якщо це необхідно, в таких списках подається коротка інформація про сферу діяльності кожного учасника, його інтереси і тему майбутнього повідомлення (доповіді, виступу).

Протокольними списками обмінюються до початку зустрічі. Якщо списки не були підготовлені завчасно, для того, щоб володіти інформацією про учасників зустрічі, сторони обмінюються візитками.

Матеріали для обговорення готуються завчасно. Основними вимогами до них є: акуратність, змістовність, акуратність, чіткість.

Найбільш ефективними, як підтверджує досвід і практика, є ділові зустрічі один на один. Якщо планується все ж декілька учасників делегації, то назначається керівник, який відповідає за дії всієї групи в цілому і кожного учасника зокрема.

Обирається також керівник дискусії, основними завданнями якого є:

а) стосовно проблеми:

чітко сформулювати її;

розділити її на етапи;

визначити конкретну мету;

дотримуватись етапності у вирішенні проблеми;

підсумувати результати дискусії та порівняти їх з поставленою метою;

б) стосовно кожного учасника:

перевірити розуміння суті проблеми;

розподілити функції та ролі між учасниками;

коротко виділити основні думки кожного учасника;

підкреслити внесок кожного у вирішенні проблеми;

в) стосовно групи:

визначити мету;

встановити регламент;

виділити, згрупувати та узагальнити основні точки зору;

стежити за дотриманням норм і правил дипломатичного протоколу та ділового етикету.

Відправляючись на ділову зустріч до іншої країни, необхідно почитати про звичаї та традиції, які там побутують. Це треба для того, щоб не образити її жителів. Наприклад, в Індонезії не можна торкатися до голівки маленької дитини, в арабських країнах заборонено пити спиртні напої, їсти свинину і запитувати у господаря, як здоров'я його дружини. В одних країнах треба приходити в точно визначений час, а в Іспанії рекомендується запізнитися на 15-20 хвилин. В Італії чоловіки мають бути щедрими на поцілунки жіночих рук, а в Англії треба обходитися без цього. Якщо про місцеві звичаї довідатися раніше, то й почуватися можна вільніше, і стосунки з людьми будуть кращими [76].

Під час підготовки до зустрічі особливу увагу необхідно звернути на свій зовнішній вигляд і особисту гігієну, адже люди, які дбають про зовнішність, справляють враження, що дбають і про працю.

Перед зустріччю рекомендується детально обміркувати, що очікується від її проведення. Добре було б виробити певну стратегію ведення розмови. Іноді можуть допомогти наочні матеріали (слайди, таблиці, діаграми), які повинні бути гарно підготовлені (наприклад, на базі комп'ютерної графіки). Якщо не має доступу до такої графіки й існує необхідність виготовляти таблиці вручну, варто звернути увагу на те, щоб вони були дбайливо виконані. Нечітко і неакуратно підготовлені матеріали складають погане враження, тому краще не мати жодних візуальних матеріалів, а ніж мати, але поганої якості.

На зустріч бажано прийти на п'ять хвилин швидше, щоб перевірити свій зовнішній вигляд, впорядкувати свої думки. Ці кілька хвилин перед зустріччю можуть надати багато інформації про учасників та їх ставлення один до одного, а також про тих, хто має дійсну владу (а не лише титул) і від кого може залежати будь-яке рішення. Перед засіданням існує нагода познайомитись з багатьма людьми.

Якщо вас запросять на ділову зустріч, то обов'язково вкажуть скільки вона триватиме і яка її офіційна мета. Відповідальний головуючий заздалегідь розсилає усім учасникам порядок і теми засідання для того, щоб кожен мав час підготуватися: перечитати все, що надійшло; підготувати матеріали, які можуть бути потрібними у власній справі; можливі запитання або коментарі стосовно отриманої інформації.

Потрібно подбати, щоб під час зустрічі ніхто не турбував телефонними дзвінками. Якщо це трапилося, доцільно закінчити розмову двома реченнями: “У мене тепер гість. Коли найкраще вам передзвонити?”

Існують основні правила поведінки, яких необхідно дотримуватись під час ділової зустрічі:

- зачекайте, щоб вас запросили сісти;
- під час розмови дивіться прямо у вічі;
- сидіть прямо, не перебирайте руками;
- без дозволу (або запрошення) не читайте нічого, що лежить на столі;
- говоріть виразно і голосно, під час розмови не затуляйте рукою уста, не вживайте скорочень;
- уважно слухайте і чітко відповідайте на запитання;
- говоріть лише по темі, не вживайте зайвих, непотрібних слів, виразів;
- майте під рукою папір і олівець, щоб записати щось необхідне;
- зважайте на жести, ніколи не показуйте пальцем, особливо під час звинувачення.

Якщо ви не можете відповісти на якесь запитання, признайтеся відразу, але пообіцяйте довідатися і зателефонувати або написати листа з відповіддю. Якщо не можете довідатися, також повідомте про це.

Не критикуйте інших. Краще промовчати, ніж негативно висловитися. Цілком правдоподібно, що ця критика дійде до тих осіб, про кого говорили.

Не покидайте зал засідань, хіба що це невідкладна справа. Якщо виходите, тихенько попросіть вибачення (щоб чули лише найближчі сусіди) і так само поверніться.

Розробляючи тактику ділової бесіди, треба її так спрямувати, щоб у відповідь на кожний крок назустріч партнеру був відповідний зустрічний крок. Недоцільно викладати партнеру одразу всі свої можливі позиції, не одержавши нічого взамін. Не завжди співбесідник може бути готовим до конструктивної бесіди, тому її краще перенести на інший день.

Майстерність ведення бесіди проявляється у мові та поведінці. Можна добре підготуватися до ділової розмови, знати багато цікавих і доказових фактів, але не вміти їх чітко і складно викласти. У діловій розмові кожне слово повинно бути продумане.



Необачне висловлення може ускладнити обставини і скомпрометувати промовця. Розмову необхідно вести спокійно, не підвищуючи голосу і не показуючи свого роздратування навіть у тому випадку, якщо для цього є підстави. Етикет передбачає, що треба терпляче, не перебиваючи співбесідника, вислухати все до кінця, навіть тоді, коли говорять неприємні речі. Тільки потім, спокійно і залежно від обставин відповісти позитивно або відхилити сказане співбесідником.

У розмовах з питань конфліктних ситуацій вкрай важливо виявити головне, відкинути дрібниці і несуттєве та зосередитись на основному. Відповіді по конфліктних питаннях повинні бути чіткими, зрозумілими, без недомовок та натяків.

Етикет ведення ділових зустрічей має багато заборон. Їх перелік доволі довгий, адже під час бесіди може виникнути безліч різноманітних ситуацій. Щоб уникнути грубих порушень етикету, не проявити безтактність, не образити співбесідника, важливо завжди пам'ятати одне давнє правило, просте і, мабуть, наймудріше: “Не чини іншим того, чого не бажаєш собі” [3].

Спілкуючись, люди виявляють різні стереотипи поведінки, які називають моделлю спілкування. Серед них, наприклад, такі:

– “Монблан” (диктаторська модель). Для людини, що демонструє таку модель спілкування, характерним є: відчуженість від співрозмовника; уявлення про всіх людей як про сіру масу; створення великої дистанції між собою та іншими; зверхність, підкреслення свого соціального статусу або віку; використання спілкування в основному для отримання або передачі інформації;

– “Китайська стіна” (неконтактна модель). При цьому характерними є небажання співпрацювати, велика психологічна дистанція, відсутність зворотного зв'язку;

– “Тетерев” (гіпореклексивна модель). При цьому дуже великою є зосередженість на собі. Така людина слухає лише саму себе, у неї відсутні реакції на співрозмовників, вона не вміє вести діалог;

– “Гамлет” (гіпрефлексивна модель). Для такої людини важливим є те, як її сприймають співрозмовники. Вона виявляє недовіру, образливість, нерідко неадекватно реагує на інших;

– “Робот” (негнучке реагування). Така людина не вміє вести діалог, не сприймає зміни ситуації та настрою співрозмовника, зворотний зв'язок її не цікавить. При цьому характерними є жорстка логіка, спілкування за раніше складеною програмою;

– “Я сам” (авторитарна). Така людина домінує у розмові, не бажає слухати інших, ставиться до них зверхньо, зворотні зв'язки для неї мають слабе значення;

– “Локатор” (диференційна увага). Для такої людини характерним є орієнтування не на всіх співрозмовників, а лише на їх частину (друзів або ворогів), виділення так званих улюбленців;

– “Спілка” (активна взаємодія). Для людини, що дотримується такої моделі спілкування, характерним є: вміння вести діалог; уважне слухання інших; підтримання мажорного настрою у співрозмовників; намагання приймати рішення спільними зусиллями; наявність прямих і зворотних зв'язків.

Кожний з нас хоч і є унікальною особистістю, але набір моделей, стереотипів спілкування має невеликий. Звичайно, використовуються дві-три моделі. З них найбільш ефективною є модель “Спілка”. Інші моделі будуються на механізмах психологічного захисту, тому під час налагодження партнерських стосунків їх не доцільно використовувати, оскільки таке спілкування не буде ефективним [73].

Отже, вся атмосфера проведення ділової зустрічі повинна сприяти спокійній розмові, щоб партнери мали можливість без перешкод спілкуватися і не відволікатися на інші справи. На входні двері доцільно повісити табличку з надписом: “Не входити, йдуть переговори”.

Питання про офіційну мову зустрічі не виникає, якщо партнери можуть розмовляти на одній мові. Якщо ж сторони представляють різномовні країни, питання про офіційну мову переговорів вирішують завчасно. Зауважимо, що мовою міжнародного бізнесу є англійська, а ступінь володіння нею суттєво впливає на темп і успіх переговорів. Тому, якщо недостатньо володієте іноземною мовою, вести ділову зустріч самому не доцільно.

У цьому випадку краще скористатися послугами перекладача. Однак, для того, щоб дещо зблизитися з іноземними партнерами, доцільно вивчити декілька найбільш вживаних англійських виразів (дод. Е).

Для ефективної організації перекладу можна скористатися порадами члену комітету Гарвардської програми з ведення переговорів Д. Селек'юза:

- делегація, яка веде ділову зустріч, повинна мати свого перекладача;
- перед початком зустрічі доцільно провести коротку розмову з перекладачем, пояснивши йому суть і цілі переговорів та ваші вимоги до перекладу;

- не користуйтеся послугами перекладача, який з якихось причин намагається заволодіти ходом переговорів або направити їх у своє русло;
- говорити необхідно невеликими реченнями, чітко висловлювати свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу сказаного;
- завчасно обдумайте свої висловлювання, робіть їх максимально зрозумілими, уникайте скорочень;
- оскільки робота перекладача важка і відповідальна, необхідно час від часу давати йому відпочити;
- ставтесь до перекладача з повагою. Якщо ви подружитесь з перекладачем своїх партнерів, він може надати вам багато корисної інформації про своїх наймачів;
- свої зауваження щодо якості перекладу доцільно робити після закінчення переговорів.

Не доцільно обурюватись, якщо перекладач не зміг з ходу щось перекласти, особливо якщо це спеціальний термін. Перекладачів, які однаково вільно володіють технічною, економічною, медичною та будь-якою іншою термінологією, не має. У випадку ускладнення перекладач може і повинен попросити будь-яку з сторін переговорів висловити свою думку іншими словами. Доцільно утримуватись від вживання національних приказок, прислів'їв, каламбурів. Точно перекласти їх на іноземну мову не завжди можна. В спонтанному перекладі глибока суть сказаного найчастіше втрачається.

На зустріч доцільно підготувати інформацію про себе (коротку автобіографію), матеріали про фірму (наприклад, діловий план).

Оскільки знання - це сила, озбройтеся інформацією про фірму, з якою хочете працювати: що ця фірма виробляє, кого обслуговує; який її річний оборот; з ким вона співпрацює; які в неї інтереси. Звичайно, в даний час в Україні таку інформацію про конкретну фірму зібрати дуже важко, однак необхідно постійно стежити за газетами, професійними журналами, звітами конференцій і симпозіумів, спілкуватися з іншими професіоналами у цій галузі. Можна приїхати на день-два швидше, щоб зібрати необхідну інформацію. Така інформація спонукатиме до кращого порозуміння, адже, якщо особа, яка сидить навпроти вас, побачить, що ви намагались познайомитись з її підприємством чи продукцією, прихильно буде ставитися до вас.

За день або два до зустрічі необхідно передзвонити і впевнитись, що зустріч відбудеться за планом, адже денний розпорядок бізнесмена часто змінюється, трапляються непередбачені випадки. Про все це можна дізнатися у секретаря і узгодити.

Морально-психологічна підготовка представляє собою таку організацію знань, ділового досвіду, яка допоможе досягти найбільш успішного вирішення завдань, що стоять перед учасниками зустрічі. Тривала підготовка включає в себе: накопичення знань про країну, регіон, де відбуватимуться ділові зустрічі; вивчення національно-психологічних особливостей, традицій та звичаїв країни, з представниками якої буде організовуватись зустріч; оволодіння знаннями ідеологічного, економічного та політичного характеру про країну партнера; створення системи даних про конкретні ситуації та їх традиційні рішення.

Основними вимогами до приміщень для ділових зустрічей є охайність, порядок і тиша. Столи накривають переважно зеленою скатертиною, розкладають для кожного з учасників блокнот, ручку і проспекти. По довжині столу розставляють пляшки з мінеральною водою, чисті стакани і відкривачки. Під час проведення переговорів фрукти, цукерки, печиво на цей стіл не подаються. Якщо передбачається перекуса, то лише під час перерви і біля окремого столу. Сюди можна подати також каву, чай, маленькі канапки. В полі зору керівників зустрічі повинні бути годинники для того, щоб спостерігати за дотриманням учасниками регламенту виступів. Якщо в приміщенні, де планується проведення засідання, немає годинників, учаснику дозволяється покласти перед собою на стіл ручний годинник.

Похідним питанням під час підготовки столу до ділової зустрічі є його форма, обираючи яку доцільно враховувати наступні особливості:

- стіл округлої форми навіює творчі думки, доброзичливу атмосферу, за ним бажано організувати неформальні (неофіційні) зустрічі та бесіди;
- стіл квадратної форми підсвідомо викликає дух конкуренції, тому за ним найкраще організувати "мозковий штурм";
- стіл прямокутної форми віддає частку своєї строгості тому, хто за ним сидить, тому такі столи є ідеальними для роботи, яка вимагає концентрації уваги і серйозних роздумів.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це означає, що курити дозволено. Однак, перед тим, як закурити, бажано попросити дозволу в присутніх жінок. Якщо попільнички на стіл не

поставлені і курити заборонено, то в такому випадку додатково підготовлюють приміщення для куріння під час перерв.

Якщо зустріч має відбутися у фірмі партнера, то вас зустріне його секретар. Якщо немає секретаря, або зустріч відбувається в готелі, підійдіть до призначеної кімнати, постукайте у двері і зайдіть. Ваші перші 10-15 слів мають вас представити і містити форму подяки за запрошення.

Якщо зустріч відбувається у конференц-залі і на ній присутні багато учасників, представте себе кожному, подайте руку і обміняйтеся візитками. Вам допоможе запам'ятати хто є хто, якщо ви розставите візитки осіб перед собою на столі у тому порядку, в якому сидять їх власники. Можна зробити короткі замітки про особу на звороті візитки.

Якщо на ділову зустріч приходять до вас, то не допускайте, щоб вас чекали. Вийдіть з кімнати на зустріч гостям і привітайтеся. Якщо обставини складаються так, що вашому гостеві довелося чекати на вас, то найкраще вийдіть до нього самі, вибачтеся і скажіть на скільки ви запізнюєтесь. Приймаючи гостей на ділову розмову, доцільно запропонувати чай або каву (але не чарку!).

Стежте за сигналом про те, що зустріч закінчилася - господар або керівник дискусії чи зустрічі починає збирати всі папери на робочому столі.

Коли виходите, одним реченням підкресліть своє бажання співпрацювати з фірмою.

Якщо відразу не визначено, чи ви будете співпрацювати надалі, то має бути зрозуміло, який наступний крок - хто кого і коли повідомить про своє рішення. На прощання подайте руку.

Зразу ж після зустрічі напишіть листа особі, з якою ви зустрічалися. Подякуйте за розмову, висловіть своє зацікавлення у співпраці.

У сфері ділового світу існує відповідна ієрархія, однак не завжди за титулом можна дізнатися наскільки впливова та чи інша особа, і чи має вона авторитет та право вирішувати питання, які вас цікавлять. Авторитет у фірмах, зазвичай, не централізований, а поділений: кожний керівник відділу має право вирішувати ті чи інші питання, які стосуються його відділу, і за які він відповідає. Якщо керівник робить помилки, не виконує своїх обов'язків, директор фірми може в будь-який момент звільнити його з посади.

Зрозуміти, як високо у фірмовій ієрархії стоїть якась особа, можна по кімнаті (офісу), де має відбуватися зустріч: як правило, вищий статус можна впізнати за такими символами: чим вище в будинку; наявність окремого передпокою; розмір кімнати; умеблювання (килими, наявність великого вікна, зручного дивану, дорогих меблів з дерева, дорогоцінних творів мистецтва).

Існують також інші способи розпізнавання. Наприклад, чим коротший титул - тим вища за чином особа (президент, віце президент, заступник віце президента).

Про місце кожної особи в діловій ієрархії будь-якої фірми можна дізнатися і під час ділової зустрічі. Відомо, що не всі місця за столом переговорів рівнозначні, навіть якщо це круглий стіл. Чим ближче місце до головуючого, тим більше ваги надають особі. Місця, далекі від головуючого, або спиною до дверей, - найменш престижні. Тому, місце, яке вам призначили, покаже вам і ваше місце в діловій ієрархії фірми. Отже, розташування "сил" і правильне розташування учасників за столом є засобом їх ефективної взаємодії.

Якщо ви бажаєте з кимось зустрітися у фірмі, вам не обов'язково зустрічатися з людиною, яка займає вищі позиції в ієрархії. Найпліднішою буде зустріч з особою, яка знайома з товаром чи послугою, що ви пропонуєте, і яка має право приймати відповідні рішення про налагодження співпраці.

## **1.6. Етика телефонних розмов**

Етика ведення телефонних розмов набуває все більшого значення для здійснення різнобічної підприємницької діяльності. Вміння підприємця вести телефонні розмови за відповідними етичними нормами є важливою умовою набуття солідної ділової репутації у сфері бізнесу та серед клієнтів-споживачів, а відтак і досягнення ділового успіху. Людство користується телефоном уже більше століття. Здавалося б, часу більш ніж достатньо для того, щоб навчитися розумно користуватися цим технічним засобом. Але, на жаль, вміння говорити по телефону не передається спадково. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен. Наприклад, японські компанії щорічно витрачають більше 700 млн. дол.США на підготовку співробітників з питань телефонного ділового етикету та консультування. Загальновідомим є те, що порушення норм етикету може спровокувати розрив партнерських стосунків, розірвання ділових контрактів, втрату ринків збуту і т.д.

Телефонний зв'язок забезпечує безпосередній і двосторонній обмін інформацією на будь-якій відстані: по телефону ведуться ділові розмови, надаються консультації, партнери попередньо домовляються про важливі ділові зустрічі та ін. За тим, як тактично і люб'язно ви відповідаєте діловому партнеру чи клієнту, він оцінює роботу і вашої фірми.

Телефонна розмова - це один з видів усного мовлення, до того ж доволі специфічний. Оскільки співрозмовники не бачать один одного, то виключається передача інформації через міміку, жести, вираз очей і обличчя. Тому при веденні телефонних розмов особливо важливо широко використовувати лексичні можливості літературної мови (в першу чергу, багату синоніміку й точність її термінології), а також інтонаційні можливості мовлення.

Як стверджує американський менеджер А. Маккензі, погана підготовка до телефонної розмови, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20-30%). Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Наприклад, зайва емоційність може збільшити тривалість телефонної розмови. Відомо також, що під час телефонної розмови спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти. Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення.

Потрібно бути уважним до співрозмовника. Це не лише полегшить співпрацю, а й свідчитиме про високий професійний рівень, однак доцільно взяти до уваги, що надмірна ввічливість, улесливість не прикрашають співрозмовника, а навпаки, свідчать про його низький етичний рівень і можуть викликати роздратування.

Робити дзвінок рекомендується в першій половині дня: в післяобідній час, можливо, ви не застанете потрібну вам людину на робочому місці. Отже, не варто відкладати на потім важкі телефонні розмови.

Перешкоджає взаєморозумінню телефоном надто сильний голос: по телефону необхідно розмовляти середнім за силою голосом, не дуже швидко, чітко. Тон повинен бути спокійним та ввічливим, професійним: такі звертання, як "миленька", "дороженька" в жодному випадку не повинні використовуватись. Говорити необхідно виразно. Не етично тримати телефонну трубку підборіддям в той час, коли ваші руки розшукують щось на столі. Недоцільно говорити голосно, якщо погано чути, - покладіть трубку і зателефонуйте ще раз. Співрозмовника необхідно дуже уважно слухати, адже може бути мало часу, щоб уточнити якісь деталі розмови.

Телефонна службова розмова складається з наступних частин:

1. Момент встановлення зв'язку: початкові вирази повинні вказувати не лише на те, що зв'язок між сторонами встановлений ("Алло! Я слухаю"), але й називати ці сторони.

Приймаючи дзвінок, ніколи не можна починати розмову зі слів:

Hello - Привіт;

Wait - Зачекайте;

One minute - Одну хвилинку;

I am listening - Я слухаю;

What - Що;

Yes - Так.

Коли телефонуєте ви, відразу представтеся: назвіть своє прізвище, назву фірми і залишіть свій телефон, якщо особа, з якою бажаєте розмовляти, відсутня. Якщо ви залишили свої координати, не телефонуйте того ж дня, за винятком, якщо справа дуже термінова. Якщо вам відповідає автовідповідач, скажіть дату і час, ваше прізвище, назву фірми і коротке повідомлення.

2. Виклад справи (введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, відповідь) будується чітко, коротко, без зайвих деталей. Лаконізм досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої і конкретної відповіді. Встановлено, що короткі вирази легше сприймаються на слух, ніж довгі, а ще до того ускладнені дієприкметниковими або дієприслівниковими зворотами (ведення надто довгих ділових розмов - це прояв безцеремонності та зневаги до тих, хто також чекає на телефонну розмову).

Розмова по телефону не повинна перетворюватись у монолог: викладаючи багатоаспектне питання, необхідно передавати інформацію частинами, частіше робити паузи.

Пауза може також означати, що розповідь закінчена, думка завершена. Це створює певний ритм розмови й надає можливість уникнути перебивання, яке особливо неприємне в певних ситуаціях.

3. Закінчення розмови: ініціатива про закінчення розмови належить, зазвичай, ініціатору. Якщо співрозмовник старший за віком або службовим становищем, тоді доцільно надати таку можливість саме йому. Якщо особа, яка телефонує, надто надовго затягує розмову, можна порушити правило і закінчити розмову самому. Іноді й викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає закінчити розмову.

Завершальна фраза телефонної розмови має дуже велике значення, адже вона запам'ятовується надовго і має вирішальний вплив на формування враження від бесіди в цілому. Підтвердженням того, що ви добре знаєте телефонний етикет, стане при закінченні бесіди звернення по імені до того, хто телефонує. Це буде підставою вважати, що вам не байдужий співрозмовник. Закінчуючи розмову, рекомендується сказати: “Дякую за телефонну розмову, пане ... Вдалого вам дня”.

Вважається, що оптимальна тривалість телефонної розмови становить три хвилини, з яких:

взаємне представлення - 20 +/- 5 сек.;

введення співрозмовника в курс справи - 40 +/- 5 сек.;

обговорення ситуації - 100 +/- 5 сек.;

заключні слова - 20 +/- 5 сек.

Наведений приклад можна розглядати як бажаний варіант. Насправді, спланувати розмову подібним чином досить важко, бо телефонну розмову, наприклад, із незнайомим абонентом важко передбачити. Зауважимо, що перед тим, як комусь телефонувати, потрібно спланувати свою розмову

Отже, до телефонної розмови треба ретельно готуватися: чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику, заздалегідь підготувати усі матеріали, документи, мати під рукою потрібні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір.

Під час розмови доцільно записувати найсуттєвіші моменти, зробивши конспект розмови, та залишити на зберігання.

Якщо подзвонив хтось обурений, дайте йому змогу виговоритися і в жодному випадку не втрачайте рівноваги, а говоріть спокійно, привітно. Якщо хтось до вас звертається з лайкою, ви маєте право покласти трубку. Якщо вам хтось подзвонив і не застав вас, вам необхідно при першій нагоді зателефонувати йому.

Якщо ви додзвонилися до особи, з якою бажаєте поспілкуватися, обов'язково перепитайте, чи зателефонували ви у зручний час, особливо, якщо передбачаєте, що розмова може затягнутися. Коли розмовляєте по телефону, не жуйте, не пийте, не куріть, не пересувайте паперами і говоріть лише прямо в трубку. Закінчайте розмову по-діловому, адже люди найкраще запам'ятовують те, що вони чують в кінці.

Якщо ви зайняті і приймаєте багато дзвінків одночасно, не змушуйте чекати того, хто телефонує. Якщо все ж таки доведеться використати режим очікування, то доцільно використати фразу: “Будь ласка, якщо можете, зачекайте”. Коли знову піднімете слухавку, подякуйте за очікування.

За правилами телефонного етикету не можна залишати на лінії того, хто телефонує, більше двох хвилин і не зв'язатися з ним знову. Тому, якщо ви дуже зайняті і не можете перебувати з потенційним співрозмовником в режимі очікування, ввічливим тоном скажіть, що ви перетелефонуйте йому.

У службових телефонних розмовах, зазвичай, обмежуються короткими виявленнями ввічливості, проте вони необхідні. Це вирази на зразок: “Добрий день”, “Дякую”, “Прошу”, “До побачення” і т.д. Однак, існує і низка висловів, яких необхідно уникати під час телефонних розмов. Зокрема, до таких телефонних “табу” належать: “Я не знаю”, “Ні”, “Ви повинні ...”, “Фірма не буде цього робити”. Кожний вираз, який може сприйматися як відмова, треба ретельно обдумати.

Під час телефонної розмови не можна говорити “no problem” (“нема проблем”), оскільки у такому контексті пам'ять людини може викликати негативні спогади про розмову.

Під час телефонних розмов не рекомендується обговорювати:

- питання з особами, з якими ще не було ділових контактів, або з якими не склались особисті стосунки;
- питання, які можуть бути спірними;

- гострих або делікатних питань, які стосуються співбесідника або його фірми, а також особистих проблем;
- питань, які стосуються третіх осіб або організацій, представники яких можуть бути присутніми в кімнаті співбесідника в момент телефонної розмови.

Не рекомендується також інформувати телефонним дзвінком негативні рішення, оскільки це може бути сприйнято як черствість і неповага.

І ще декілька рекомендацій стосовно телефонної розмови, які адресуються діловим людям, однак це не завадить знати всім, хто користується телефоном:

1. Тільки близьких друзів і знайомих можна поздоровити по телефону зі святом чи сімейною подією, запитати про стан здоров'я хворого члена родини. Людей, з якими підтримуєте офіційні стосунки, поздоровляти доцільно особисто.
2. Висловлювати співчуття по телефону неприпустимо (лише особисто і листом).
3. Просити про послугу по телефону можна лише людину, близьку або рівну вам за своїм службовим становищем.
4. Подякувати за послугу по телефону можна, але при нагоді подяку варто повторити в особистій розмові.
5. Перш ніж зателефонувати комусь додому, треба уважно вибрати час (не рекомендується цього робити рано-вранці, пізно ввечері, не кажучи вже про ніч).
6. Не доцільно викликати до телефону незнайому або малознайому людину і просити її про щось, оскільки у таких випадках звертаються особисто.
7. Телефонном не користуються при розв'язанні складних і відповідальних питань, тому що заочною розмовою можна завдати справі непоправної шкоди.
8. Перебуваючи в гостях, телефоном можна скористатися тільки за крайньої потреби і тільки з дозволу господарів. Йдучи в гості, не беруть із собою мобільний телефон, а взявши, вимикають його. Загалом користування мобільними телефонами потребує дотримання певних етичних засад.

Якщо під час телефонної розмови були обговорені та вирішені ділові питання, то за правилами протоколу один із учасників розмови повинен скласти її детальний опис (звіт).

Після ділової телефонної розмови доцільно проаналізувати зміст і стиль розмови, знайти слабкі місця, визначити і зрозуміти причину своїх помилок.

Якщо під час розмови була досягнута домовленість, потрібно якомога швидше письмово підтвердити досягнуту згоду. Крім протокольного аспекту, відразу необхідно відправити лист з описом розмови: усну домовленість легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, потім важко вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань. Текст на папері дивиться більш офіційно і психологічно діє на людину як щось постійне, обов'язкове, що важко відмінити або ж змінити.

Останнім часом популярності набули телефонні конференції - це і значно дешевше, ніж запрошувати гостей з інших міст чи країн на звичайні зустрічі. Телефонні конференції в дечому відрізняються від звичайних засідань: головою телефонної конференції обирають її ініціатора і його роль вирішальна, оскільки саме він оголошує імена всіх учасників, визначає порядок, в якому вони будуть говорити. Учасник такої конференції може бути лише слухачем. Коли головуючий надає слово, він викладає свої думки, ставить запитання або ж висловом "Я пас" передає можливість виступати іншому учаснику. Говорити учасник конференції може лише тоді, коли йому надали слово.

Головуючий підсумовує і закриває телефонну конференцію, готує відповідний звіт про її проведення.

Сучасні мобільні телефони створюють у людей враження, ніби вони підключені до життєво важливого джерела інформаційного живлення, однак це лише засоби для спілкування, які також мають певні правила використання:

- якщо, перебуваючи в громадському місці, вам необхідно подзвонити по мобільному телефону, постарайтесь це зробити так, щоб не дратувати навколишніх. Не варто перетворювати місця відпочинку інших у філіал вашого офісу або комунальну квартиру;
- в театрі, музеї, ресторани, кінотеатрі, на виставці і навіть в офісі під час наради, зустрічі чи переговорів телефон доцільно вимкнути;
- некоректно користуватись мобільним телефоном в кабінеті керівника (начальника).

Щоб не пропустити важливий дзвінок, рекомендується використати послугу переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор мобільного зв'язку не може

запропонувати такої послуги, доцільно виключити телефон, зменшити звук або включити вібродзвінок.

Якщо ви пропустили важливі дзвінки, обов'язково передзвоніть абонентам пізніше, бо в іншому випадку вони сприймуть це як ігнорування спілкування з ними.

Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину тому, хто слухає

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

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

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

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

В стародавньому Китаї обличчя людини умовно ділили на три зони:

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

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

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування - проксеміка. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу [76]. Успіх спілкування певною мірою залежить від "комфортності дистанції", яку займають учасники комунікативного акту, бо важливо, щоб усі співрозмовники почувалися вільно і невимушено. Незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як втручання в особистий "життєвий простір" або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо. Особливо це стосується розмов під час конференцій, зустрічей, дипломатичних прийомів. Відстань між співрозмовниками - це ідіоетнічна ознака: у різних народів вона не однакова. Різні культури розрізняються за нормами, які регулюють допустимий ступінь експресивності й розмір особистісного простору. З невідомих науці причин представники різних культур, у міру наближення до екватору, надають перевагу меншій відстані між учасниками комунікативного акту й більш контактному й тісному спілкуванню. Вважається, що в європейців особистий простір - це відстань простягнутої руки, у латиноамериканця - руки від ліктя до кінчиків пальців, в арабів - руки від кистьового суглоба - до кінчиків пальців. Етнопсихологи неодноразово описували факти нарікань арабів на європейців: "Що трапилось, чому вони стоять від мене так далеко?" Латиноамериканці сприймають намагання північноамериканців відступити на звичну для них більшу відстань як неповагу до них. Не в останню чергу з тієї ж причини азійці, зокрема японці, відгукуються про американців і європейців, як про холодних, неприязних людей.

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

Отже, для успішного спілкування з іноземцями варто враховувати етнічні особливості їхньої особистої дистанції, оскільки незручна для співрозмовника дистанція під час розмови

може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як вторгнення в особистий “життєвий простір” або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо.

Основними зонами ділової людини, відповідно до дипломатичного протоколу є:

- інтимна зона: допустима для родини і найближчих друзів, становить 15-45 см. Тут присутній дотик, відчувається шепіт, тепло і запах тіла іншої людини;
- особиста зона: становить 0,5-1,2 м. Тут дотик обмежений і більше формальний, розмова голосніша. Погляд і контакт очима стає важливішим. На особистій відстані люди розмовляють під час конференцій, на зустрічах, вечорах тощо;
- товариська (соціальна) зона: становить 1,2-3,7 м. Це зона спілкування ділових колег. Існує можливість дотику, але лише якщо один або обоє нахилиються. Розмовна мова ще голосніша, а важливішою стає мова тіла;
- громадська (публічна) зона: становить 3,7 м. Тут важко придивитися до обличчя і спостерігати за деякими жестами, тому важливішою стає розмова.

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

Коли маєте справу з робочою групою, бажано знати хто у ній керівник. У неформальних ситуаціях це можна встановити за тим, де хто стоїть, наприклад, перед зборами або на товариських зустрічах. Найчастіша форма - це так званий “хор”, де чітко видно хто керує: У ситуаціях за столом існує більше варіантів. Якщо учасників ділової зустрічі двоє, то від того, як вони розташувались за столом, буде залежати успіх чи невдача їхньої співпраці. У цьому випадку існують наступні можливості:

1) співпраця 2) змагання 3) розмова 4) відсутність 5) незалежна спілкування позиція.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- якщо гостеві пропонують розташуватися за Т-подібний стіл, на чолі якого розташувався господар офісу, в цьому виявляється домінування над гостем. І чим більші розміри



такого столу, тим більше панування господаря відчувається. Тому, якщо господар хоче вести розмову на рівних з гостем, він сідає навпроти співбесідника;

- квадратний за формою стіл, на думку А. Піза, сприяє атмосфері змагання і не викликає довіру. За таким столом рекомендується проводити короткі обговорення;
- переговори за круглим столом ототожнюються з зустрічами неформального характеру, під час яких відбувається обговорення на рівних, вільний обмін думками;
- ще більш неформальний характер має розмова за журнальним столиком, особливо якщо під час розмови господар кабінету пропонує гостеві каву або чай. В дружній розмові питання, які безпосередньо пов'язані з бізнесом, можуть розглядатися тільки в найбільш загальному вигляді.
- Одну сторону залу доцільно залишити вільною для проходу учасників і для зручності розповсюдження документів.

Поза (франц. *poser* - "класти, ставити") - це мимовільна або вмисна постава тіла. Вона теж є знаком, що має комунікативний сенс і виявляє не тільки душевний стан людини, її здоров'я, манери тощо, але і її ставлення, налаштованість, наміри щодо співрозмовника (аудиторії). Є поза незалежна, войовнича, пригнічена, скорботна та ін. Позу завжди потрібно тримати під контролем свідомості. Із близько 1000 поз, які можна спостерігати під час спілкування людей, бажано відібрати для себе 10-12, але гарних, таких, що пасують мовцеві, вирізняють його як особистість.

Уявіть собі, що ваші груди перехрещують дві лінії - від лопатки до протилежної пахви. Там, де ці лінії схрещуються - ваш "центр", який є чи не найважливішим показником мови тіла. Він - ключова ознака того, як ми себе відчуваємо і як ставимося до інших. Центр може бути відкритий і закритий (відносно інших), агресивний і підлеглий (відносно себе):

- відкритий центр: стоїте прямо і повернулись обличчям до обличчя співрозмовника;
- закритий центр: опустили плечі, схрестили руки на грудях, відвернулись від співрозмовника, говорите через плече;
- агресивний центр: груди і плечі прямі, борода піднята;
- підлеглий центр: стоїте згорблено, опустивши плечі та відвернувши очі.

Зверніть увагу на центри осіб, які спілкуються, особливо на зборах або переговорах, і ви відразу помітите, хто з ким не погоджується. У зв'язку з цим існують наступні пози під час розмови:

1) самовпевнена 2) погрозлива

## 1.8. Мова тіла

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

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

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

Як і будь-яка мова, вважає А.Піз, мова тіла складається з слів, речень і розділових знаків. Кожен жест подібний до одного слова, а слово може мати декілька різних значень. Повністю зрозуміти значення цього слова можна тільки тоді, коли це слово вставлене в речення поряд з іншими словами. Спостережлива людина може прочитати ці невербальні речення і порівняти їх із словесними реченнями того, хто говорить.

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

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

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

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

- якщо під час бесіди партнер свій центр повертає в сторону дверей або якщо його ноги спрямовані до виходу, то це означає, що йому хотілося б піти;
- співрозмовник, який розходжує по кімнаті, швидше за все обмірковує складну проблему, приймає важке рішення, тому не доцільно його відволікати, оскільки це може перервати хід його думок і перешкодити прийняттю рішення;
- якщо співрозмовник однією рукою впирається у дверний відкід або стіну, а іншу тримає на бедрі - це означає, що він прагне бути лідером. Про це говорить й інша поза: обидві руки на бедрах, ноги трохи розставлені;
- людина, яка сидить на кріслі, невимушено закинувши ногу на ногу, вважає себе господарем ситуації. Однак та особа, яка сидить на краєчку крісла, склавши руки на колінах, навпаки, є схильною до підпорядкування;
- якщо партнер дещо піднімає плечі й опускає голову, то це означає, що він ображений чи принижений. Особливо, якщо при цьому він ще й починає креслити на аркуші паперу різноманітні геометричні фігури, стрілки і т.п. В цьому випадку доцільно змінити тему розмови. Коли у партнера покращиться настрій, можна обережно спробувати вияснити, чим саме він був ображений.

В дипломатичному етикеті виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими, їх чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим [76].

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

Існують чотири можливі позиції голови. Якщо голова нахилена:

- вгору - зверхність: позиція керівника, який не задоволений роботою підлеглого;
- вниз - покірність: очікувана реакція на критику, однак, якщо критикована особа тримає голову вгору і не опускає очі - це вважається зухвальством, зневагою;
- до співрозмовника - увага;
- від співрозмовника - незацікавлення;
- на бік - або зацікавлення тим, що сказано, або нерозуміння.

Усмішка є винятково важливий несловесний знак етикетного спілкування. Це важливий невербальний знак етикетного спілкування. За словами чеського соціолога Іржі Томана, "це найдієвіша зброя, за допомогою якої найлегше проникнути крізь панцир інших "Я". Один з американських дослідників твердить, що існує 1814 різних усмішок, тому усміхатися потрібно постійно. Однак які б емоції не переполювали ділову людину, вона не може допустити зневажливої або іронічної усмішки, оскільки підсвідомість співрозмовника сприйме її як образу. Не доцільно усміхатися "в повний рот", особливо коли є погані зуби або коронки, які помітно відрізняються від справжніх зубів. В такому випадку, усміхаючись, потрібно намагатись не показувати їх. Дружня усмішка усуває настороженість або агресивність, долає всілякі перешкоди у спілкуванні з людьми. Фахівці говорять про так звані "етикетні усмішки", які віддзеркалюють культурно-специфічні нормативи виявлення емоцій і відносин у процесі спілкування. Наприклад, японці усміхаються часто, навіть в таких ситуаціях, у яких посмішка здалася б європейцю недоречною. Вияв особливості японської культури - небажання нав'язати партнеру власні негативні емоції, турботи. Або відома американська посмішка, яка може неоднозначно сприйматися європейцями. В американському суспільстві вже не одне десятиліття поширене гасло "Усміхайтесь". Усмішка створює позитивну атмосферу

спілкування. Вважається, що відкрите обличчя, прямий погляд, привітна усмішка - це прикмети людини чесною, розумною, вихованою.

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

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

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

- великі: бувають у відкритих та чесних людей, частіше в лідерів. Такі люди швидко спалахують і швидко відходять.;
- маленькі: лукаві, хоча з іншої сторони свідчать про динамічний характер, неймовірну підприємливість і передбачуваність;
- “сумний клоун” (кутики опущені вниз): свідчать про хронічну меланхолію і звичку з будь-якої причини розчаровуватись та нити;
- “котячі” (кутики вверх): характерні темпераментній людині;
- випуклі: їх володар намагається нічого не випустити з-під уваги, щоб потім розказати “по секрету - всьому світу” свіжі новини;
- глибоко посаджені: бувають у замкнених людей, інтровертів;
- ідеал: випромінюють світло і тепло, добре захищені повіками і мають виразну радужну оболонку.

В справі самопізнання дуже важливим є колір очей, оскільки він напряму пов'язаний з темпераментом людини:

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

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

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

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

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

В офіційній, діловій або подібній ситуаціях доцільно уникати позиції “прямо навпроти партнера”. Така позиція вимушує співрозмовників дивитися один одному у вічі або відводити їх убік, опускати погляд донизу тощо. Розташування співрозмовників під кутом дає їм

можливість вийти поглядом за межі цієї альтернативи, не порушивши правил етикету спілкування.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Важливо навчитися читати "мову жестів". Наприклад:

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

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

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

Якщо партнер під час розмови чи дискусії розстібає або знімає піджак, це означає, що позитивне рішення не за горами. Розстібування піджака означає встановлення довірливих

відносин і супроводжується зазвичай тим, що партнери розпрямляють ноги і підсуваються ближче один до одного.

Жест “руки за спиною” А.Піз вважає жестом впевненої в собі людини. В сучасному реальному житті він існує в зміненому вигляді. “Руки за спиною” - це скоріше жест інтелектуала, вченого чи митця, впевненого в собі, який або стоїть у цій позі, або походить коридором. Можновладці використовують “за традицією” інший жест. Якщо ви бачите людину, яка йде коридором з високо піднятою головою, невеличкими плавними кроками, нікого не помічаючи, руки тримає по швах, час від часу торкаючись ними бортів піджака - це означає, що перед вами людина, яка має реальну владу і цього не приховує.

В практиці ділового спілкування існують й інші жести рук:

- руки, що звисають уздовж тіла - пасивність, брак сили волі та готовності діяти;
- потирання долонь - приємне очікування, приємні думки;
- зчеплені пальці рук - людина бажає приховати своє розчарування і негативне відношення до того, що відбувається;
- рука стискається в кулак - концентрація емоцій, прагнення до самоствердження, хвилювання;
- пальці складені гостродахівним будиночком - жест впевненої в собі людини, яка знає, що хоче;
- пальці барабаняють по столі - нетерплячість, нервозність;
- долоні складені дашком - співрозмовник думає;
- кінчики великого і вказівного пальців дотикаються, тоді як інші, надто мізинець, випрямлені - високий ступінь уваги й концентрації, зосередження на дрібних деталях;
- одну чи дві руки сховано в кишенях - невпевненість, приховані труднощі;
- виставлені з кишень великі пальці - характеризують владну, агресивно налаштовану людину;
- руки закривають частину або все обличчя - бажання приховати, утаємничити власне становище, труднощі;
- рука витирає лоб - знищення поганих думок або концентрація на роздумах;
- дотик до вуха - людина в досталь наслухалась розповідей співбесідника і не хоче нічого розказувати сама;
- потирання перенісся - ознака глибокого зосередження і напружених роздумів, при цьому людина, зазвичай, закриває очі;
- дотик до підборіддя - процес прийняття рішення;
- якщо партнер підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, то це означає, що до пропозиції формується критичне ставлення;
- пальці в кутику рота - цей жест говорить про гнітючий стан, відображає необхідність в підтримці та допомозі;
- схрещені на грудях руки, стиснуті в кулак - ворожість;
- схрещені руки з розкритими долонями - людина займає чітку позицію, впевнена в своїй правоті;
- руки впираються у стегна - демонстрація зверхнього ставлення або ж приховане почуття слабкості та зніяковілості;
- руки підтримують верхню частину тулуба, на щось спираючись (на стіл, спинку стільця, низьку трибуну тощо), - внутрішня невпевненість, прагнення до духовної опори;
- рука щось гладить, наприклад, кофтинку, - м`який норов або гарний настрій.

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

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є дуже популярним в ділових колах. Він передає подвійний сигнал: перший (схрещені руки) - про негативне ставлення, другий (виставлені великі пальці рук) - про почуття переваги. Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, тримаючи зап'ястя. А ось руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися чи хоча б приховати своє хвилювання. Проте, чим більше вона схвилювана і збуджена, тим вище закладає руки за спину. До речі, саме звідси походить вираз “взяти себе в руки”.

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

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

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

Жестами самовпевненості вважаються руки в боки або за плечима, а жестами зневаги і гніву є погляд вгору, звівши очі, або кулак з великим пальцем вниз (погана ідея, незгода). Якщо співрозмовник показує кулак з великим пальцем вгору, то це означає, що ви подали хорошу ідею, або партнеру дуже сподобалося щось, сказане вами.

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

Озвучення неправди може спричинити у людини ззуд в повіках очей, а також в м'язових тканинах шиї, тому деякі нещирі співбесідники інколи відтягають комірець своєї сорочки. Потираючи повіку, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижній повіці. Потирання повіки може бути пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співбесіднику, якому говориться неправда. Про наміри щось приховати можуть свідчити потирання чола, скроні, підборіддя.

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

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

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

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

Потискуючи руку, чоловіки, зазвичай, виголошують коротке привітання: "Добрий день, шановний", "Радий Вас бачити", "Моє шанування". Вітаючи чоловіка, за правилами ввічливості потрібно запитати: "Як здоров'я Вашої дружини?", "Як справи у Вашого сина?". Руку під час зустрічі чи прощання потискують один-два рази. Довше, ніж 1-2 секунди, тримати руку колеги не етично, однак, винятком є ситуація, коли вам потрібно сказати декілька слів вітання. Якщо воно довше, то продовжуйте його, але відпустивши при цьому руку співрозмовника.

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

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

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

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

- “до побачення”: американці махають рукою з боку в бік, долоня відкрита, рука праворуч або ліворуч від плеча;
- “ні”: махають цілою рукою від ліктя з боку в бік перед собою;
- “йди сюди”: повернувши руку до себе, долоню і пальці вгору, всіма пальцями або лише одним будуть кивати до себе;
- “достатньо”: провести рукою (пальці разом, долоня відкрита) по чолю;
- свист: на публічних засіданнях, спортивних змаганнях, в театрі в Америці та Канаді - це ознака похвали, визнання. Якщо американці чи канадці бажають висловити своє незадоволення, вони кричать “бу”;
- просування в проході: американець чи канадець просувається в проході спиною до людей;
- міра: американець чи канадець простягне обидва вказівні пальці перед собою, а відстань між ними буде показувати міру.

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

- § відкриті долоні: знак правдивості, чесності, відданості;
- § схрещення рук на грудях: людина нервує, відчуває негативні емоції, “ховається за бар'єр”;
- § скидання невидимої нитки, пилінки: людина незгідна, але не може цього сказати;
- § руки за головою: впевненість, перевага над співрозмовником;
- § прикривання рота рукою: людина говорить неправду;
- § потирання ока: людина бреше;
- § постукування пальцями по столі: людина нетерпеливиться.

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

Існують й інші особливості трактування жестів представниками різних країн:

- жест запрошення у японців співпадає з українським жестом прощання;
- якщо турок протягує співрозмовнику кулак, то це є запрошенням до бійки, а свідченням того, що він здоровий, ситий та все у нього добре;
- якщо в присутності датчанина покрутити пальцем біля скроні, він сприйме цей жест як хвалу його відмінній пам'яті;
- узявши пальцями за мочку вуха, можна назавжди образити поляка, грека, болгарина, серба, італійця, мальтійця, іспанця, а ось португалець сприйме це прихильно;
- у американців кільце, утворене великим і вказівним пальцями означає “окей”, у французів - “нуль”, “нічого”, в японців - “гроші”, а в Тунісі цей жест рівноцінний погрози “Я тебе вб'ю”;
- потирання ока в арабських країнах натякає на те, що співрозмовник - дурень, у Латинській Америці жінка, побачивши це, вважає, що до неї залицяються;
- якщо німці піднімають брови на знак захоплення чиеюсь ідеєю, то в англійців - це ознака скептицизму;
- вказівний жест японців американець сприйматиме як прохання;
- представники Східної Азії не торкаються один одного під час спілкування, а японці вважають, що торкатися співрозмовника можна тільки при повній втраті самоконтролю або коли особа має агресивні та недружелюбні наміри.

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

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

- якщо ви сидите на всій поверхні стільця - ви самовпевнені;
- якщо ви обережно сидите на краєчку стільця і готові щохвилини встати, то це означає, що у вас мало часу, і ви вже готові йти, або що ви готові допомогти господареві при першій необхідності, або ви не впевнені;
- якщо жінка сидить на краю стільця, закинувши ногу за ногу - це означає, що в неї мало часу;
- якщо ви опираєтесь на спинку стільця і гойдаєтесь - це означає, що ви перестаете брати активну участь і переходите у роль спостерігача;
- якщо особа сідає на поручні дивана або стільця - виявляє безцеремонність, бажання домінувати.

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

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

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

Розміщення ніг також вказує на цілий ряд відчуттів:

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

Уміння красиво стояти, сидіти, рухатися у всі часи було невід'ємною частиною так званих гарних манер, ознакою належності до еліти суспільства. Найкращий одяг сидить некрасиво на людині з неправильною осанкою [3].

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

- якщо людина стоїть, і вся вага тіла приходить на одну ногу, а друга лише служить опорою, пози змінює рідко, відчувається розслабленість, то це свідчить про гнучку, пильну особу, яка легко пристосовується і має швидку реакцію;
- якщо людина стоїть з широко розставленими ногами, то це може означати прагнення до самоствердження, наявність високої самооцінки;
- мінлива постава з частою зміною опорної ноги характеризує боязливу, ненадійну особу з слабким переконанням та недостатньою дисциплінованістю;
- помітно розвернені назовні носки ніг характеризують людину зарозумілу, самовпевнену, пихату, самовдоволену.

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

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

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

## 1.9. Голос, промови і доповіді



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

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

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

Доповідь доцільно будувати, дотримуючись наступних вимог: теоретична обґрунтованість;

- опора на фактичний матеріал;
- наведення переконливих прикладів (аргументів);
- власне бачення проблеми;
- використання коротких речень, які краще сприймаються слухачами;
- не переобтяження виступу словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, які не всі можуть зрозуміти;
- відсутність зайвих подробиць, непотрібної, другорядної інформації [83].

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

Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити [76].

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

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

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

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

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

У дуже швидкій розмові незмістовна сторона мовлення перевищує 30% від змістової, в розмові у середньому темпі вона доходить до 75% - є більше часу на сприйняття мелодики, тембру звучання та ін. Тому мовець повинен тримати темп свого мовлення під контролем свідомості [49].

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

Інтенсивність мовлення має бути достатньо насиченою. Відсутність належної інтенсивності робить мовлення млявим, невпевненим, нецікавим [8].

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

Логічний наголос увиразнює важливі за значенням компоненти фрази, повідомлення, зокрема, акцентує увагу слухача на новому. Адже правильно побудоване звертання до аудиторії дає змогу промовцеві заволодіти увагою слухачів. Логічний наголос у промові можна зробити різними способами: підвищуючи чи знижуючи тон, підсилюючи звучання, уповільнюючи темп чи роблячи коротку паузу. Зауважимо, що обраний на початку тон звертання (діловий, офіційний, урочистий) потрібно витримати протягом усього виступу. Швидка зміна тону від піднесеного до буденного псує враження від сказаного промовцем [8]. Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Пауза (від грецьк. - "припинення") - це перерив у звучанні, спричинений зупинкою артикуляційних рухів органів мовлення. Небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови, а можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації. Наприклад, пауза, яка затяглася, для американця чи француза означатиме розгубленість або недружелюбність співрозмовника, тоді як для фіна чи японця - це знак підвищеної уваги й поваги. У Фінляндії та Японії паузи в розмові вважаються заспокійливими, дружелюбними й завжди доречними: "хто знає - не говорить; хто говорить - не знає". Фіни та японці щиро вірять, що своїм мовчанням вони вносять великий конструктивний внесок у спілкування. Однак красномовний француз та іспанець, експансивний італієць запідозрять у такому мовчанні скритність і протидію.

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

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

- позитивно мовчання сприймається, коли воно засвідчує намір мовця ніби залишити партнера на якийсь час зі своїми думками наодинці, щоб обдумати щойно почуте, зорієнтуватися, визначити лінію своєї дальшої комунікативної поведінки;
- негативно мовчання сприймається, якщо воно повідомляє: "Ти говориш такі нісенітниці, що мені навіть не хочеться відповідати (заперечувати, коментувати)".

Дуже образливим для людини є мовчання, коли вона не отримує відповіді на привітання, запитання, звернення, побажання тощо. Таке мовчання є знаком ігнорування людини, зневажливого до неї ставлення, небажання підтримувати контакт. Воно, справді, як кажуть французи, віддаляє більше, ніж відстань.

Німецький учений П.Вальфіш-Рулен вирізняє 26 ситуацій, за яких краще промовчати, а ніж щось сказати. Ось деякі з них:

- якщо Ви роздратовані;
- якщо роздратований Ваш співрозмовник;
- якщо Ви вже багато “наговорили”;
- якщо те, що Ви хочете сказати, вже сказав хтось інший;
- якщо Вам хочеться розповісти про свої особисті справи, труднощі, болячки;
- якщо Ваші слова можуть образити співрозмовника, завдати йому болю.

Коли діловій людині доводиться виступати з доповіддю, їй необхідно пам'ятати, що тут форма така ж важлива, як і зміст, тому доцільно звернути особливу увагу на очі, руки, поставу, жести.

Важливою є поведінка доповідача з моменту появи перед аудиторією. Він повинен рівною і спокійною ходою вийти до місця виступу і зайти до нього. Якщо доповідача представили, то варто подякувати, а якщо ні, то він сам повинен назвати себе, тему і проблему доповіді, зазначити всі допоміжні засоби, які будуть задіяні під час виступу.

Виступ буде краще сприйматись, якщо він доповнений засобами наочності, схемами, таблицями, діафільмами, графіками. Однак, щодо використання цих засобів, варто дотримуватись певних правил:

- навіть під час демонстрації наочних матеріалів доповідач має залишатися головним об'єктом уваги;
- місце промовця має бути злегка освітлене, оскільки невидимий доповідач не може бути переконливим;
- під час демонстрації наочних матеріалів доповідачу найкраще перебувати зліва від них та спрямовувати указку на конкретне місце, яке доповнює сказане, оскільки нечіткі посилання на наочні матеріали не дають можливості стежити за аргументами та думкою доповідача;
- демонстраційні таблиці не повинні бути надто великі, містити понад 2-3 колонки і більше ніж 5-6 рядків. Кожну таблицю обов'язково нумерують. Для зручності читання підписи на таблицях роблять горизонтально;
- використання яскравих кольорів в оформленні наочних матеріалів, надмірна вишуканість є свідченням конформізму, небажання дотримуватись чіткої позиції;
- матеріал повинен демонструватись на рівні плечей або на п'ять сантиметрів вище [83].

Не поспішайте говорити відразу, глибоко вдихніть і в повільному темпі почніть виступ. Спрямуйте погляд на слухачів, віднайдіть поглядом два-три симпатичних для вас обличчя і звертайтеся до них. Це допоможе відчутти контакт з аудиторією і частково зняти хвилювання. Після того, як ви заспокоїтесь, намагайтесь тримати в полі зору всіх присутніх. Переводячи погляд від одного слухача до іншого, повертайте голову так, щоб не дивитися ні на кого скося, тому що це породжує підозру.

Найважливіша і найважча частина виступу - роль очей. Коли ви розповідаєте, - ви дивитесь в очі співрозмовнику 25 відсотків часу. Коли ви звертаєтесь до ширшої аудиторії, необхідна інша тактика - бажано оглядати всіх слухачів, тоді кожен з них буде мати відчуття, що ви звертаєтесь до нього особисто. Дотримуватись цього правила потрібно навіть коли розмова відбувається через перекладача. Якщо ж слухачка аудиторія дуже велика, то тактика оратора може бути іншою. В такому випадку доцільно візуально знайти двох-трьох людей, яких дуже зацікавила тема виступу, і звертатись безпосередньо до них. Це допоможе набутти впевненості, адже те, про що говориться, когось зацікавило, - а це вже позитивний результат.

Під час доповіді доцільно використовувати різноманітні жести - слухачі уважніше слухатимуть, якщо будуть змушені стежити за промовцем. Рекомендується час від часу вийти з-за кафедри.

Зробивши крок уперед, доповідач може підсилити значимість того чи іншого місця промови, допомогти зосередити на ньому увагу. Відступаючи назад, доповідач ніби надає аудиторії можливість “відпочити” і потім можна переходити до іншого пункту виступу.

Під час виступу не можна повертатись спиною до слухачів, під час сидіння схрещувати ноги і постійно дивитись у свої записки, не рекомендується зайвий раз торкатися свого обличчя. Триматись потрібно прямо, вільно, постава і поза повинні свідчити про вашу впевненість.

Виступ без жестів виглядає нудним. Проте безперервна жестикуляція швидко втомлює аудиторію та відволікає від змісту почутого. Дуже погано розмахувати руками, виступаючи безпосередньо поблизу слухачів.

Однією з проблем доповідачів є невміння тримати руки під час виступу, тому корисним буде дотримання наступних правил:

- не рекомендується робити руками різких рухів, не можна курити, тримати в руках будь-які предмети;
- жестикулювати потрібно обома руками, але зловживати цим не варто;
- не доцільно тримати руки в кишенях;
- більшість жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести нижче визначеного рівня часто сприймаються як невпевненість, розгубленість, нерішучість промовця;
- лікті доцільно відхилити приблизно на три сантиметри від тіла, пальці складати так, неначе ними тримається яблуко;
- не можна розслаблювати долоні, оскільки це сприймається ознакою відсутності сили волі чи здатності володіти собою.

Виступ не часто подобається, якщо неприємний вигляд самого оратора. Тому, вийшовши на сцену чи трибуну, рекомендується усміхатися, усім своїм виглядом підкреслювати повагу до зібраних людей. Оратор повинен бути зібраним та енергійним. Для цього напередодні відповідального виступу потрібно як добре відпочити.

Виступити з довгою, змістовною і виразною доповіддю експромтом здатний лише один з тисячі. Добрий виступ - це результат серйозної підготовки. Перш за все, його необхідно написати і провести репетицію дома. Однак написану промову бажано не читати, а вибудувати у своїй пам'яті. Адже під час читання ефект впливу промови знижується на 60-70%. Сучасний слухач нетерпимий до "читання з папірця" і вітає оратора "розкутого", з імпровізацією і живою розмовною мовою. Тому попередні репетиції промови допомагають удосконалити текст, підшукати інтонацію і відпрацювати жести.

Отже, чим краще підготуватись до виступу, тим успішнішим цей виступ буде. А бути готовим до промови означає: ґрунтовно освоїти тему; визначити головні думки промови; вибудувати логіку і послідовність викладу; знайти аргументи; записати власне бачення проблеми (це найбільш цінне); зробити начерки плану промови.

Основними рекомендаціями стосовно публічної доповіді є:

- головну думку виступу не доцільно виголошувати відразу. В першу хвилину і оратор, і аудиторія недостатньо уважні, щоб глибоко усвідомити курс справи. Крім цього, у слухачів може пропасти інтерес слухати далі;
- привернути увагу аудиторії оратор може, звернувшись до присутніх з несподіваним питанням, на яке неможливо відповісти;
- не доцільно використовувати дієслова наказового характеру ("Ви повинні", "Вам необхідно"). Замість них рекомендується вживати нейтральні форми переконання: "Давайте подумасмо разом, як вирішити проблему"; "Пропоную декілька варіантів вирішення проблеми"; "Спробуємо визначити, що все ж таки необхідно визначити" і т.д.;
- виклад будь-якої теорії необхідно ілюструвати прикладами;
- потрібно чітко визначити закінчення попередньої думки і початок наступної;
- доповідати потрібно виразно і зрозуміло, тому перед виступом рекомендується з'їсти м'ятку карамель для того, щоб розслабити м'язи горла;
- оптимальною швидкістю публічного виступу вважають 110-120-130 слів у хвилину (половину машинописної сторінки, надрукованої через два інтервали). Темп мовлення з іноземцями, перед іноземною аудиторією має бути в 1,5-2 рази повільніший, ніж звичайний;
- закінчення виступу повинне бути ефективним, тому що невиразне закінчення може зіпсувати навіть найкращу доповідь. Чудовий варіант, - коли фінал якимось чином пов'язаний з історією або цитатою, яка була виголошена на початку виступу. В цьому випадку доповідь стає цілісною. Підсумовування доповіді та змістовні відповіді на запитання опонентів остаточно закріплять успіх доповідача, тому не доцільно втрачати ініціативу, а запропонувати обговорити ваш виступ: "А тепер я б з задоволенням відповів (відповіла) на ваші запитання". Буде просто грандіозно, якщо ви зможете ще глибше розкрити свою тему, підтверджуючи раніше подані аргументи новою інформацією. В кінці виступу необхідно подякувати слухачам за увагу.

Для привертання уваги талановитий оратор шукає нестандартні словосполучення, вчиться у майстрів слова, письменників і поетів. Дохідлива і та мова, у якій є м'який добродушний гумор, основними функціями якого є: зняття втоми в слухачів; зближення з слухачами; підкреслення

розуму та ерудиції; створення атмосфери доброзичливості, взаємного сприйняття; сприяння компромісу. Дотепність - тонка винахідливість розуму, свідчить про талант організатора і підкоряє аудиторію слухачів.

Якщо доповідач ретельно підготував свій виступ, він повинен відкинути всі тривоги та хвилювання: він повинен бути впевнений у собі, у своєму успіхові. Без цієї внутрішньої впевненості він та його виступ можуть розчарувати слухачів.

Оратор-підприємець вміє сказати: про гарне - із захопленням; про щастя - з радістю; про мужність - із захватом; про горе - співчутливо; про негідне - з обуренням; про справу - з розумінням.

Психологи стверджують: людина краще запам'ятовує те, що почула спочатку, а виконує те, що почула в кінці промови.

Досвідчені оратори вважають, якщо так працювати, то від самого початку текст не буде сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій виділяються основні й другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто "ораторські" та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, скорочувати текст, перебудовувати, доповнювати, а згодом майже не користуватися ним. Думка завжди краще сприймається, якщо втілюється в живу фразу, що народжується у процесі мовлення. У цьому разі всі посилення будуть звернені до слухачів, а не до тексту на папері. І зусилля промовця не витратимуться на те, щоб відтворити текст, який було підготовлено раніше. Адже працює думка, а не пам'ять [76].

Успіх публічного виступу залежить не лише від підготовки і якості інформації. Оратор повинен бути ерудованим, вміти зацікавити слухачів, триматися спокійно та впевнено, спілкуючись з великою кількістю людей, знаходити вихід з непередбачуваних ситуацій, а найголовніше - намагатися схилити на свій бік якнайбільше опонентів.

## Розділ 2. ПЕРЕГОВОРИ, УГОДИ, ДІЛОВІ КОНТРАКТИ

### Питання для розгляду:

- 2.1. Суть переговорів, основні категорії та принципи їх організації
- 2.2. Стиль переговорів, основні його види
- 2.3. Інструменти переговорів
- 2.4. Організація переговорів
  - 2.4.1 Структура переговорів
  - 2.4.2 Тактика переговорів
  - 2.4.3 Психологічні аспекти ведення ділових переговорів
  - 2.4.4 Особливості міжнародних переговорів
- 2.5. Контракти, основний зміст та вимоги до оформлення
- 2.6. Організація ділового листування
- 2.7. Ділові плани і пропозиції, вимоги до їх оформлення
- 2.8. Короткі листи і замітки, оформлення візиток

### **2.1 Суть переговорів, основні категорії та принципи їх організації**

Кожен з нас постійно про щось домовляється: партнери вирішують питання купівлі товару або створення спільного підприємства, керівники країн сідають за стіл переговорів для того, щоб встановити перемир'я і т.д. Сьогодні все частіше використовуються переговори, оскільки кожна людина бажає брати участь у вирішенні питань, які торкаються її інтересів. Переговори є основним засобом для того, щоб узгодити дії та досягти певного результату. Отже, чи в сім'ї, чи в діловій сфері люди з допомогою переговорів укладають угоди і врегульовують розбіжності.

Переговори - це човниковий, двосторонній взаємозв'язок, призначений для досягнення згоди з допомогою ділового спілкування, це ділове взаємне спілкування, спрямоване на вирішення певної спільної проблеми. Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій стосовно рішення поставленої на обговорення проблеми), "уторгувати" відповідну інтересам обох сторін угоду і досягти результатів, які б влаштували всіх учасників переговорів. Отже, основними *функціями переговорів* є: інформаційно-комунікативна діяльність; спосіб регулювання відносин між партнерами; засіб контролю раніше прийнятих рішень; спосіб координації дій.

За столом переговорів можуть зійтися люди, що мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент і різну фахову освіту. Відповідно до цієї великої розмаїтості різняться і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль чи на превелику силу або взагалі не дійти до будь-якої згоди.

Існує чотири основних *категорії переговорів*:

- 1) *я виграю - ти програєш* (той, хто веде переговори, хоче обов'язково виграти. Цій людині байдуже, що станеться з його співрозмовником, які будуть наслідки його деструктивної поведінки);
- 2) *я програю - ти програєш* (для таких людей найважливішим є те, щоб не виграв співрозмовник. Сам він або не бажає, або боїться виграти, і тому після того, як переконається, що друга сторона програла, саботує "власний" виграв);
- 3) *я програю - ти виграєш* (той, хто проводить переговори, не зацікавлений в тому, щоб виграти, однак він "виграє", якщо здасть свої позиції. До таких людей відносяться пасивні особи, які бояться домінувати);
- 4) *я виграю - ти виграєш* (особи, які ведуть такі переговори, зацікавлені, щоб обидві сторони, після завершення переговорів, були задоволені і готові до співпраці).

Переговори розглядаються як процес, під час якого відкрито подаються певні пропозиції з метою досягнення згоди про взаємні вимоги чи реалізації спільного інтересу сторін. Під час проведення переговорів розглядаються три можливості: підписати угоду на умовах, запропонованих партнером; припинити переговори, не досягнувши згоди; намагатись шляхом подальших переговорів досягти більш прийнятних умов. Звідси визначаються основні принципи ведення переговорів:

- привернення уваги партнера;

- пробудження в партнера зацікавленості;
- детальне обґрунтування ідей та пропозицій;
- виявлення інтересів та спростування сумнівів партнера;
- перетворення інтересів партнера в остаточне рішення.

Існує два підходи до ведення переговорів: позиційні торги та переговори, засновані на інтересах. У *позиційному торзі* кожна сторона займає позицію, яку відстоює, однак робить поступки з метою досягнення компромісу. Переваги цього підходу у тому, що він надає можливість для виграшу одній з сторін. Такі переговори найприйнятніші в ситуації, коли постійні стосунки не очікуються. Недоліком позиційного торгу є те, що, особи, які ведуть переговори, можуть не піти на компроміс, переговори можуть зірватися або угода може не відповідати інтересам сторін.

В центрі уваги *переговорів, заснованих на інтересах*, знаходяться позиції і варіанти, які задовольняють обидві сторони. Прикладами інтересів є безпека, економічний добробут, визнання, контроль над життям. Переговори, засновані на інтересах партнерів, підтримують тривалі і постійні стосунки, сприяють творчим, взаємовигідним рішенням проблеми. Однак такі переговори є вразливими до брехні та недовіри.

Отже, найприйнятнішою є модель переговорів, яка спрямована на взаємні вигоди: необхідно шукати спільну користь у кожній можливості, навіть тоді, коли інтереси не співпадають; необхідно шукати результат, який базувався б на справедливих принципах довіри, чесності та гідності.

## 2.2 Стиль переговорів, основні його види

Кожна людина щодня вирішує сотні справ таким способом, який здається їй найбільш оптимальним, або до якого вона звикла. Отже, кожна виробила свій стиль переговорів. Звичайно, стиль змінюватиметься залежно від того, з ким партнер має справу і яка мета спільних переговорів. Стиль залежатиме і від емоційного стану, здоров'я, фінансового становища партнерів. І хоча зовнішній вигляд бізнесмена відкриває йому двері, однак лише його стиль вирішить, чи отримає він від переговорів те, що очікує. В загальному, стиль переговорів має шість видів: борець джунглів, диктатор, тінь, тато або мама, втішувач, разом виграємо.

Борців джунглів впізнати найлегше, оскільки для них життя (переговори) знаходяться між грою і війною. Найважливіше для них - інтриги, боротьба, а другорядне - винагорода, адже для борця основним є сам процес полювання, переслідування і перемоги. Якщо немає конфлікту, такі особи його створять. Це люди надзвичайно швидкі, які все обіцяють, але нічого не виконують, тому, зрозуміло, з ними не дуже приємно працювати і вести переговори. Однак такі люди досягають значних успіхів у кар'єрі, фінансово забезпечені і життя з ними цікаве.

Диктатори ведуть переговори, щоб виграти, тому друга сторона, зазвичай, програє. Вони дуже агресивні в переговорах, люблять тримати владу лише в своїх руках, однак рідко втрачають рівновагу (вони швидше використають розум, ніж кулаки), а основна їх мета - не знищити партнера, а панувати над ним. Диктатори дотримуються всіх правил правильної поведінки і знають, як підкреслити свою зверхність. Їх рішення не раптові: диктатори вислухають всіх, зберуть всю інформацію, необхідну для прийняття обдуманого рішення, однак розмова з диктатором - це не діалог, а допит і дуже часто в обвинувачувальному тоні.

Диктатори дуже вмілі керівники, вони вміють організувати себе та інших. Якщо беруться за справу, то обов'язково її закінчують.

Якщо диктатор скаже "ні", далі з ним немає сенсу говорити - його "ні" остаточне. Тіні - це люди, які за будь-яку ціну хочуть уникнути конфлікту. Вони дуже скупі на гроші, почуття, ентузіазм, їх зброя - мовчанка. Такі люди часто застосовують тактику звертання уваги на яесь слово, вираз для того, щоб відвернути увагу від справжньої проблеми або припинити розмову. Їх типовими відповідями є: "Я зроблю це пізніше", "Не тепер", "Може поговоримо про це іншим разом", "Я тепер думаю про інше".

Тіні за будь-яку ціну досягнуть поставлену мету. Як співпрацівники - дуже цінні, надзвичайно вірні і чесні; в переговорах - переконливі, оскільки впевнені у власних позиціях. Для своїх друзів готові зробити все і не чекають подяк, однак самі рідко просять допомоги.

Люди категорії "тато або мама" першокласні маніпулятори: вони заспокоють партнера, дадуть поради і так владнають будь-яку справу, що він погодиться, що це все робиться на його користь. Але коли партнер їх допомогою досягне успіху, його плоди збиратимуть вони. Отже, тато або мама пропонують любов, вигоду, розуміння, винагороду, похвалу, від них можна

завжди почути те, що хочеться почути. Однак, якщо партнер почне сумніватися або виявляти незалежність (а тим самим вже не потребує їх підтримки), вони подарують йому “безмежну любов”, а він наповниться почуттям вини. Люди даної категорії повинні тримати владу у своїх руках, бути в курсі всіх справ.

Втішувачі, зазвичай, в переговорах програють, оскільки не хочуть брати на себе жодної відповідальності. Вони відвертаються від будь-якого конфлікту або відразу ж відступають. Втішувачі завжди, а інколи і забагато, вибачаються, вони ніколи прямо не скажуть, чого хочуть, тому з ними дуже важко вести переговори. Втішувачі не хочуть розв'язувати проблеми - вони краще не визнають, що вона існує. Такі люди бояться сказати “ні”, щоб не образити співрозмовника, однак з ними приємно працювати, оскільки вони не загрожують, приємні в товаристві, а якщо виникають непорозуміння, всіх втішають.

Особи, які використовують стиль “разом виграємо”, зацікавлені, щоб обидві сторони мали вигоду. Від них можна почути наступні слова і вирази: “ми”, “нас”, “подумаємо”, “поділимося”, “домовимося” і т.д. Такі особи не емоційні, не вимагають, щоб їх всі любили, не шукають похвали інших і не здають своїх позицій в переговорах, хоча йдуть на деякі поступки. Це творчі люди, адже необхідно володіти великою творчою фантазією, щоб знайти рішення, де обидві сторони виграють і матимуть певну користь та вигоду.

Отже, кожний стиль має свої позитивні та негативні сторони, тому необхідно навчитися користуватися цими стилями, однак позитивні риси використовувати, а негативні - нейтралізувати.

### 2.3 Інструменти переговорів

Під інструментами переговорів розуміють всі засоби, які “дають життя” переговорам. До них належать: план, можливості, заміни, плани на випадок, остаточна позиція.

*План.* Переважно на стіл переговорів приносять два плани: явний, над яким працюють всі; особистий - кожного учасника. Особистий план, зазвичай, є егоїстичним і може бути протилежний явному. Якщо ділова людина веде переговори згідно певного явного плану, вона ніколи не повинна забувати, що у його співрозмовника є ще свій особистий план. І якщо бізнесмен запримітив його в іншого учасника переговорів, то доцільно дати партнеру зрозуміти, що він знає про існування цього плану. В такому випадку, особистий план вже не є секретом, і, очевидно, не зможе нікому зашкодити. Тоді співрозмовник найчастіше відступає від свого особистого плану (переорієнтовується), і переговори можуть спокійно продовжуватися далі.

*Можливості.* В будь-якій ситуації необхідно визначитися із своїми можливостями. А їх може бути три:

- залишитися - дотриматися контракту;
- відійти - викупитися з контракту;
- змінити - повернути ситуацію на власну користь.

Якщо обрано якусь можливість, не потрібно витратити енергію на інші, а робити все, щоб втілити її якнайшвидше в життя. Якщо ділова людина має бажання змін, їй потрібно усвідомити, що саме вона є їх ініціатором, а тому повинна здійснювати ці зміни за наступною схемою: яка проблема - яку частину цієї проблеми вона може змінити - що вона готова зробити - скільки в неї є часу - у випадку, якщо проблема не буде розв'язана, що вона робитиме, який її наступний крок.

*Заміни.* Щоб щось одержати, потрібно бути готовим віддати дещо на заміну. Тут маємо справу з особистими вартостями (чесністю, свободою, повагою, амбіціями тощо). Наскільки суворіша система особистих вартостей, настільки більше конфліктів може виникнути під час переговорів, оскільки не буде чим торгувати. Тому під час переговорів потрібно чітко визначити які вартості не є настільки важливі, щоб ними не можна було поступитися. Переговори будуть успішними, якщо буде досліджено аналогічне питання і стосовно співрозмовника.

*Плани на випадок* використовуються у ситуації, якщо під час переговорів всі альтернативи вичерпані. В таких планах позиція і наміри не змінюються, змінюється лише тактика ведення переговорів.

*Остаточна позиція.* Це пункт в переговорах, коли час сказати “ні”. Слово “ні” невігідне - воно перериває плінність переговорів, проте воно дуже важливе, оскільки дає можливість зрозуміти, де знаходиться межа. У ділових ситуаціях, а особливо під час переговорів, слово “ні” означає: не тепер; не в такій формі; я повинен подумати або



порадитися. У товариських ситуаціях “ні” є остаточним: якщо партнер скаже “ні”, його двічі не будуть припрошувати до столу; якщо він відмовиться від допомоги, йому двічі не будуть її пропонувати. Остаточне “ні” є обов’язковим в питаннях підкупу і шахрайства.

## **2.4 Організація переговорів**

### **2.4.1 Структура переговорів**

В основному структура переговорів складається з наступних елементів: вступ, зонд, прямий підхід, зміна тактики, тайм аут, тупик, удари, закінчення, міст, післямова.

У вступі дається зрозуміти, в який напрямок учасник хотів би направити переговори: “Я хочу, щоб ми зупинилися над питаннями ...”.

Зонд - це спроба здобути більше інформації: чи позиція реальна; чи можна про той чи інший пункт вести переговори і скільки часу для цього потрібно. Зонд, зазвичай, розпочинається такими виразами: “Як ви вважаєте ...”, “Що ви думаєте про цю ідею ...”, “Я довго думав над цією справою і не знаю ..., чи не змогли б ви подати мені якусь ідею”.

Прямий підхід - це швидке і пряме піднесення та висвітлення проблеми. В загальному, це небезпечний крок у переговорах, хоча інколи необхідний і навіть корисний. Якщо хтось застосував прямий підхід, а партнер не готовий дати відповідь, він може сказати: “Поговоримо про це завтра”, “Я з вами не погоджують, тому що ...”.

Зміна тактики. Якщо під час переговорів ділова людина зрозуміла, що помилилася (суперник не такий, яким його спочатку бачили, або можливість, яку вона пропонує, сприймають не так, як вона цього сподівалася і т.д.), то настав час змінити свої можливості і перейти до іншої альтернативи.

Тайм аут. Як і в спортивних іграх, переговори необхідно перервати на кілька хвилин для того, щоб змінити стратегію, проблеми, опанувати себе. Відзначимо, що це дуже сильна переговорна тактика, тому зловживати нею не бажано. Для оголошення тайм ауту використовують наступні вирази:

- “Це новий аспект нашої справи, тому необхідно про це подумати”;
- “Ми говоримо про цю справу вже дві години і ні про що не домовилися, тому завтра ми можемо поговорити про нову перспективу”;
- “Ми досягли великого прогресу, зустрінемося завтра, щоб обговорити остаточні деталі”.

Тупик існує, якщо між сторонами переговорів немає взаєморозуміння. Якщо партнери мають бажання вийти з тупика переговорів, доцільно запитати себе:

- чи висловлювався я чітко, переконливо і достатньо рішуче?
- чи використав я всю інформацію, аргументи?
- чи існують якісь можливості, яких я не використав?
- можливо необхідно залучити сторонніх людей: фахівців, знайомих?
- що ще можна зробити?
- чи врахував я наслідки і результати з-за умови, якщо переговори перервуться?

Удари несподівані та неприємні. Вони спустошують противника, тому шанувальники стилю “разом виграємо” майже ніколи їх не застосовують, хіба що мають справу з борцями джунглів або диктаторами. Той, хто отримує такий удар, ніколи його не забуде і не простить, буде прагнути помсти, тому з такою особою виграти тоді вже практично неможливо.

Якщо мета досягнута, доцільно закінчувати переговори і не затягувати їх. Ритуал закінчення, як і привітання, має бути граціозним. Співрозмовники повинні висловити свої подяки за те, що мали змогу взяти участь у переговорах.

Зауважимо, що дуже рідко із завершенням переговорів закінчуються і зв'язки з особою або фірмою. Партнери будуть надалі співпрацювати, здійснювати переговори, укладати контракти. Тому, щоб праця просувалася далі, щоб під час наступних переговорів не починати все з нуля, необхідно прокласти міст. Таким мостом може бути запрошення випити за угоду або домовленість про наступну зустріч.

Післямова. Після закінчення переговорів потрібно зателефонувати, написати короткого листа і дати зрозуміти іншій стороні, що є велике задоволення від співпраці і готовність до продовження в майбутньому.

Будь-які переговори, навіть ті, які не виправдали сподівання ділових партнерів, доцільно закінчувати в доброзичливому тоні. В ділових відносинах ніколи не варто “спалювати мости”: ділові потреби можуть вимагати нових контактів з тим ж людьми. Тому бажано з всіма, з ким спілкуєтесь, підтримувати нормальні ділові стосунки і хоча б раз в рік обмінюватися привітальними листівками.

Усі перераховані вище елементи структури переговорів можуть об'єднуватися у фази ділової бесіди, основними з яких є:

- початок переговорів;
- передача інформації;
- аргументація;
- спростування доказів співрозмовника;
- прийняття рішення.

Основними завданнями першої фази переговорів є: встановлення контакту з партнером; створення приємної атмосфери для переговорів; привертання уваги до предмету переговорів; стимулювання інтересу до переговорів; можливе перехоплення ініціативи.

На початку, залежно від ситуації та умов, які склалися, використовують різні прийоми відкриття переговорів:

- метод зняття напруги (комплімент, жарт, тощо);
- метод “зачіпки” (короткий виклад суті проблеми);
- метод стимулювання уваги (постановка ряду питань з визначеної проблеми);
- метод прямого підходу (перехід від загальних питань до конкретної теми переговорів).

Основні завдання фази передачі інформації зводяться до:

- збору спеціальної інформації з проблем, запитів, побажань партнера і його організації;
- вияву мотивів та цілей партнера;
- передачі запланованої інформації;
- формування основ для власної аргументації;
- аналізу та перевірки позицій партнера;
- попереднього визначення напрямків наступної діяльності.

Фаза аргументації включає три рівні:

- 1) рівень основних аргументів, якими користуються під час всіх переговорів, і які можуть постійно повторюватись;
- 2) рівень допоміжних аргументів, якими підкріплюються основні, і які повторюються один або декілька разів;
- 3) рівень фактів, за допомогою яких доводяться допоміжні, а через них і основні положення, і які використовуються тільки один раз.

Нейтралізація зауважень партнера здійснюється, залежно від обставин, до або відразу після того, як зауваження висловлене, пізніше або ніколи. Основними завданнями даної фази є: розмежування окремих заперечень по суб'єктах, об'єктах, наслідках, місцях та в часі; прийняття пояснення висловлених і невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів; нейтралізація зауважень партнера або, якщо це можливо, спростування заперечень.

Необхідними та достатніми умовами переходу до завершальної фази переговорів є:

- якщо за допомогою відповідних інформаційних та контрольних питань переговори скеровані до очікуваної мети;
- приведені аргументи дієві для партнера;
- якщо на поставлені під час переговорів питання партнер отримав задовольняючі його відповіді;
- успішно відрегульовані зауваження та заперечення;
- встановлено очікуваний діловий контакт з партнерами та створена сприятлива психологічна атмосфера для закінчення переговорів.

Наведені вище умови визначають завдання завершального етапу: досягнення основної або, хоча б, альтернативної мети; забезпечення доброзичливої атмосфери в кінці переговорів; підтримання подальших контактів з партнером та його колегами; складання резюме переговорів з чіткими висновками.

Незалежно від того були переговори успішними чи безрезультатними, їхні підсумки повинні бути обговорені: чого дійсно досягнуто в переговорах і чого не досягли в порівнянні з поставленими завданнями; у чому полягають основні причини досягнення на переговорах даних результатів; які висновки можна з цього зробити для ведення переговорів в майбутньому і т.д. Отже, аналіз результатів переговорів є обов'язковим елементом, оскільки він дозволяє відкрити позитивні та негативні сторони обох партнерів. Процес такого аналізу включає чотири стадії:

- початкова стадія: вжиті заходи для налагодження стосунків; висловлення зацікавлення результатами; з'ясування аспектів згоди і спільних інтересів; пропозиція порядку

денного та (або) основних правил взаємин; обговорення пропозицій щодо процедури переговорів;

- стадія відкриття (з'ясування позицій): чітке і стисле вираження позиції чи пропозиції; міцне і переконливе підкріплення позиції; уважне вислуховування партнерів; питання для перевірки позицій інших партнерів; домовленості про аспекти домовленості і незгоди;
- стадія досліджень (пошук альтернатив): відсутність критики; заохочення до дискусії; формування запитань про потреби і пріоритети інших; обмін інформацією між партнерами; дослідження альтернативних цінностей для досягнення взаємної згоди;
- завершальна стадія (досягнення домовленості): вироблення раціональних, прийнятних пропозицій; пропозиція цінних альтернатив для взаємного і остаточного зближення; підсумовування домовленостей; формування взаємовідносин на перспективу.

## 2.4.2 Тактика переговорів

*Борці джунглів* спочатку дуже лагідні, проте дуже швидко стають образливими.

Тактика партнера: переконатися, що він має той самий денний порядок справ для налагодження і не дати себе відхилити від порядку переговорів, адже дуже часто борець джунглів починає або залякувати, або зачаровувати суттю справи.

*Диктатори* особливо шляхетні, якщо партнер перебуває у них в гостях, на їх території, де вони мають повний контроль над усім. Якщо партнер поважна для них особа, вони спочатку будуть сердечні, а потім відразу перейдуть до діла.

Тактика партнера: пам'ятати, що привітання диктатора коротке; не запізнюватись; під час переговорів використовувати лише факти; відповіді на запитання повинні бути короткими, чіткими і зрозумілими.

Різка поведінка і непривітний вираз *тіней* сповістить, що чиясь присутність порушує їхній спокій.

Тактика партнера: ігнорувати їх вимову; вступ має бути коротким; потрібно прямо вимагати рішення, якщо це мета; закінчити варто лише тоді, коли все сказано.

Спочатку здаватиметься, що люди категорії *“тато або мама”* повністю на боці співрозмовника, що у них з ним немає розбіжностей у планах, а тим часом вони так спрямують переговори, що їх програма виграє.

Тактика партнера: звертати увагу на себе і свої почуття; не боятися відійти від їх турбот про себе та перейти до порядку дня і справ, які необхідно обговорити.

*Втішувачі* будуть пропонувати каву, поцікавляться чи все в порядку, чи зручно партнеру, тобто робитимуть все для того, щоб не розпочинати переговори.

Тактика партнера: доцільно взяти ініціативу і контроль на себе, оскільки втішувачі ніколи цього не роблять; вимагати від них відповідей та рішень.

У людей, шанувальників стилю *“виграємо разом”*, продуманий вступ, вони відразу приступають до справи, висловлюючи свої плани і бажання, одночасно розпитуючи про погляди та думки партнерів.

Тактика партнера: оскільки це особи, які орієнтуються на справи *“під рукою”*, доцільно крокувати разом з ними, тим більше, що вони саме цього чекають.

Оскільки стиль *“виграємо разом”* є найбільш оптимальним у переговорах, доцільно детальніше з ним ознайомитися. Щоб стати гравцем, який *“виграє разом”*, необхідно визначитися у наступних аспектах: правильно описати проблему; з'ясувати, чого необхідно досягти; вибрати оптимальну стратегію.

Щоб правильно визначити проблему, необхідно дати відповіді на запитання:

- що є джерелом проблеми?
- хто і що задіяні в проблему?
- це зовнішня чи внутрішня проблема?
- які аспекти проблеми я контролюю?
- які аспекти можна розв'язати самостійно?
- які аспекти вимагають допомоги ззовні (наприклад, консультацій фахівців)?

Важливо побачити проблему з сторони співрозмовника, адже до тих пір, поки він не буде вивчений, правильно оцінити проблему буде дуже проблематично.

З'ясувати мету - це чи не найважчий крок. Хоча остаточна мета кожної фірми - збільшити свої прибутки, однак різні фірми реалізують цю мету різними шляхами.

Вибрати оптимальну стратегію означає намітити план дії для досягнення мети. Основний чинник стратегії - відповідний час, тому не доцільно розпочинати важливі переговори, якщо: учасники зустрічі стомлені; хтось з учасників думає про щось інше; учасники не мають достатньо часу.

Маніпулятори прагнуть проводити переговори тоді, коли партнери почуваються не найкраще. Вони також намагаються організувати зустріч на своїй території, де можуть контролювати хід переговорів і мають можливість, при першій необхідності, скликати своїх радників для того, щоб психологічно вивести з рівноваги своїх ділових співрозмовників. Особа, яка грає за правилами “виграємо разом”, цих тактик не застосовує.

Найважче зробити перший крок, тому доцільно намагатися робити його першим. У діловій ситуації людина знає проблему, яку хоче розв'язати, визначила свої можливості та альтернативи, остаточна позиція і стратегія також обрані до початку переговорів, тому їй залишається лише впевнено розпочати свої дії.

Готуючись до зустрічі з партнером необхідно намітити свою тактичну лінію. Для цього корисно засвоїти тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів, домагаючись своєї мети:

- а) *пакетування* - для обговорення пропонується не одне питання, а кілька, включаючи як привабливі, так і мало прийнятні для партнера пропозиції;
- б) *вихід або “відхилення від боротьби”* - прохання відкласти розгляд певного питання до наступного засідання, щоб узгодити його з іншими партнерами або добре обміркувати всі позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозицій партнера, при цьому прохання супроводжується переконливими аргументами;
- в) *завищення вимог* - включення до складу обговорюваних проблем пунктів, які потім можна безболісно зняти під виглядом поступок, але натомість вимагати аналогічного кроку з боку партнера;
- г) *розміщення помилкових акцентів власної позиції* - демонстрація партнеру крайньої зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення по іншій, більш важливій проблемі;
- д) *висунення вимог в останню хвилину* - безпосередньо перед підписанням контракту один з партнерів висуває нові вимоги, які можуть бути задоволені іншим партнером, який надто зацікавлений у підписанні угоди.

Щоб переговори були успішними, і щоб партнери дійсно “виграли” у спільному діалозі, необхідно запам'ятати одне правило: “Будьте готові відійти від переговорів і не повернутися”. Бувають ситуації, коли хтось намагається лише використати свого партнера, а цей бізнес для нього не вигідний, тому партнер може від нього відмовитися.

У практиці ділових переговорів часто використовуються й некоректні тактичні прийоми:

1. *Приєм розставлення неправдивих акцентів у власній позиції*: сторона, що використовує його, демонструє велику зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Інколи мета таких дій у тому, щоб, знявши цей пункт з порядку денного, одержати необхідні рішення з більш важливого питання.
2. *Приєм “салям”*: подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри і т.д. дуже малими, ніби тоненькими шматками, порціями. Робиться це для того, щоб повністю не розкриваючи своєї позиції, “витягнути з партнера” як можна більше інформації, примусити його “відкрити карти”, а це означає - одержати переваги, поле для маневрів.
3. *Ультимативність вимог*: одна із сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”.
4. *Подвійне трактування*: одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає. Таким чином, з'являється можливість надалі трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.
5. *Надання неправдивої інформації (блеф)*: один з учасників переговорів говорить, що хтось пообіцяв йому вигідніші умови договору.

Що ж робити, якщо партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми?

Перш за все, потрібно утриматись від бажання відповісти йому тим же. Для цього, щоб розірвати замкнуте коло взаємних нападок і продовжити взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, Р.Фішер і У.Юрі рекомендують кілька нескладних правил:

*Правило 1.* Намагатись відвести агресивного партнера від його деструктивних позицій. Для цього дати йому зрозуміти, що конструктивне ведення переговорів вигідне перш за все саме йому.

*Правило 2.* Якщо партнер продовжує свій тиск, не починати контратаки, а краще перечекати і дати йому висловитися. Потрібно намагатись уважно вислухати всі докази і продемонструвати, що сутність розмови зрозуміла усім учасникам. Потрібно проаналізувати причини, через які партнер веде себе некоректно, спрямувати свої зусилля на те, щоб побачити за жорсткою позицією партнера його інтереси.

*Правило 3.* Знайти кілька варіантів вирішення проблеми і запропонувати їх партнерові, попросити його сформулювати свої варіанти, а потім разом з ним спробувати їх удосконалити. Доцільно також завчасно спрогнозувати, що відбудеться, якщо той чи інший варіант буде прийнятий.

*Правило 4.* Потрібно не тільки не відвертатися від критики, але й сприяти їй. Виклавши свою позицію, не доцільно вимагати прийняти чи заперечити її. Рекомендується запитати, що саме здається нашому партнеру неприйнятним і чому (наприклад: “Які обставини заважають вам прийняти до уваги мою пропозицію? ”). Дуже ефективний спосіб спрямувати критику в конструктивне русло - запитати в опонента, що б він зробив на вашому місці.

*Правило 5.* У ході дискусії доцільно намагатися не стільки підтверджувати що-небудь, скільки запитувати, оскільки підтвердження викликають заперечення, а запитання - відповіді.

*Правило 6.* На грубий випадок або необдуману, некоректну пропозицію найкраще відповісти довгою паузою. Мовчання, яке виникне після слів партнера, як правило, викличе відчуття незручності, вини за ситуацію, що склалася. Якщо партнер був не до кінця упевнений у власній правоті, він, швидше за все, постарається знайти і запропонувати інше, конструктивне і взаємовигідне рішення.

*Розумна людина з ворога робить друга, обмежена: з друга - ворога*

*Чим більше зробиш поступок сам, тим більше їх можеш сподіватися від інших*

В практиці ділових відносин існує три основних методи ведення переговорів:

1) *жорсткий*: партнери зайняли крайні позиції і вперто відстоюють свої, застосовуючи тактичні прийоми для того, щоб ввести партнера в оману відносно істинної мети, погоджуючись на деякі уступки, необхідні для продовження переговорів. Під час переговорів суперечка може перерости у змагання волі, а угода може не укластися;

2) *м'який*: партнери дружньо сприймають один одного, не роблять досягнення перемоги своєю ідеальною метою, підкреслюють необхідність досягнення хоча б однієї угоди.

Суть стратегії м'якого підходу в тому, щоб робити пропозиції і йти на уступки, довіряти іншій стороні, бути товариським і, де це необхідно, компромісним;

3) *принциповий*: призначений для ефективного досягнення розумного та корисного результату. Метод принципівих переговорів визначає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам справедливо належить і не порушити при цьому етичні норми. Цей метод дає можливість партнерам бути справедливими, одночасно захищаючи від усіх, хто міг би скористатися їх чесністю. Метод принципівих переговорів використовується для вирішення одного або декількох питань в умовах непередбачуваних ситуацій. Цей метод використовується, якщо протилежна сторона переговорів більш досвідчена, або, навпаки, менш досвідчена, жорстко торгується або займає дружелюбну позицію. Такий метод дозволяє досягти будь-яку мету.

Ефективність методів переговорів визначається за допомогою трьох критеріїв:

- переговори повинні допомогти досягти такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси партнерів, справедливо регулювала суперечні інтереси, була довготривалою і враховувала інтереси суспільства;
- переговори повинні бути ефективними, без втрат, які дуже часто виникають під час укладання певних справ, пов'язаних з прагненням безкомпромісного відстоювання своїх позицій;
- відносини між партнерами повинні покращитися, або, хоча б, не погіршитися.

Як бачимо, найбільш оптимальним, враховуючи перераховані вище фактори, є принципівий метод ведення переговорів. Тому на нього звернено дещо більшу увагу.

Авторами принципівого підходу до ведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер та У. Юрі, які описали його у своїй книзі “Шлях до згоди або переговори без поразки”. Зауважимо, що ці дослідники виділяють чотири основних принципи ведення таких переговорів:

1. Розмежування між суттю проблеми і відносинами сторін.
2. Визначення інтересів сторін.
3. Розгляд взаємовигідних варіантів.
4. Використання об'єктивних критеріїв [71].

Основою будь-яких переговорів є те, що ми маємо справу не з абстрактними представниками “іншої сторони”, а з конкретними людьми. Партнери за столом володіють емоціями, глибокою прив'язаністю до певних цінностей, різних життєвих основ, а також поглядами, більше того, вони непередбачувані. Цей “людський фактор” переговорів може бути і корисним, і руйнівним.

Дієві відносини, під час яких з часом виникають довіра, повага, розуміння, можуть перетворити наступні переговори в більш спокійний та ефективний процес. А бажання відчувати себе порядною людиною, турбуючись лише про те, що про тебе подумують інші, дуже часто може сприяти врахуванню інтересів інших учасників зустрічі.

Але трапляється, що партнерам через певні суб'єктивні причини не вдається правильно інтерпретувати те, що мається на увазі, та й самі вони хотіли повідомити зовсім не те, про що подумали співбесідники. Непорозуміння може викликати контрреакцію, а тоді партнери налаштовуються на ворогуючий тон, ображаються через дрібниці тощо. Раціональний пошук рішень в таких випадках стає неможливим. А нездатність партнерів сприймати один одного як особистість може негативно вплинути на результати переговорів. Щоб уникнути цього, необхідно дотримуватись наступних правил:

- будувати дієві відносини;
- підтримувати дієві відносини;
- відділяти відносини від дискусії по суті справи;
- не вести позиційних торгів;
- розглядати проблеми, а не людей.

Звичайно, існує різниця в тому, з ким ведеться справа - з однокласником, колегою, товаришем, незнайомцем. Чим швидше незнайома людина стане знайомою, тим більша ймовірність полегшення переговорів (легше зняти напругу жартом або неофіційною перервою). Тому бажано: спробувати взнати інтереси та пристрасті партнерів, чого вони не люблять; знайти спосіб зустрічатися неформально; намагатись приїжджати швидше для участі у вступній розмові перед початком переговорів.

Кожний раунд переговорів потрібно здійснювати так, щоб він в повній мірі сприяв розвитку майбутніх відносин та переговорів. Зауважимо, що тривалі відносини важливіші, ніж результат якихось конкретних переговорів.

Під час спільних дій люди, які мають взаємні симпатії один до одного, зважають на слабінки та стереотипи свого партнера. І чим більша ця увага, тим більша згода панує між учасниками переговорів. В свою чергу, взаємні симпатії не можуть виникнути без певної подібності думок і поглядів, яка може бути вироблена в процесі спілкування на попередніх зустрічах.

Основним наслідком “людського фактору” в переговорах є те, що виникає тенденція пов'язувати відносини між сторонами з дискусією по суті справи і відносити їх до одного і того ж фактора. В сім'ї зауваження типу “в кухні безпорядок” або “на нашому банківському рахунку залишилося мало грошей” може бути зроблене просто з метою виділення проблеми, однак швидше буде сприйняте як особисте обвинувачення. Дуже часто незадоволення певною ситуацією спричиняє обвинувачення на адресу людини, яка асоціюється з цією ситуацією, чого в жодному випадку не можна допускати.

Іншою причиною того, що суть питання переплітається з психологічними аспектами, є те, що люди роблять із зауважень по суті справи необґрунтовані висновки, ставляться до них, як до фактів, які вказують на наміри даної людини та її відношення до цих фактів. Цей процес, якщо ми не уважні, є майже автоматичним, адже ми дуже рідко усвідомлюємо, що роз'яснення подій іншою людиною, як і нами особисто, є незаконним.

Не доцільно вести позиційні торги, оскільки такі торги передбачають задоволення інтересів учасників або по суті справи, або з метою налагодження добрих стосунків за рахунок відповідно одного або іншого. Якщо для людини важливішими є ваші стосунки з шефом, вона поступиться йому у вирішальному питанні. Якщо ж дане питання особу турбує більше, ніж симпатія іншої сторони, вона може поступитися відносинами заради справи. Однак часто трапляється, що, поступившись по суті справи, можна не отримати і симпатії іншої сторони, а лише переконати її, що вас можна обдурити. Отже, позиційні торги не є корисними та ефективними.

Відомо, що під час переговорів партнери можуть сприймати один одного як перешкоду чи ворога. Однак, для того, щоб “вижити”, ці сторони повинні відокремити проблему своїх відносин від суті справи. Якщо вони разом будуть вирішувати спільну проблему, вони швидше врівноважать суперечливі інтереси та досягнуть згоди.

Основною проблемою переговорів є не конфліктні позиції партнерів, а конфлікт нужд, потреб і бажань кожної із сторін. Подібні бажання і становлять інтереси особи. Тому позиція партнера найчастіше конкретна і зрозуміла, тоді як інтереси, які стоять за нею, можуть бути нечіткими і непослідовними. Щоб уникнути суперечок і зрозуміти інтереси сторін в залежності від займаних ними позицій, необхідно: пояснити свої інтереси; визнати інтереси партнера частиною певної проблеми; визначити спільні цілі; бути конкретним, але гнучким; бути впевненим, захищаючи свої інтереси.

Описуючи свої інтереси, необхідно:  
бути точними, оскільки конкретні деталі викликають довіру до вашого опису, надають йому важливого значення;

наполегливо доказувати серйозність ваших турбот;

щоб ваші інтереси зробили враження, обґрунтувати їх законність та юридичну силу.

Якщо ви хочете, щоб партнер поважав ваші інтереси, поважайте і його бажання. Даючи зрозуміти, що ви ознайомилися з інтересами партнера, визнайте, що вони є частиною спільної проблеми. Особливо легко це зробити, якщо у вас значна частина інтересів співпадає. Ви краще і повніше задовольните ці спільні інтереси, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що було в минулому.

Визначивши спільні інтереси, розпрацьовуйте конкретні та поточні підходи, які забезпечували б ваші законні інтереси, однак будьте відкритими і для нових ідей.

Можливо, не доцільно неухильно дотримуватися своєї позиції, але потрібно наполегливо відстоювати свої інтереси. Дві людини, кожна з яких настирливо відстоює під час переговорів свої інтереси, часто стимулюють одна одну на творче обдумування шляхів досягнення взаємовигідних рішень. Твердий захист своїх інтересів на переговорах не означає, що ви відмовляєтесь розуміти точку зору ваших партнерів і закриті для інших ідей, оскільки навряд чи інша сторона захоче прислухатися до вас, якщо ви не слухаєте її і не показуєте, що відкриті для пропозицій. Успішні переговори вимагають одночасно чіткості, наполегливості та відкритості, а стиль спілкування - загальної згоди. Це допомагає звузити сферу конфлікту, а також, завдяки отриманим знанням, простимулювати власну зацікавленість.

Майстерність у створенні варіантів - найбільш корисна якість переговорів.

Дуже часто партнери “залишають гроші на столі”: або їм не вдається домовитися, хоча була така можливість, або вони все ж досягають згоди, однак не оптимально вигідної. Причиною такої ситуації є відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. Для того, щоб створити творчий підхід до вирішення проблеми, необхідно:

- відокремити винахід від рішення;
- розширити свої підходи;
- знайти взаємну вигоду;
- допомогти партнеру прийняти рішення;
- використовувати об'єктивні критерії.

Оскільки критика перешкоджає уяві, доцільно відокремити творчий акт від критичного; відділити процес обдумування можливих рішень від процесу вибору між ними, тобто, спочатку винайти, а потім вирішувати.

Створення нових ідей вимагає вивчення певних проблем, над якими ще не задумувалися. В таких випадках бажано провести творчу нараду з колегами - так званий “мозковий штурм” (брейнстормінг), метою якого є створення якнайбільшої кількості ідей, з допомогою яких можна вирішити дані проблеми. Основним принципом тут є відмова від будь-якої критики та оцінки ідей. Це метод організації і підвищення ефективності спільної, творчої діяльності невеликої групи людей, розрахованої на підвищення якості і продуктивності, особливо при вирішенні складних, творчих завдань, які недоступні розуму та зусиллям однієї людини. Метод “мозкового штурму” було запропоновано ще у 40-х роках минулого століття американським психологом А. Осборном, а сьогодні він став загальновідомим і користується великою популярністю, оскільки спрямований на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку.

Процес “мозкового штурму” передбачає дві стадії: на першій вноситься якомога більше ідей або рішень проблеми (генерація ідей), а на другій - аналізуються ідеї, відбираються кращі і

найбільш придатні для подальшого опрацювання. Існують й певні особливості спілкування з використанням даного методу:

- вільне висловлювання будь-яких ідей;
- чим більше ідей, тим краще;
- неприпустимість критики висловлених ідей;
- обмін думками та їх поєднання [73].

Під час організації "мозкового штурму" важливо дотримуватись й інших правил, що сприяють підвищенню ефективності роботи: бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема; варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними; необхідно обмежити час обговорення, оскільки його дефіцит породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Організуючи брейнстормінг, учаснику ділової розмови доцільно виходити з того, що тільки шанобливе ставлення один до одного сприяє розкриттю людини і здатності генерувати нові ідеї. У процесі обговорення його учасники повинні працювати "як один мозок", цілеспрямований на генерування нових ідей. Висловлені ідеї переглядаються і відбирається краща, найправильніша або найефективніша. Кожен учасник зосереджує свою увагу на пошуку нових підходів, а не на критиці висловлених іншими думок. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Для того щоб таке спілкування було ефективним, доцільно розглядати лише одну проблему. За кількістю учасників оптимальною буде група від 7 до 13 осіб. Важливо розмістити учасників по колу, щоб вони добре бачили один одного і були рівноправними. Психологічний бар'єр у такій групі зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний. Необхідно також обмежити час обговорення (у межах від 15 хвилин до 1 години), бо дефіцит часу стимулює діяльність мозку.

"Мозковий штурм", як метод обговорення, використовується для виявлення "вузьких" місць або пошуку перспективи. Ним охоче користуються менеджери із світовим ім'ям. Однак недоліком цього методу є те, що він дає змогу знайти творчі ідеї в загальному плані, але не дає рекомендацій щодо детальної їх розробки.

Розширити свої ідеї, підходи можна шляхом дослідження проблеми з допомогою різних спеціалістів, розробки різних за значенням угод тощо.

Необхідно пам'ятати, що існує три моменти, які стосуються спільних інтересів: вони є в будь-яких переговорах, хоча і не відразу очевидні; це реальна можливість, а не випадок, тому ними необхідно скористатися; існують між будь-якими партнерами, які сіли за стіл переговорів.

Оскільки більшість людей перебувають під сильним впливом своїх власних понять про законність, один з оптимальних шляхів досягнення легких для іншої сторони рішень є надання їм законного вигляду. Необхідно прийняти будь-яке рішення, яке інша сторона вже приймала в аналогічній ситуації і провести його та необхідну згоду до спільного знаменника.

Як би добре не розуміли партнери один одного, як би вміло не винаходили шляхи для узгодження інтересів, як би високо не цінували свої тривалі відносини, однак суперечні інтереси все ж виникають. А щоб узгодити і їх, використовують справедливі критерії по суті питання або справедливі процедури врегулювання суперечок.

В залежності від проблеми, справедливими критеріями обирають ринкову ціну, прецедент, наукові оцінки, професійні норми, ефективність, затрати, рішення суду, моральні принципи, традиції, взаємність і т.д. Об'єктивні критерії повинні, хоча б теоретично, влаштовувати обидві сторони переговорів.

Розглядаючи процедурні рішення, можна використати інші шляхи врегулювання суперечок: почерговість, з допомогою жеребкування, надавши право вирішувати комусь третьому і т.д.

Після того, як об'єктивні критерії знайдені, можна переходити до їх обговорення: підготувати кожну проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв; обміркувати і бути відкритими для доказів; не піддаватись тиску (хабарам, погрозам, лихварським закличкам довіри і т.д.).

Отже, ефективними переговори можуть бути за певних умов:

- здійснена достатньо повна та достовірна оцінка ситуації;
- чітко визначені цілі та прагнення обох сторін переговорного процесу;
- проведений пошук взаємовигідних рішень визначної проблеми;
- використано знання і досвід з питань комунікації та психології з дотриманням вимог соціальної відповідальності;



- простимульовано прагнення до взаємовигідних рішень з творчим використанням вербальних та невербальних засобів впливу.

### 2.4.3 Психологічні аспекти ведення ділових переговорів

Важливо відзначити, що навіть наймайстерніше підготовлені ділові пропозиції не можуть зменшити значущість психологічних аспектів переговорів, тому під час ведення ділових переговорів рекомендується:

- ретельно готуватись до переговорів, враховуючи питання етикету;
- бути пунктуальним і відповідальним;
- розпочинати переговори з найбільш важливих питань, намагаючись поступово досягти згоди у принципових питаннях, потім обговорюються проблеми, по яких можна домовитись порівняно легко і без великих затрат часу, і лише потім розглядаються ключові питання, які вимагають детального аналізу;
- починати розмову з тих питань, у яких існує згода з партнерами;
- бути здатним прийняти точку зору іншої особи, спробувавши розглянути ситуацію з її сторони;
- для того, щоб привернути увагу і вплинути на співрозмовника, необхідно говорити з ним про те, що є предметом його бажань і очікувань, потрібно так провести розмову, щоб партнер сам висловив міркування, які від нього було б бажано почути;
- тактовно підкреслювати позитивні якості партнерів, їх чесноти;
- уважно і з зацікавленням слухати співрозмовника;
- цінувати довіру партнера;
- намагатися змінювати думку партнера, застосовуючи не сильний психологічний тиск, а аргументовані докази;
- визнавати можливість власної помилки і тим самим не виключати право інших на помилку;
- висловлювати зауваження і претензії після схвальних оцінок співрозмовника;
- не відповідати на твердження партнера зустрічними твердженнями;
- вміти вчасно піти на компроміс;
- проводити розмови у ввічливому, спокійному тоні;
- переносити переговори на інший термін у випадку виникнення непередбачених обставин або надмірно складних питань.

На будь-яких ділових переговорах не обійтися без переконливої цілеспрямованої аргументації, тому під час переговорів не варто:

- використовувати тимчасовий фактор для тиску на співрозмовника;
- “давити” на співрозмовника термінами;
- домагатися для себе переваг шляхом імітації “непорозуміння”, обдурювання, лестощів і т.п.

Обов'язковою умовою успішних переговорів є правильна і переконлива мова, впевнений тон. У процесі виступу на переговорах важливо акцентувати увагу на головній думці, змінювати тон і тембр мови, робити паузи до і після важливих міркувань. До цього варто додати, що на переговорах певне значення мають не лише вимовлені слова, але й невербальні засоби спілкування (вираз обличчя, погляд, поза, жести тощо).

Перед тим, як виносити свої ідеї на розгляд партнерів, доцільно глянути на свої пропозиції і аргументи їх очима, передбачити їх сумніви і заперечення та, відповідно, розробити альтернативні варіанти. Намагайтеся не висувати необґрунтованих пропозицій і аргументувати свої дії. *Аргументацією називають дійсність, що пов'язана з доказом, обґрунтуванням, твердженням чи спростуванням критики.* Така підготовка до переговорів дозволить скоротити їх тривалість, уникнути напруги в стосунках, підтримувати спокійну ділову атмосферу до закінчення зустрічі.

Не доцільно ігнорувати деталей, дрібничок, особливо якщо співбесідник проявляє свою нерішучість. Бажано в переговорах повністю відмовитись від тем і виразів, які можуть сприйнятись партнером такими, які несуть певний прихований контекст (нові умови, зобов'язання), які він розглядати по суті не готовий.

Під час проведення ділових переговорів не рекомендується:

- виявляти під час переговорів інтерес лише до власних бажань та очікувань;
- застосовувати нетактовні та неетичні методи переконання співрозмовників;

- демонструвати надмірні лестоці та похвали іншим учасникам переговорів;
- починати з тих питань, у яких погляди учасників переговорів розходяться;
- виявляти увагу лише до керівника групи, ігноруючи інших учасників;
- принижувати гідність, віросповідання, стать, культуру чи світосприйняття партнерів;
- багато говорити самому, тим самим не даючи можливості висловитись іншим;
- брати на себе функції лідера, зневажаючи роботу інших учасників групи та позбавляючи їх права голосу;
- обіцяти те, що неможливо виконати;
- запізнюватись та порушувати регламент переговорів.

#### **2.4.4 Особливості міжнародних переговорів**

З входженням економіки України в міжнародні ринкові відносини збільшується кількість ділових контактів з іноземними партнерами щодо різних видів співробітництва, яке може бути повноцінним тільки при наявності знань основних правил, етичних норм і традицій ділових відносин та національно-культурних і етнічних різниць в стилях і цілях проведення переговорів.

Внутрішні переговори (зазвичай локального ділового характеру) мають тенденцію до передбачуваності їх результатів і дозволяють доволі легко вирішувати питання в сфері міжкультурного спілкування. Щоб уникнути проблем під час переговорів, можна використати метод, який дозволяє діагностувати хід переговорів, передбачити місця можливих конфліктів і визначити стратегічні напрямки їх вирішення.

При визначенні стилю поведінки партнерів під час переговорів згідно цього методу враховують два основні фактори: що кожна з сторін прагне отримати як кінцевий результат; як поведуться партнери під час обговорення питань.

Враховуючи перший фактор, стилі поділяються на “засновані на позиції” та “засновані на інтересі”.

Переговори, “засновані на позиції”, будуються за принципом “вигравати-програвати”: чим більше досягає одна сторона переговорів, тим більше поступає інша, хоча обидві сторони переслідують свої власні цілі і намагаються максимально збільшити свої переваги. Основний наголос партнери роблять на певну вимогу, її просування і захист. Будь-які поступки компенсуються лише за рахунок отримання інших вигод. В процесі таких переговорів можуть використовуватись наступні тактики: затягування ходу переговорів, тиск на партнера, передчасне закінчення переговорів, виведення партнера з рівноваги і т.д. Такі переговори обмежуються укладанням за одним разом одного вигідного договору. Якщо в результаті переговорів укладається контракт, наприклад, на постачання продуктів, то цей документ чіткий і детально розписаний.

Переговори “засновані на інтересі” надають можливість досягти взаємовигідної згоди, яка буде мати довгостроковий характер. Метою таких переговорів є принцип “вигравати-вигравати”: забезпечення взаєморозуміння і довіри між партнерами, встановлення чітких і об'єктивних норм чесності. Така атмосфера ведення переговорів сприяє вільному обміну інформацією між партнерами, орієнтує на повагу один до одного, взаємодопомогу, розуміння потреб, проблем і прагнень кожної з сторін. Під час переговорів, “заснованих на інтересі”, створюється сприятливе середовище для обміну технічними новинками і досягненнями, економічними результатами фірм, розглядається готовність термінової сплати необхідних коштів і т.д. Якщо в результаті таких переговорів укладається контракт, то він є гнучким і пристосованим до можливих змін на ринку. Прикладом проведення вказаних переговорів є ділові відносини між японськими фірмами.

Враховуючи другий фактор, стилі переговорів поділяються на “засновані на глибокому змісті” і “засновані на глибокому контексті”.

Спілкування “з глибоким змістом” характеризується відносно невеликим наголосом на слова, інформацію, ідеї, тобто на те, що є причиною його здійснення.

Основна увага звертається на сам зміст спілкування. Стиль такої розмови об'єктивний, прямий і зрозумілий. Партнери, які обирають цей стиль, є людьми активними і балакучими, вирішують проблеми шляхом логічних роздумів.

Під час переговорів “з глибоким змістом” співрозмовники використовують документи, письмові чорнові угоди (переважно завчасно переглянуті), детально визначають строки їх виконання. Партнери, використовуючи цей стиль, швидше зроблять висновки, ніж висловлять нові ідеї, тому, по суті, вони швидше вдосконалять існуючий процес або продукт, ніж

винайдуть щось нове. Цьому стилю переговорів віддають перевагу партнери з США та північноєвропейських країн.

В переговорах “заснованих на глибокому контексті” першочергове значення мають взаємозв'язок, місце, час, почуття. Мета такого спілкування - чітко і точно “читати” свого партнера та візуально діагностувати його поведінку. Використовуючи даний стиль, партнери вживають натяки, репліки двозначного характеру, а більшість проблем і питань вирішують інтуїтивним шляхом.

Кожен з перерахованих вище стилів має свої особливості. Шляхом їх комбінування можна встановити чотири групи переговорів і етапів спілкування.

Партнери, культури яких дозволяють використовувати кожний з перерахованих стилів, доволі легко можуть вирішувати проблеми, які виникають під час переговорів. Конфлікти і суперечки, як правило, виникають між партнерами, стилі поведінки яких відносяться до протилежних груп кваліфікаційної системи. Наприклад:

1-ий сприймає 2-го як наглого, агресивного, нетерплячого, наївного, примітивного та обмеженого;

б) 2-ий сприймає 1-го як розсіяного, обманливого, уникливого;

в) 3-ій сприймає 4-го як надзвичайно серйозного, офіційно-холодного, негнучкого;

г) 4-ий сприймає 3-го як маніпулятора, балакучого і особу, яка не заслуговує довіри.

Отже, кожен, хто веде переговори на міжнародному рівні з поєднанням культур, повинен не лише зрозуміти ці проблеми, але вміти їх вирішити, сприяючи вдалому сприйняттю свого культурного рівня зарубіжними партнерами та встановленню дійсного взаєморозуміння.

На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості доцільно враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії. Так, характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є:

§ 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 прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей;

§ для англіців - прагнення вирішити 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 - чітке дотримання попередніх домовленостей та попередньому обговоренню проблем. Представники французьких делегацій намагаються зберігати незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і дотримуються попередньо наданих їм інструкцій. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Під час переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну;

§ для німців - бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, додержуються 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 висувують свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення приймають лише після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, часто 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, хоча це не завжди означає, що вони з ними погоджуються. Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники японських

делегатій рішення самі не приймають, його обов'язково 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;

§ для росіян і представників інших країн Співдружності - прагнення акцентувати увагу на загальних питаннях і мало уваги приділяти тому, як їх реалізувати. На думку зарубіжних спеціалістів, у представників цих країн переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення [73].

Зазвичай, переговори закінчуються підписанням угоди. Щодо самої процедури підписання контрактів із зарубіжними партнерами, то тут також є свої особливості. Бажано, щоб міжнародну угоду укладали в окремому залі, за великим гарним столом, на якому повинні стояти прапорці обох сторін (прапорець гостя повинен стояти справа прапорця господаря). На стіл також кладуть тексти угод. Учасники переговорів підписують угоди одночасно. Якщо угоди підготовлені на мовах обох країн, то на екземплярі угоди, написаної на рідній мові, розписуються зліва, а на екземплярі на мові гостей - справа. Після підписання партнери обмінюються екземплярами документа - подають їх один одному правою рукою, а беруть лівою. Потім обмінюються рукостисканнями. Після підписання угоди інколи оголошують тости. На таку зустріч подають лише вино або шампанське, пригощають спочатку гостя, господаря, а потім інших учасників переговорів.

## 2.5 Контракти, основний зміст та вимоги до оформлення

Наступним кроком після проведення переговорів є укладання контракту. Контракт (угода) - це документ, який визначає взаємини між двома і більше учасниками. В основному, контракт включає в себе все, про що учасники переговорів домовилися: хто і що зробить, коли, де, хто за що заплатить, вартість невиконання умов контракту.

Оскільки контракт визначає відносини між учасниками, важливо з'ясувати хто вони та як взаємопов'язані (покупець-продавець, орендар-орендодавач і т.д.). В документі вказуються повні імена учасників. Якщо чиєсь ім'я зустрічається дуже часто, то для кращого розпізнавання використовується додаткова інформація.

Дуже часто в контрактах використовують такі позначення:

*a.k.a. (also known as)* - також знаний як;

*d.b.a. (doing business as)* - займається бізнесом під іменем.

Остання форма використовується, якщо учасник подає назву, яка юридично не зареєстрована.

Щоб спростити договір, в документі використовують скорочену форму назви: "Львівський національний аграрний університет" від тепер знаний як "Університет".

Контракт має містити інформацію про предмет угоди: чи щось продають, чи домовляються про обслуговування. Тут можна додати інший документ, наприклад, будівельний план, економічні розрахунки і т.д., який би детальніше пояснював про що саме йде мова. Однак необхідно пам'ятати, що забагато інформації - це також не добре, адже тоді губляться основні ознаки контракту.

Важливо також чітко з'ясувати термін, до якого контракт повинен бути виконаний: коли починається виконання; коли закінчується виконання; що визначає закінчення. Дуже часто фізичні та юридичні особи вимагають виконання угоди до певної дати, а у випадку несвоечасного виконання вартість послуги повинна зменшуватися.

В контракті обов'язково вказується місце виконання (куди повинен бути доставлений товар, де здійснюватиметься обслуговування і т.д.) і хто за що платить.

Найважливіша частина контракту - це визначення вартості невиконання його умов. Якщо укладена угода, вона вважається корисною для обох сторін, однак з часом змінюються умови і контракт може стати не вигідним для когось з учасників угоди, тому мета доброго контракту - розподіл ризику у випадку, якщо зміняться обставини.

В загальному, *ризик* поділяється на три категорії:

- форс-мажорні явища, коли жодна із сторін контракту не контролює ситуацію (природні катастрофи, смерть);
- політичний ризик (війна, переворот, страйк, зміна закону);

- передбачений ризик, де одна з сторін контролювала ситуацію, однак з нею не впоралася (пожежа, прорив і т.д.).

В контракті чітко вказується хто відповідає за кожну категорію ризику. В угоді визначають процедуру розв'язання непорозумінь, якщо такі виникнуть: Чи буде це вирішуватися у суді? В якому суді? Чи буде винесене третейське рішення (посередництвом)? Хто буде вибирати посередників?

В зовнішньоекономічній діяльності найбільш поширеним є *контракт міжнародної торгівлі*. Операції з укладання таких контрактів групують у чотири стадії:

1. Компанія, яка бажає експортувати або імпортувати певний товар, шукає партнера шляхом розсилання запиту. Запит (*inquiry*) - це початкове звернення без будь-якої юридичної сили щодо вступу у зовнішньоторговельні стосунки. У запиті вказують загальну характеристику фірми, інформацію і каталожні дані про товар та інші реквізити.
2. Фірма, яка вислала звернення, отримує від зацікавленого партнера пропозицію і опрацьовує її. Пропозиція (*offer*) - це згода на переговори про умови угоди. Якщо протилежна сторона, яка отримала пропозицію, зробить нову на основі попередньої, то це називається зустрічною пропозицією. Всі пропозиції підтверджуються письмово.
3. Імпортер розміщує замовлення і партнери укладають контракт про купівлю-продаж. За міжнародними торговельними звичаями під час укладання договорів використовують такі способи: усний; попередню письмову домовленість без оформлення контрактів; укладання і підписання спрощених контрактів, складання і підписання постатейних контрактів.
4. Експортер постачає товар, партнери здійснюють розрахунки за угодою.

Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного контракту, укладають його відповідно до Законів України і (або) законів місця укладання контракту. Отже, зовнішньоекономічний контракт укладається відповідно до Законів України з врахуванням міжнародних договорів України. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право використати відомі міжнародні звичаї, рекомендації міжнародних органів, якщо це не заборонено прямо і у винятковій формі Законами України.

Зовнішньоекономічний контракт може бути визнаний недійсним у судовому або арбітражному порядку, якщо він не відповідає вимогам Законів України або міжнародних договорів України.

Форма зовнішньоекономічної угоди визначається правом місця його укладання. Угода, укладена за кордоном, не може бути визнана не дійсною внаслідок недодержання її форм, якщо додержані Закони України.

Права і обов'язки сторін зовнішньоекономічних контрактів зумовлені правом країни, яка вибрана сторонами від час укладання контракту або в результаті подальшого узгодження.

У зовнішньоекономічній діяльності має місце декілька видів контрактів. Їх предметом можуть бути купівля-продаж товару, виконання підрядних робіт, оренда та ін., у зв'язку з чим вони мають різний зміст. Щодо їх структури, то контракти багато в чому подібні, оскільки основними їх складовими є наступні розділи:

1. Предмет контракту.
2. Ціни і сума контракту.
3. Умови поставок.
4. Якість товарів, послуг.
5. Упаковка і маркування.
6. Повідомлення про відвантаження.
7. Платежі.
8. Претензії.
9. Відповідальність сторін.
10. Порядок вирішення спорів.
11. Форс-мажорні обставини.
12. Термін дії контракту.
13. Додаткові умови.
14. Юридичні та банківські реквізити сторін.
15. Додатки.

Зауважимо, що укладанню контрактів повинне передувати дослідження ринків з метою визначення попиту і пропозиції, стану конкуренції, рівня цін, найбільш перспективного сегменту ринку для збуту товару, методів торгівлі та організації реклами. Після того, як визначені потенційні покупці товарів, їм направляють ініціативні пропозиції, де вказують технічні характеристики, строки постачання, ціни і термін дії пропозиції. Після одержання відповідей на пропозиції від партнерів, опрацьовують комерційні питання і вживають заходи

щодо укладання контрактів. Підписують контракти під час ділових зустрічей. Цьому передують парафірування, тобто візування кожної сторінки погодженого проекту документу. Парафіровані контракти підписуються уповноваженими представниками сторін.

В розвинутих країнах поширенішою стає практика, коли слово бізнесмена важить більше, ніж контракт, складений за участю кращих адвокатів. У ділових людей розрахунок доволі прагматичний: вони чітко розуміють, що одну людину можна обдурити декілька разів, декількох людей - один раз. Але не можна обдурити багатьох людей багато разів.

## 2.6. Організація ділового листування

Грамотно підібрані слова і вирази роблять діловий документ більш переконливим, чітким і можуть принести бажані результати

Етика службового листування має непересічне значення для ефективної підприємницької діяльності, встановлення ділових контактів з потенційними іноземними партнерами. Активне і корисне ділове спілкування можливе за умови дотримання напрацьованих людством каналів службового листування.

Сучасні форми листування, прийняті тепер у міжнародному спілкуванні, склалися близько ста п'ятдесяти років тому в Англії. Саме звідти беруть свій початок основні правила - етикет складання кореспонденції.

У світі бізнесу письмове спілкування буває трьох видів: ділові листи; ділові плани і пропозиції; ділові записки і нотатки, короткі листи.

За функціональною ознакою офіційні ділові листи поділяються на:

листи, які вимагають відповіді (прохання, звернення, запит, вимога);  
листи, які не вимагають відповіді (попередження, нагадування, подяка, підтвердження, відмова, повідомлення, розпорядження, інформаційний та супровідний лист).

Функціональною метою ділового листа є досягнення домовленості між двома і більше партнерами (організаціями, фірмами, підприємствами, окремими особами і т.д.).

Метою людини, яка пише діловий лист, може бути:

- привернення уваги до певної проблеми;
- надання можливості читачу легко зрозуміти написане;
- прагнення спонукати читача до дії в тому напрямку, в якому, з точки зору дописувача, доцільно.

Ділове листування - одна з консервативних сфер ділової практики міжнародного спілкування, а тому передбачає дотримання низки традиційних правил дипломатичного протоколу (компліментарність, форми ввічливості, мова). Ці правила вироблені протягом тисячоліть, і вільний відступ від цих, здавалось би, архаїчних форм може призвести до небажаних наслідків, навіть до загострення відносин між діловими партнерами.

В економічно розвинутих країнах умови конкурентної боротьби між фірмами переносяться на сферу ділової кореспонденції. Тому діловий лист повинен бути також конкурентним 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. Документи ділового листування не повинні перевантажуватись надмірним фактичним і цифровим матеріалом. Переносу слів варто уникати. Діловий лист повинен мати бездоганний зовнішній вигляд, надрукований на папері вищого гатунку, не мати підчисток і поправок. Необхідно пам'ятати, що обсяг ділового листа обмежується, переважно, однією сторінкою. Якщо лист займає більше однієї сторінки, то наприкінці першої сторінки пишуть: "продовження далі" ("continued over"). Для нумерації користуються арабськими цифрами, однак на першій сторінці цифра не ставиться.

У міжнародній практиці широко розповсюджена система рекомендаційних листів, до які часто використовують під час перебування за кордоном. До оформлення таких листів ставляться доволі високі вимоги, адже рекомендаційний лист за змістом означає: "Пред'явник листа має право бажати від вас вашої уваги, участі або й терпимості". Тому не прийнято без поважних на це причин просити в когось рекомендаційного листа. Однак не варто також самому без наявності обґрунтованих причин надавати рекомендаційні листи іншим.

Найчастіше ділові листи пишуться 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, повинні бути 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 будуть оцінювати наміри і можливості партнерів.

Оформлення конверта має таке ж важливе значення, як і заповнення бланка ділового листа. На конверті необхідно розмістити, окрім адреси, фірмовий знак відправника. Формат конверта підбирається таким чином, щоб забезпечити складання листа не більше одного разу. Для особливо важливої кореспонденції конверт добирають такого формату, щоб лист не згинати. В такому випадку конверти повинні бути виготовлені з більш цупкішого паперу, щоб лист у ньому не змінив свого вигляду.

Резолюції на отриману кореспонденцію прийнято писати лише олівцем. Якщо використовується чорнило, то резолюцію пишуть на окремому листку, який прикріплюють до листа.

Якщо лист адресується особі, чия точна адреса невідома, то його доцільно направити у фірму, з якою дана людина підтримує діловий зв'язок, і працівники якої можуть передати або переслати їй цей лист. В цьому випадку перед назвою фірми пишуться слова "In care of" або "Care of", які означають "підкування" і використовуються в значенні "за адресою" або "через". Після того, коли чітко визначена мета написання листа, складають його план. Як правило, текст ділового листа складається з наступних частин:

заголовок;

дата;

найменування і адреса одержувача листа;

вступне звернення;

вказівка на загальний зміст листа (посилання на попередній лист, короткий опис будь-якого факту і т.д.);

основний текст (прохання, вказівка, додаткові відомості і т.д.);

заклучна формула ввічливості (подяка, прохання написати, якщо щось незрозуміле і т.д.);

підпис.

Заголовком ділового листа служить найменування й адреса фірми-відправника.

Дата ставиться праворуч, двома інтервалами нижче заголовка. Скорочення дат у міжнародному листуванні не допускається. Місяць і число року потрібно писати повністю: 16 лютого 2008р. У США прийнято ставити спочатку місяць, а потім день і рік: лютий 16.2008. Дата позначає день відправлення, а не написання листа.

Дані адресата пишуться ліворуч, двома інтервалами нижче посилання, перед ініціалами необхідно поставити одне з скорочень:

- "Пану" (англ. "Mr.");
- "Пані" (англ. "Mrs").

При наявності кількох титулів чи звань уживається тільки один з них (дод. А).

У другому рядку пишеться посада адресата, у третьому - найменування фірми, нижче - поштова адреса одержувача.

Вступне звернення дублює прізвище, зазначене в адресі.

Вказівка на загальний зміст листа пишеться під вступним зверненням, починаючи з лівого краю листа (не враховуючи поля) і позначається скороченням слова "Reference" - "Re:"

Перший абзац листа обов'язково містить вступний комплімент.

Зміст вступної складової основної частини ділового листа залежить від мети його написання:

- якщо пишеться лист-відповідь, то у вступі висловлюється вдячність за отриманий лист ("Ми дякуємо Вам за матеріали, які передані нам Вашим представником...");
- якщо лист суто інформаційного характеру, то коротко описується історія створення фірми, її розвиток і становлення, суть її діяльності, подаються статистичні дані і т.д. ("Ми повідомляємо, що наша фірма співпрацює з...");
- якщо необхідно відповісти на запитання партнера, то крім відповідей, висловлюється думка про можливість або неможливість співпраці, визначаються зустрічні пропозиції ("У зв'язку з Вашим запитом, ми повідомляємо, що могли б направити групу спеціалістів...");
- якщо лист має характер реакції на невиконання зобов'язань, здійснюється оцінка того, що сталося і робляться висновки, направлені на розірвання взаємовідносин ("Ми із здивуванням взнали, що Ви не підписали наші документи...").

Для складання основної частини листа використовують наступні правила:

- аналізуються всі зібрані дані, відкидаються другорядні;
- факти групуються в розділи;
- інформація повинна бути короткою, чіткою і зрозумілою, без зайвих деталей;
- для наочності доцільно використовувати графіки, схеми, таблиці, діаграми тощо.

Складаючи текст листа, необхідно:

- а) привернути увагу тих, кому адресується лист;
- б) враховувати їх інтереси;
- в) не випускати з поля зору їх побажань;
- г) стимулювати їх до певних дій.

Основним завданням при складанні тексту листа є лаконічність викладу, яка досягається за допомогою дотримання логічних норм під час переходу від однієї структурної одиниці тексту до іншої (окремих речень, абзаців), економним використанням мовних засобів, вилученням мовленнєвого надлишку (слів та словосполучень, що не несуть додаткового смислового навантаження тощо). Дотримання цих правил дає змогу зробити зміст листів точним і зрозумілим.

Дуже часто тексти ділових листів містять числові дані, однак форма написання чисел обирається навмання, хоча спосіб подання таких даних чітко регламентовано правилами. Дотримання останніх полегшує сприйняття інформації читачем та забезпечує високу культуру ділової документації.

Розрізняють наступні форми написання чисел:

- цифрова (5 підрозділів, II квартал). Цей спосіб використовується, якщо однозначні та багатозначні числа утворюють ряд, а також, якщо після числа зазначається одиниця фізичної величини, грошова одиниця (20 навчальних посібників). Римськими, а не арабськими цифрами в ділових текстах позначають номери заходів (виставок, конференцій, конгресів тощо), квартали, століття;
- словесна (тридцять три гривні). Використовується в реченнях, в яких поруч стоять два неоднорідні числа (учасникам форуму надано для записів десять 18-сторінкових зошитів), якщо речення розпочинається з числа, а також, якщо однозначні числа стоять в непрямих відмінках та не при одиницях величин (наказано обладнати приміщення двома кондиціонерами та одним зволожувачем повітря);
- словесно-цифрова (3 тис. примірників посібника). Рекомендується для відтворення на письмі великих круглих чисел (тисяч, мільйонів, мільярдів) в поєднанні з відповідними скороченнями;
- цифрова з відмінковим закінченням (5-й випуск, 2-ге видання). Закінчення приєднують до цифри за допомогою дефіса. Воно може бути одно- та двобуквеним. Закінчення складається з однієї літери, якщо останній букві числівника передує голосний звук, а з двох літер - якщо останній букві числівника передує приголосний звук.

Закінчення ділового листа також має свої варіанти, які є своєрідною заключною формою ввічливості:

- традиційно висловлюється сподівання на розвиток взаємовідносин і на те, що подана в листі інструкція, є корисною і буде використана в майбутньому для розвитку вигідних зв'язків (“Бажаємо підтримувати співпрацю і запевняємо Вас ...”);
- якщо лист адресований отримувачу, з яким ще не встановлено діловий контакт, висловлюють впевненість в тому, що пропозиції, викладені в листі, були цікавими та існує надія на швидке отримання відповіді або виконання замовлення (“Будемо вдячні за швидке виконання нашого замовлення”);
- у випадку очікуваного розриву ділових відносин з партнером дуже часто використовують наступний вираз: “Ми готові для ділової співпраці в майбутньому”. Таким чином партнеру надається можливість, у випадку зміни його позиції, повернутися до ділового співробітництва;
- якщо необхідно, то вказується прізвище, посада, адреса і номер телефону особи, яка могла б допомогти у вирішенні певних питань (“Ви можете сконтактуватися з нашим представником Б. Іваненком і все уточнити”).

Заключні форми ввічливості доцільно розміщувати праворуч, на два інтервали нижче основного тексту.

Підпис повинен стояти під заключною формулою ввічливості, на правій стороні листа. Діловий лист завжди підписується ручкою.

У нижній частині листа може бути надрукований постскриптом. Його позначення загальновідоме - “P.S”. Постскриптом додається для того, щоб повідомити адресату про



важливі події, що відбулися після написання основного тексту листа. У деяких випадках постскриптум служить для того, щоб підкреслити який-небудь важливий момент. Однак його рекомендується використовувати лише у виняткових випадках.

Ще одна особливість письмового ділового спілкування в тому, що структура ділового листа у різних країнах має свою специфіку (дод. Б,В,Г).

Якщо на підставі досліджень, спостережень, встановлено, що бізнесмену було б цікаво і корисно співпрацювати з якимось закордонним партнером, він може звернутись до нього листом. Такий вступний діловий лист складається з наступних частин:

- вступ: представлення дописувача та його фірми, чому зацікавлені співпрацювати з підприємством (1-2 речення);
- основний зміст: що пропонується і чому це цікаво з фінансового боку для підприємства (5-7 речень);
- закінчення: висловлюється надія на можливість співпраці (1-2 речення).

Для успішного співробітництва із зарубіжними партнерами дуже важливим є вже на початковому етапі встановлення контактів надати найновішу інформацію про своє підприємство. Цей фактор набуває ще більшого значення під час звертання у фінансові інститути з проханням про надання коштів для реалізації тої чи іншої програми. В умовах конкуренції перевагу отримує той, чия пропозиція здається найбільш продуманою і обґрунтованою, найменш ризикованою. Первинний запит можна сформулювати коротко, використовуючи мінімум необхідної інформації, але для подальшого співробітництва рекомендується надати найповніші дані.

Зарубіжними колегами визначаються наступні причини, чому дописувач може не отримати відповідь на свій діловий лист:

- якщо лист вимагає дуже багато від читача: на підставі одного листа ніхто відразу не підпише ділову угоду, замовлення тощо;
- якщо лист немає зворотної адреси: якщо вона є на конверті, цього замало, - вона має бути і на штампі фірмового бланку;
- якщо лист не починається безпосередньо тим, чого вимагається від отримувача, а є літературним чи науково-дидактичним твором з надмірно довгим вступом, логічно викладеним крок за кроком обґрунтуванням, а лише наприкінці висловлюється прохання або пропозиція.

Коли пишеться лист, необхідно враховувати кому він адресується, оскільки, залежно від професії та посади, зміст листа змінюється. Наприклад, керівник фірми вимагає короткого стратегічного огляду (чому брати до уваги певний ринок, який довготривалий вплив на фірму матиме цей крок, які загальні тенденції можна передбачити на світовому ринку); менеджери вимагають тактичних відповідей на наступні запитання: скільки це коштуватиме, як це полегшить працю, як це позначиться на отриманні прибутків; спеціалісти (наприклад, інженери) вимагають технічних деталей: яке воно в експлуатації, яка його витривалість і т.д. У діловому листі не бажано зловживати компліментами, оскільки читач може відчувати, що дописувач не є відвертим і щирим. Формули ввічливості і компліменти мають відповідати призначенню ділового листа.

Отже, під час написання ділового листа необхідно дотримуватись наступних правил:

- про кожне положення писати з абзацу;
- висловлюватись коротко і по суті;
- не зловживати компліментами;
- не вживати адміністративно-бюрократичних виразів;
- не перебільшувати значимості свого становища і пам'ятати, що для зарубіжного партнера вітчизняні звання не мають навіть другорядного значення, а завоювати авторитет можна лише практичними знаннями та досвідом роботи;
- надаючи належну увагу формі та атрибутам ввічливості, пріоритет в діловому листі повинен надаватися змісту, виразності, логічності думки, доказовості фактів, врахуванню особливостей адресата і можливим реакціям з його боку;
- не писати текст в агресивному тоні, доцільно використовувати нейтральний, позитивний тон, без прояву грубості.

Мова ділового листування - це специфічна професійна мова, яка повинна бути простою і лаконічною, при цьому надзвичайно рідко допускається вживання порівнянь та епітетів, хоча майстерно підібраний художній образ може підсилити виразність документа.

У розвинутих країнах дуже велика увага приділяється формальній стороні офіційного ділового письмового спілкування. Відсутність, наприклад, традиційного компліменту

наприкінці листа істотно змінює тональність послання і може серйозно зачепити адресата. Етикету ділового листування необхідно суворо дотримуватись, якщо не має бажання зіпсувати свої стосунки з закордонними партнерами.

Останнім часом традиційне ділове спілкування замінив факс. Факсовий зв'язок означає електричний спосіб передання інформації у вигляді текстів, таблиць, графіків, фотографій тощо за допомогою фото-телеграфічних апаратів. Фототелеграфічний апарат - це комплекс механічних, світлооптичних та електричних установок для передавання зображення з плоских оригіналів та отримання таких зображень з відтворенням копій.

Отже, якщо колись можна було звинувачувати за затримку інформації пошту, то тепер, коли майже кожна фірма має свій телефакс, такого виправдання не існує.

Структура факсу має наступний вигляд:

- перша сторінка містить інформацію про те, від кого факс (повна адреса, телефон і факс-номер), кому надсилається факс-номер, скільки сторінок буде надіслано;
- друга сторінка - це діловий лист із зазначенням дати. Далі йдуть інші сторінки.

Всі сторінки факсу нумеруються, позначаються спеціальними знаками про те, що це одна передача.

Необхідно зауважити, що письмове спілкування має свої як сильні, так і слабкі сторони:

а) сильні сторони:

дописувач має можливість планувати зміст і форму листа;

- читачу легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- читач може переглянути інформацію, яка важка для розуміння;
- інформація надійно зберігається;

б) слабкі сторони:

- дописувач не має можливості прикрасити свою мову жестами та мімікою;
- дописувач не знає хто буде знайомитися з його матеріалами і коли це відбудеться;
- читач може легко відволіктися від тексту.

## 2.7. Ділові плани і пропозиції, вимоги до їх оформлення

Перед тим, як розпочати контакти із зарубіжними партнерами, фірма повинна розробити чіткий діловий план, у якому викладаються основні цілі та завдання на 1, 5, 10 років та довший період часу. Такий діловий план допоможе оформити пропозицію для співпраці з іншими партнерами. Він може мати різні застосування: для керівників фірми він є орієнтиром куди і як спрямувати свої зусилля; допомагає зацікавити сторонніх осіб інвестувати гроші. План складається директором та ведучими спеціалістами фірми.

Добре обдуманий і підготовлений план складається з наступних розділів: екзекутивний зміст, історичний огляд, товар (послуга), ринок, конкуренція, маркетинг, виробництво (процес), менеджмент, фінансові прогнози.

Екзекутивний зміст (3-5 сторінок) повинен зацікавити потенційного інвестора, який бажає працювати з фірмою. Він має показати чому фірма заслуговує на увагу, тому ця частина плану повинна містити наступну інформацію:

опис фірми, а також ринку, для якого виготовлятиметься товар (послуга);

- чим продукт фірми відрізняється від подібних продуктів на ринку;
- чи буде конкурувати фірма на існуючому ринку, чи вийде на новий ринок;
- чому фірма сподівається мати успіх;
- опис ведучих спеціалістів фірми, їх досвід, навички та професійні здібності;
- якщо є недоліки - показати їх та вказати основні шляхи подолання;
- ключові фінансові прогнози на наступні 3-5 років;
- коли і які фонди будуть потрібні, щоб здійснити план і куди їх буде витрачено.

Щоб орієнтуватися, куди фірма прямує, інвестори завжди хочуть знати звідки вона бере свій початок. Для цього необхідний історичний огляд, який має поінформувати:

- коли фірма заснована, як розвивалася;
- хто є власником фірми, і в що вкладено капітал;
- борги фірми, виплачені і не виплачені, які умови сплати ще існуючих боргів;
- опис товарів (послуг), які фірма розробила і які прибутки від цього отримала.

В розділі "Товар (послуги)" необхідно чітко визначити мету фірми стосовно виробництва і реалізації. Необхідно скласти список і описати усі товари, які фірма виготовляє і які планує виробляти. Цей розділ повинен також містити інформацію про:

- особливі вартості товару (послуги): низька ціна, екологічна чистота;
- патенти, авторські права, торговельні марки;
- державний дозвіл Міністерства (наприклад, на виробництво ліків), якщо такий необхідний, або вже отриманий.

Технічний опис товарів (послуг) можна подати в додатках до плану.

В розділі “Ринок” необхідно дати відповіді на такі запитання:

- хто буде купувати у фірми: організації, держави, окремі особи;
- який був попит на ринку на продукцію фірми за останні п'ять років, і який попит можна очікувати в наступні п'ять років;
- на яких діючих та запланованих ринках (регіональних, національних, інтернаціональних) фірма бачить себе успішною;
- як продаватимете фірма свій товар на кожному з цих ринків: через незалежних продавців (дистриб'юторів), фірмових продавців, за прямими замовленнями, через багаторівневий канал розподілу;
- хто вирішує купувати продукт фірми: найвищі керівники фірми, операційні керівники, технічні керівники, адміністративні керівники, фірмовий покупець, звичайний покупець;
- як кожен ринок зокрема купує продукцію фірми: через пропозицію ціни, річний або довготривалий контракт, методом поодиноких купівель;
- які основні характеристики товару (послуг): якісне виконання, стійкість, витривалість, доступність, ціна тощо;
- чи має ринок особливі характеристики: сезонний, циклічний, періодичний, інший.

В розділі “Конкуренція” план має брати до уваги:

- конкурентів фірми, яку частку ринку вони захопили, в чому їх переваги, де їх слабкі місця;
- відсоток ринку, який сподівається завоювати фірма в перші 3-5 років і чому, від яких конкурентів;
- ознаки, які відрізняють товар (послугу) фірми від товару (послуги) конкурента (виконання, тривалість, стиль, сервіс, ціна і т.д.);
- стратегію, яку обере фірма, якщо конкуренти досягнуть її рівня або отримають над нею перевагу.

Розділ “Маркетинг” є найголовнішою частиною ділового плану. Виняток становить випадок, коли фірма розробляє новий товар - тоді ця частина буде короткою.

Дуже часто цей розділ містить інформацію, яку вважають комерційною таємницею, оскільки він містить інформацію про:

- реальні цілі фірми (прогноз збуту товару на 3-6 місяців, 1, 2, 5 років);
- вибір способу збуту товару (через незалежних посередників, власні фірмові магазини, інші організації);
- способи і розміри оплати праці продавців;
- систему ціноутворення і способи розрахунку цін на товари, прибутку і фінансових прогнозів;
- систему інформування покупців про товар, організацію реклами;
- стратегію розповсюдження товару (чи продаватимете локально, чи перейдете на національний ринок);
- способи контролю земельного ринку, щоб правильно оцінити своє місце (при необхідності, запровадити певні зміни).

Комерційна таємниця - це інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Як відомо, один з головних чинників в успіху підприємства - це ефективне виробництво, тому в цій частині описують спосіб виробництва, а також нерухомість, яка є частиною фірми. В цьому розділі описуються:

- слабкі і сильні сторони виробництва (вигідне розміщення, але старе обладнання тощо);
- плани стосовно розбудови і розширення виробництва, а також пов'язані з ним кошти;
- потужність фірми і завантаженість обладнання;

- можливість виробництва частин товару іншими підприємствами і способи вибору таких співробітників (за ціною, якістю, оперативністю доставки тощо);
- способи подолання незручностей, якщо такі виникають під час доставки сировини і матеріалів для виробництва.

Розділ “Менеджмент” повинен:

- наголосити на компетентності і досвіді керівників. Якщо існує потреба залучити до роботи менеджерів, доцільно зупинитися на тому, за якими якостями буде здійснюватись пошук співробітників. Подати детальний опис кожного вакантного місця, вимоги щодо кваліфікації, способи оплати і розміри винагород;
- подати структуру управління фірмою (хто кому підпорядковується і за що відповідає);
- опис кваліфікації усіх керівників (освіта, патенти, публікації, нагороди і т.д.), їх оплату праці і особисту частку капіталу, вкладеного в фірму.

У фінансовому прогнозі всі дані попередніх розділів детально аналізуються, додаються також фінансові звіти фірми за декілька попередніх років. Фінансові прогнози складаються на 1, 2, 3 роки. В таких передбаченнях необхідно враховувати інфляційні процеси, або ж всі калькуляції розробляти у валюті. Фінансові прогнози складаються стосовно як видатків, так і прибутків.

Після того, як написаний діловий план, дуже часто доводиться писати ділові пропозиції для зарубіжних контрактів. Завжди необхідно враховувати хто буде читати пропозиції: хоча є бажання надавати якнайбільше технічних деталей, однак не інженер і не технолог вирішуватиме, в першу чергу, чи співпрацювати з вами, а директор підприємства і його найвище коло керівників. Лише у випадку, якщо пропозиція їх зацікавить, тоді вони порадяться з фахівцями.

Зазвичай, пропозиція складається з наступних частин:

- заголовок - на що звертається особлива увага в пропозиції (компетентність фахівців, привабливі ціни тощо);
- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ - яка проблема вимагає розв'язку (1 сторінка);
- про фірму (2 речення);
- про відділ фірми, який буде працювати над проблемою (2 речення);
- про людей, які керуватимуть розв'язком проблеми (2-3 речення про кожного кваліфікованого фахівця, і як вони ставляться до вирішення проблеми);
- як буде вирішена проблема - технічні дані (2-3 сторінки тексту і 3 сторінки графічного матеріалу та діаграм);
- скільки це коштуватиме, на основі чого проведені розрахунки, коли можна розпочати роботу (3 сторінки);
- додаток, який не є офіційною частиною пропозиції, але дає ширшу інформацію про кожного, хто відповідатиме за частину проекту.

Складену за таким планом пропозицію можна швидко прочитати, одночасно отримати відповіді на всі основні питання, які цікавлять іншу фірму. Якщо фірма зацікавиться пропозицією, вона звернеться за більш детальною та ширшою інформацією.

Правила укладання угод з допомогою офорт (пропозицій) регулює конвенція ООН про Міжнародні договори купівлі-продажу, яка була прийнята в 1980 році. В міжнародній практиці розрізняють два види оферт:

- тверда - це пропозиція на продаж певного виду товару, яка надіслана продавцем (оферентом) одному можливому покупцеві, із зазначенням строку дії оферми, протягом якого оферент зв'язаний умовами, перерахованими в оферті. Якщо покупець згоден з усіма умовами оферми, він надсилає оференту підтвердження прийняття всіх умов (акцепт);
- вільна - це пропозиція, яка не містить вказівок щодо строку її дії і, відповідно, не зобов'язує продавця дотримуватись умов, які є в оферті, протягом певного періоду. Згода покупця з умовами оферми підтверджується твердою контрофертою, де викладаються її умови. Якщо продавець акцептує контроферту і письмово повідомляє про це покупця, угода вважається здійсненою, і сторони зобов'язані виконувати всі умови, які викладені в контроферті.

Відзначимо, що пропозиції можуть бути наступних форматів:

- обсяг і формат такі, як подано вище;

- у формі пропозиційного листа, обсягом 2-3 сторінки, де коротко розкриті всі вище згадані пункти;
- розширена пропозиція на кілька десятків або сотень сторінок.

Очевидно, що вибір форми пропозиції залежатиме від обсягу проекту.

Оригінальні ідеї, подані в пропозиції, нічим не підкріплені і не захищені, тому, щоб вони не стали власністю конкурентів, при оформленні даного документу необхідно дотримуватись наступних правил:

- на титульній сторінці потрібно зазначити, що ця пропозиція - це власність фірми (©);
- на сторінках, які містять оригінальні ідеї (наприклад, описуються незапатентовані процеси), мають бути відмітки про те, що інформація на цих сторінках - власність фірми;
- надсилати необхідно лише стільки копій пропозиції, скільки вимагають, оскільки додаткові копії можуть потрапити до конкурентів;
- у пропозицію включають лише те, що необхідно знати партнерам, щоб рішення було позитивним. Інформацію, яка вважається власністю, а її розповсюдження є небажаним, доцільно описати у загальній формі, без конкретних деталей.

У першому вступному листі можна торкнутися стратегічних питань: яка користь від співпраці з фірмою; що може відбуватися в майбутньому і т.д. Тоді в пропозиції можна коротко повторити ці стратегічні напрямки і перейти до тактичних питань: скільки це коштуватиме; який буде прибуток від співпраці і як довго триватиме період від вкладу до результату. Ці останні три питання - основа існування кожної фірми, і якщо менеджер фірми не буде враховувати їх, фірма довго не існуватиме.

Якщо існує можливість вручити пропозицію особисто керівнику фірми, з якою винило бажання співпрацювати, бажано використати цю нагоду. Таким чином можна краще дізнатися про потенційних партнерів, про їх спосіб мислення і підхід до проблеми. Особливо, якщо буде нагода спілкуватися і надалі, ця зустріч допоможе визначити подальший напрямок взаємин.

## 2.8. Короткі листи і замітки, оформлення візиток

Існує три причини, коли обов'язково необхідно написати короткий лист:

- після отримання подарунку необхідно подякувати письмово, навіть якщо вже була й особиста подяка;
- після ділової гостини. Хоч це була ділова зустріч, однак у листі вдячності не можна згадувати про справи. Якщо подякувати господареві за гостину, це належить до протоколу і не приверне особливої уваги. Однак, якщо господар письмово подякує своєму гостеві за надзвичайно приємно проведений вечір у його товаристві, цей гість, напевно, запам'ятає його;
- коли необхідно висловити співчуття. Цей лист пишеться від руки. Якщо отримано такий лист, то протягом двох тижнів необхідно подякувати за нього також листом, написаним від руки. Листи співчуття у випадку смерті працівника фірми потрібно надсилати на адресу начальника покійного. Якщо це була людина, яку ви знали особисто, потрібно додатково надіслати лист-співчуття родині.

Будьте щедрі на листи, якщо треба когось похвалити - за успішне налагодження справи, за підвищення платні, за нове місце праці і т.д.

Відомо, що кожна фірма має свою ієрархію, тому кожен працівник фірми має право спілкуватися з лише "рівними" собі, тобто особами, які стоять на тій же позиції піраміди: директор - з директором, керівник відділу - з керівником відділу. Тому керівникові відділу недоречно посилати листи президентові іншої фірми.

Бажано надсилати поздоровлення комусь з клієнтів, або тим, з ким існує бажання співпрацювати, оскільки це добра нагода встановити контакт, адже на лист необхідно відповідати листом.

Нічого незвичного немає в тому, якщо бізнесмен висловив подяку партнеру, з яким він успішно співпрацював. Але у бізнесі не завжди на свою пропозицію отримаєш згоду, однак слово "ні" у діловому світі означає лише "не сьогодні, не тепер". Отже, щоб після такої відмови все ж таки залишити собі "відкриті двері", доцільно написати лист з подякою за те, що вашу інформацію читали. В такому листі можна подякувати за зустріч і запропонувати готовність до співпраці, за умов, якщо зміняться обставини.

Німецьке прислів'я говорить: "Уміння поводитися прикрашає й нічого не коштує". Однією із таких прикрас є вміння грамотно користуватися візитною карткою.

Сьогодні візитні картки стали невід'ємним атрибутом ділового життя, одним з ідеальних інструментів ділового спілкування. Вони повсюдно застосовуються на Заході й дуже часто в східних країнах, таких, наприклад, як Японія, Китай, Корея й Гонконг. У більшості випадків візитки здатні замінити собою будь-який документ: вона може “заочно” представити власника, “діяти” від його імені; в деяких випадках вона замінює візит; може використовуватися у різних формах спілкування офіційного й неофіційного характеру: повідомлення про що-небудь, привітання, висловлення співчуття, подяка, прощання тощо.

Ще декілька років тому візитка, як елемент комунікації, не мала місця в командно-адміністративній системі управління в Україні, в той час як іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи, візиткам завжди надавали велике значення, оскільки вони були і є багатофункціональними: ними можна привітати зі святом, з днем народження або якоюсь іншою родинною урочистістю; передати подяку; познайомитися; надіслати у відповідь на складений візит; з візитною карткою надсилають сувеніри, квіти тощо.

Візитка - це бланк, на якому розміщена коротка інформація про особу та адреса і телефон, за якими її можна знайти.

Візитні картки відомі з сивої давнини, походять вони з Далекого Сходу, де були в ужитку задовго до винайдення друкованого письма. Тоді картки виписувалися від руки тушшю на шовку або доброму рисовому папері. За часів Людовика XIV у Франції вони використовувалися як листи, а надіслана картка могла замінити візит.

У наступних століттях візитні картки розповсюдилися в багатьох країнах і вагомішими вважалися ті, що були виготовлені від руки. Сьогодні ж вони ввійшли не тільки в дипломатичну практику, але й у ділове життя як невід'ємний атрибут міжлюдських відносин.

Візитна картка є необхідним атрибутом дипломатичної практики. Вона також використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитна картка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації. Візиткою можна поздоровити з тією чи іншою подією, висловити співчуття, передати подяку, встановити знайомство, у певних випадках можна скористатися для відповіді на нанесений візит, з візиткою зручно надіслати подарунок і т.п.

До візитки ставляться певні вимоги: акуратність в оформленні; високої якості папір; інформація подається без викреслень і виправлень. Найбільш поширений розмір візитної картки: для чоловіків - 90 x 50мм, для жінок - 80 x 40мм.

Ділові візитки можуть друкуватися однією або двома мовами: рідною та іноземною, мовою країни перебування й англійською, залежно від реальної ситуації та потреби. Однак найчастіше візитні картки оформляються з однієї сторони, а іншу сторону залишають для певних записів від руки. Тому, готуючись в поїздку за кордон, бізнесмени дуже часто замовляють візитки, оформлені на тій мові, на якій розмовляють партнери.

На візитних картках, виконаних англійською, французькою або іншою іноземною мовою, ім'я по батькові не вказується, оскільки іноземці можуть його прийняти за частину прізвища або друге ім'я. При бажанні, після імені можна позначити ініціал по-батькові: Petr V. Ivanov.

Класична ділова візитка повинна мати чорний шрифт на білому фоні. Інші кольори можуть використовуватися тільки в зображенні рекламного знаку фірми, який розміщують в лівому верхньому кутку візитки.

Існують певні правила щодо використання візиток:

- не етично напрошуватися зі своєю візиткою чи пропонувати її відразу, як тільки почнуться переговори;
- доцільно долучити візитку, якщо надсилаються квіти або подарунок, дописавши на ній щось від себе;
- потрібно покласти візитку у конверт, якщо надсилаються друковані матеріали, реклама фірми тощо, дописується на ній коротенька нотатка;
- візитка залишається секретарю, якщо вперше відвідується фірма, новому клієнту, партнеру;
- рекомендується попросити візитку лише тоді, коли дійсно є бажання запам'ятати особу і фірму;
- забороняється обмінюватись візитками під час гостини.

В залежності від призначення розрізняють шість основних видів візиток:

Використовується під час першого знайомства і є своєрідною, м'якою, ненав'язливою формою вияву інтересу та надії на співпрацю.

2.

Використовується для спеціальних та представницьких цілей. Якщо вручають таку візитку, це означає, що співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і не планує продовжувати знайомство, тому просити його написати свої координати на цій візитці недоречно.

3.

Такі візитки використовуються особами, які займають високі посади (міністрами, представниками президента, керівниками великих організацій) під час неофіційних зустрічей.

4.

На спільній або сімейній візитці вказуються прізвище, імена і по-батькові чоловіка і дружини, а також їх домашня адреса і телефон.

5.

Дана візитка використовується дружиною бізнесмена і містить дуже мало інформації.

6.

Візитка фірми, підприємства, організації або відділу використовується з метою поздоровлення партнерів від імені фірми.

Отже, візитна картка - це вираз індивідуального стилю та іміджу власника, а також стратегії розвитку фірми.

У міжнародній практиці використовуються короткі символи, які передають певне ставлення власника візитки до особи, якій вона надсилається. Ці символи пишуть у лівому нижньому кутку візитки буквами латинського алфавіту:

- p.f. (pour feliciter) - поздоровлення;
- p.g. (pour remercier) - подяка;
- p.c. (pour condoleance) - співчуття;
- p.f.N.A. (pour feliciter Nouvel An) - поздоровлення з Новим роком;
- p.f.F.N. (pour feliciter Fete Nationale) - поздоровлення з нагоди національного свята;
- p.p. (pour presenter) - заочна рекомендація нової особи, яка прибула на роботу до представництва (замість особистого візиту). У цьому випадку букви p.p. пишуться на візитці глави представництва, яка надсилається разом з візиткою рекомендованої особи, на якій ніяких літер не проставляють. Відповідь дається візиткою без написів на адресу особи, яка рекомендується;
- p.r.c. (pour prendre conge) - висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься.

У менш офіційних випадках на візитках, залежно від обставин, внизу і обов'язково в третій особі пишеться: "вітає з національним святом", "вітає з Новим роком", "дякує за увагу" (як відповідь на присланий сувенір, квіти і т.п.); "дякує за поздоровлення"...

Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Зарубіжні партнери добре орієнтуються у різновидах візиток, для них це абетка ділових взаємовідносин.

Розглянемо основні принципи, яких необхідно дотримуватися, користуючись візитками:

- посилення візитки рівнозначне візиту;
- доцільно залишати візитку особисто. Візитка, що залишається гостем особі, якій вона призначалась, повинна бути з загнутим кутом: рекомендується загинати весь лівий край на одну четверту картки так, щоб був чітко помітний слід, а потім розправити візитку.

Таким чином загнута картка залишається в тому випадку, якщо через певні причини запрошений не був прийняти. Залишається вона в офісі і свідчить про те, що її залишили особисто, а це є знаком найбільшої поваги і шанування;

- візитку, яку передають через посередника або поштою, загинати не потрібно, однак рекомендується, якщо це можливо, написати на ній декілька слів, що не дасть можливість використати її будь-якою сторонньою особою. Якщо візитка залишається особисто, напис на конверті робиться олівцем, якщо відправляється поштою - чорнилом;
- відповіді на отримання візитки повинні даватися протягом доби і також візитками;
- якщо знайомство відбулося, то першою своєю візитку залишає та особа, посада в якій нижча. Якщо партнери перебувають приблизно на однаковому рівні, то першою дає візитку молодша за віком особа;

- в резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитки: для чоловіка і для жінки;
- подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) - для чоловіка, другу (спільну) - для дружини;
- в будинку неодруженого чоловіка жінка свою візитку не залишає;
- всім гостям, присутнім на діловому сніданку, обіді чи вечері (за винятком запрошення на чай), необхідно надіслати господарям прийому коротенькі листи з подякою або залишити візитки;
- після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Звичайно, було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній;
- якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або ж на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки - свою і чоловіка;
- високопоставлені іноземні особи, які перебувають в країні проїздом, залишають свої візитки протягом доби після приїзду, тому відповідати на них також потрібно протягом доби.

Отримавши під час особистого спілкування з партнером його візитку картку, не можна робити на ній які-небудь замітки, м'яти або просто крутити її в руках. Господар такої візитки може вважати, що ви не поважаєте ділову атрибутику, а отже і її власника.

Таким чином, візитні картки - зручний інструмент, що сприяє встановленню та підтриманню контактів.



## Розділ 3. ГОСТИННІСТЬ, ДІЛОВІ СИТУАЦІЇ ЗА СТОЛОМ

### Питання для розгляду:

- 3.1. Мета ділової гостини, основні вимоги до організації
- 3.2. Організація і проведення прийомів з розсаджуванням
- 3.3. Організація ділового сніданку, обіду, вечері
- 3.4. Коктейль фуршет: суть, основна мета, правила проведення
- 3.5. Інші види прийомів
- 3.6. Ситуації за столом: у директора, вдома, на природі
- 3.7. Непередбачені ситуації
- 3.8. Основні правила доброї поведінки за столом

### **3.1. Мета ділової гостини, основні вимоги до організації**

Гостина завжди займає важливе місце у всіх культурах. Сьогодні вона набрала особливого значення у діловому світі. Прийоми ділового характеру організуються з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, налагодження стосунків з новими партнерами, отримання необхідної інформації, презентації товару (послуги), здійснення реклами і т.д. Прийоми можуть влаштовуватися на честь іноземної делегації чи високого гостя, що прибули в країну, з нагоди прибуття голови фірми, підписання договору, ювілею подій на двохсторонній чи багатосторонній основі, національних свят, а також незалежно від будь-яких подій, у порядку повсякденної роботи.

Прийоми - форма підтримки офіційних контактів. Сучасні правила їх підготовки і проведення, норми поведінки гостей і господарів увібрали багатотисячолітні традиції культури гостинності та застільного етикету різних народів. Ініціатива вивчення та узагальнення іноземного досвіду організації та правил етикету дипломатичних прийомів у колишньому СРСР належала відомому дипломату Ф.Молочкову. Систематизовані ним принципи й норми проведення дипломатичних прийомів лежать в основі діючої протокольної практики багатьох пострадянських країн, у тому числі й України.

Отже, прийоми є своєрідним засобом ділового спілкування, який також вимагає дотримання певних норм і правил поведінки. Ділові прийоми поділяються на денні ("бокал шампанського", "бокал вина", діловий сніданок, ланч і павер-ланч) та вечірні, з розсаджуванням за столом і без розсаджування: коктейль-фуршет, чай, жур-фікс, обід, обід-буфет, вечеря.

Багаторічна міжнародна практика встановила види ділових прийомів, методи їх підготовки, діловий етикет, якого дотримуються учасники прийомів.

За змістом ділові прийоми бувають трьох видів:

- відбуваються на нейтральній території для того, щоб познайомитися краще;
- це робоча гостина, на якій учасники погодилися обговорити ділові справи і яка має свій протокол;
- у приємній атмосфері поглиблюються ділові знайомства.

Можливо, видаватиметься дивним поєднання бізнесу з гостиною, однак вона має свою мету. Адже під час обіду партнери прагнуть пізнати один одного як не ділову особу за робочим столом, а як звичайну людину із своїм способом міркування та власною поведінкою. Тут мова йде про значно більше, ніж наповнити шлунок, і значно важливіше, ніж поговорити про ділові справи. Щоб це підтвердити, наведемо простий приклад. Керівник однієї фірми мав двох кандидатів на одну вакантну посаду. Обидва були кваліфіковані, мали однаковий досвід. Щоб вирішити це питання вибору, керівник запросив обох в ресторан на обід. Коли підійшов офіціант, перший кандидат почав своє замовлення з другої страви, а потім замовив суп, солодке і тоді повернувся до салату. Другий кандидат замовив все по-порядку: суп, салат, друге, солодке. Саме в цій ситуації керівник побачив, що перший кандидат є особою хаотичною, яка не вміє вирішувати проблему впорядковано. Другий кандидат вирішив це питання логічно, крок за кроком, тому і був прийнятий керівником на вакантну посаду.

Кожний прийом потребує ретельної підготовки. Перш за все, узгоджується питання, від імені кого влаштовується протокольний захід. Залежно від цього й визначається його вид і характер, час і місце проведення, складається список запрошених, заздалегідь розсилаються запрошення, складається меню і план розсаджування гостей за столом. Необхідно передбачити

тривалість заходу (залежно від його характеру, традицій і звичаїв країни), вирішити, хто зустрічає гостей біля входу, знайомить із розсадкою й супроводжує до зали. Важливо також передбачити місце, де господар, від імені якого проводиться прийом, зустрічає гостей, хто і як представляє йому запрошених.

Особлива увага повинна надаватись підготовці приміщень, сервіруванню столів, інструктажу офіціантів, які будуть обслуговувати прийом. Розміри приміщень, де влаштовується ділова гостина, повинні відповідати кількості запрошених і можливостям обслуговування.

Насамперед потрібно якомога раніше замовити столик у ресторані. Щоб зробити акцент на тому, що це ділова зустріч або переговори, організаторам ділової гостини доцільно завчасно поспілкуватися з адміністратором ресторану стосовно вибору залу (для курців чи некурців), меню, розсаджування гостей.

У випадку, якщо на діловій зустрічі в ресторані буде присутній перекладач, адміністратор повинен порадити страви спеціально для нього. Адже через постійне ведення розмови перекладачеві доводиться їсти нашвидкуруч. Тому такі страви мають бути «легкі» та «зручні», для яких використовується мінімум столових приборів.

Меню на ділових гостинах має мати національний колорит. Всі страви повинні бути смачними і красиво сервірованими. На прийомах прийнято використовувати посуд високої якості: кристаль, порцеляну, срібло. Живі квіти на столах і у вітальні надають приміщенню святковості і комфорту. Інколи квіти підбирають так, щоб вони відповідали кольору національного прапора країни високого гостя. На довгий стіл ставлять довгі букети, на круглий (американський спосіб розстановки столів) - букети, не вищі очей людей, що сидять. Для ділової зустрічі варто обирати такі букети, які б не заважали бачити обличчя усіх учасників гостини.

При визначенні дати прийому варто передбачити, що ділова гостина не організовується у святкові та неробочі дні, а також у дні національного трауру (а призначені раніше в цьому випадку відмінюються). Чим чисельніший прийом, тим раніше доцільно запросити гостей, щонайменше за 10 днів.

На прийом гостей запрошують письмово. Якщо запрошення має дуже формальний характер, його друкують на спеціальних картках або листівках. Такий спосіб інформування дуже поширений в англійців. У письмовому запрошенні обов'язковою є інформація про:

- назву організації, яка влаштовує прийом або є його спонсором;
- вид події (ділова зустріч, офіційні збори тощо);
- місце проведення, адресу;
- дату і час проведення;
- номер контактної телефону, ім'я або посада особи-організатора (відповідальної, контактної людини);
- особливості одягу (фраки, краватки, вечірні сукні тощо) [10].

Якщо організовується ділова гостина високого рівня, то в запрошенні вказується форма одягу. Англійці інколи пишуть вираз “*Undress*” (без одягу), але це означає не запрошення на пляж, а те, що можна прийти в повсякденному одязі.

Обов'язковою аббревіатурою в запрошенні на ділову гостину є позначення “*R.S.V.P.*” (*Repondez s'il vous plait = Please Reply*) - будь ласка, дайте відповідь. Відмовитись від запрошення на прийом можна лише через поважну причину. Такими причинами можуть бути, наприклад, службові справи (відрадження, важлива ділова зустріч і т.д.), погане самопочуття. Зауважимо, що лише жінка може відмовитись від запрошення через легке нездужання, мужчина може відмовитись лише у випадку серйозної хвороби.

### **3.2. Організація і проведення прийомів з розсаджуванням**

Після того, як визначено склад учасників прийому, розіслані запрошення, обрано приміщення, складається план розсаджування гостей. Основними варіантами цього процесу можуть бути наступні:

Присутні тільки чоловіки: господар прийому і почесний гість очолюють стіл;

Присутні чоловіки і жінки: господар прийому і його дружина очолюють стіл (місця жінок вказані);

Присутні тільки чоловіки: господар прийому очолює П-подібний стіл;

Присутні тільки чоловіки: господар прийому очолює Т-подібний стіл.

Для прийомів з розсадкою обираються столи різної форми. При цьому треба враховувати, що мінімальний простір для одного гостя за столом - 70 см. Комфортним для проведення неофіційного прийому вважається круглий стіл, який створює атмосферу неофіційності та невимушеності. За таким столом жодний із гостей не здається головуючим і жодний не опиниться з краю, що особливо важливо, коли на прийомі присутні жінки. Перевагою круглого столу є й те, що гостям за ним зручно спілкуватись між собою, але якщо їх не більше 12-ти (діаметр стола в цьому випадку має бути 2,70 м). Зауважимо, що число 12 вважається застільним числом. За стіл не прийнято садити тринадцять осіб. З чотирнадцятьма запрошеними особами є ризик, що, якщо один гість не прийде, господиня потрапить у складну ситуацію, оскільки гостей буде тринадцять. За овальним столом почесне місце може знаходитись у центрі або з боків. Квадратний стіл використовують, якщо число учасників прийому кратне чотирьом. В іншому випадку гості отримають неоднаковий простір за столом, що може сприйматись ними неоднозначно.

Для того, щоб гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, біля входу на невеликому столику виставляється план розсаджування. У відповідності до плану кожне місце за столом означене кувертною карткою - це невеликий білий прямокутник із твердого паперу з написаними від руки або надрукованими прізвищами учасників прийому. Картки кладуть на найвищі бокали для того, щоб гостям було легше знайти свої місця за столом.

Протокол вимагає дотримання службового або громадського становища гостей, оскільки порушення ієрархії гостей може сприйматись як свідома образа не лише гостя, але і сторони, яку вона представляє. Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, бізнесмени, обурені тим, що їм підводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і сповіщали кореспондентів про неповагу, яка була виявлена по відношенню до країни, яку вони представляють.

Розсаджуючи гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил:

- почесним є місце навпроти вхідних дверей, а якщо двері розміщуються збоку - на стороні столу, поверненої до вікон;
- якщо прийом організовується у ресторані, тоді почесного гостя садять обличчям до зали й оркестру;
- найменш почесними вважаються місця на торцях столу, за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл, тому садити на ці місця гостей, а особливо жінок, не прийнято. Якщо ж виникають труднощі з розсаджуванням та існує необхідність використати місця на торцях столу, то їх можуть зайняти господар і господиня прийому;
- на діловій гостині, де присутні тільки чоловіки, першим є місце справа від господаря, другим - зліва від нього. Якщо господар хоче оточити особливою увагою гостя дуже високого чину, він може посадити його в якості голови столу навпроти себе. Наступним найбільш почесним місцем в цьому випадку буде місце справа від господаря;
- якщо на прийомі присутня господиня дому, то, як правило, запрошуються жінки всіх присутніх. В цьому випадку першим вважається місце справа від господині, другим - справа від господаря;
- якщо жінка присутня на гостині в якості дружини, то її розміщують у відповідності з статусом чоловіка;
- якщо жінка має вищий статус, ніж у її чоловіка, то вона займає відповідно до свого статусу місце за столом, а її чоловік в такому випадку сідає серед мужчин у відповідності з рангом своєї дружини;
- якщо сніданок або обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розсаджування однієї делегації навпроти іншої. При цьому голови делегацій сідають також навпроти;
- не можна садити поряд за стіл двох іноземців з однієї країни;
- жінка ніколи не повинна сидіти біля жінки, а чоловік - біля своєї дружини;
- прийнято розсаджувати подружжя на одній стороні столу, а якщо на різних, то не навпроти;
- не бажано приходити на прийом з розсаджуванням раніше вказаного часу, але якщо так сталося, необхідно почекати десь поблизу.

Запрошені у визначений час збираються в окремому приміщенні. Зазвичай, протягом перших 15-20-ти хвилин їх знайомлять, пропонують охолоджувальні напої (соки, коктейлі) та

легенькі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками гостини, з якими не буде можливості поговорити за столом. Потім гостей проводять до столу: жінок супроводжує господиня, а мужчин - господар. Гості можуть сідати за стіл тільки після того, як це зробить господиня і господар.

Запізнення на прийом вважається порушенням етикету і може сприйматися як образа. Чекають особу, яка запізнюється, не більше визначеного часу, потім гостей запрошують до столу. Якщо ж обставини примусили гостя трохи затриматись і він приїздить, коли прийом вже розпочався, йому необхідно підійти до господині та господаря, розказати без зайвих деталей про причину свого запізнення, привітати їх, вклонитися присутнім і зайняти відповідне йому місце. В такому випадку цій особі подають те ж блюдо, що в той час іншим.

Під час дипломатичної гостини не прийнято проводити попередньо не узгоджені вирішальні переговори щодо цілей та умов того чи іншого контракту. І цілком не тактовно вести такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

На прийомах з розсаджуванням прийнято обмінюватися тостами, які промовляються після десерту, коли гостям наливо шампанське. Можна обмінюватися тостами і на інших видах прийомів, однак в цих випадках вони промовляються не раніше 10-15-ти хвилин після початку прийому. Основою тосту може бути комплімент, доречний жарт, анекдот або згадка. Головне, щоб у ньому відчувалась теплота і симпатія.

Слово "тост" в українській мові запозичене. Свою історію воно почало в латинській мові, де *panis tostus* означало буквально "хліб підсмажений". Потрапивши до англійської мови, латинське *tostus* набуло вигляду *toast* і, крім "шматок хліба, підсмажений на вогні", обросло іншими значеннями, зокрема стало означати "застільне побажання з пропозицією випити чарку" (у старі часи мешканці Британських островів перед тим, як випити вино, опускали в нього шматок підсмаженого хліба, щоб напій набрався хлібного аромату).

Перший протокольний тост виголошує господар. Як правило, тост включає такі елементи: вітання почесного гостя; загальні положення щодо причини зустрічі; загальноприйнятну форму побажання главі держави (керівнику фірми) та почесним гостям; побажання процвітання їхній країні (фірмі) та щастя народу. Тост у відповідь має, в свою чергу, включати: подяку за виявлену гостинність; підкреслення зацікавленості в зустрічі та запевнення у взаємності дружніх почуттів; добрі побажання главі держави (керівнику фірми), почесним гостям, побажання процвітання народу та країні (фірмі).

Зауважимо, що для офіційних прийомів господар не лише завчасно готує текст свого тосту, але й завчасно відсилає його копію почесному гостю.

Під час важливих політичних зустрічей текст відповіді також надсилається заздалегідь. Текст тосту (промови) високого гостя перекладається мовою країни господаря, а тосту (промови) у відповідь - мовою країни гостя. Переклади промов розкладаються на столах.

Тривалість тосту не повинна перевищувати 5-7 хвилин.

Під час виголошення тосту, навіть якщо промовець або його тост не подобається, не доречно розмовляти, їсти, пити, стукати посудом.

Етикет не зобов'язує присутніх після виголошення тосту пити, але вмочити губи в чарку (не порожню) потрібно.

На офіційних прийомах не прийнято стукатися келихами. Якщо ж це відбувається, то чоловік повинен тримати свій келих нижче келиха жінки.

Дотримання правил доброго тону є обов'язковим. Господар прийому після закінчення трапези встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровані столи для кави і чаю, також розносять коньяк і лікер.

Ініціатива закінчення прийому належить господарю або почесному гостю. Після того, як головний гість попрощається з господарями і присутніми на прийомі, поступово виходять й інші гості. При приході та залишенні прийому не обов'язково тиснути руку кожному з присутніх. Вітатися чи прощатися за руку потрібно тільки з господарями, а всім іншим можна лише вклонитися. Обов'язково необхідно подякувати господарям за смачну їжу і приємно проведений час, а також не забути протягом наступної доби вислати господарям гостини короткий лист з подякою та хорошими враженнями.

### 3.3. Організація ділового сніданку, обіду, вечері

В сучасному діловому світі виробилися три варіанти ділової гостини: сніданок, якщо є година вільного часу; обід, якщо є дві години; вечеря, якщо є вільний вечір. Саме на таких зустрічах в невимушеній атмосфері можна обговорити важливі справи.

В США та Канаді, наприклад, прийнято харчуватися в наступній послідовності:

- *сніданок (breakfast)* - 6:00-9:00: традиційно дуже ситний, однак останнім часом ділові сніданки значно скромніші, оскільки люди звертають більшу увагу на здорове харчування, тому під час такого сніданку частіше споживають булочки, сир, джем, чай або каву, молоко або сік;
- *перший обід (lunch)* - 11:30-14:00: це легка їжа, наприклад, суп з канапкою або суп і салат, або друге без першого;
- *другий обід (dinner)* - 17:30-20:00: це головне харчування дня, тому воно є ситним і калорійним;
- *вечеря (supper)* - 18:00-21:00: якщо не було обіду, то вечеря замінює обід і є головним харчуванням дня.

Вибір часу і засобів для організації прийому залежить від обставин, однак в будь-якому випадку це питання необхідно вивчити завчасно, детально його підготувати. Для цього особа, яка організовує прийом, виконує послідовну підготовку:

- обирає вид прийому;
- складає список запрошених осіб;
- підготовляє і завчасно розсилає запрошення;
- підготовляє приміщення і складає, якщо це необхідно, план розсаджування;
- вибирає або складає меню, продумує порядок обслуговування гостей;
- для прийому з розсаджуванням підготовляє гості і промови;
- складає схему або порядок проведення прийому, розподіляє обов'язки між організаторами прийому.

Найчастіше американські бізнесмени зустрічаються під час другого обіду. Дуже часто запрошення на такий обід включає повідомлення, що перед обідом буде півгодини або година на коктейлі. В такому випадку можна запізнитися на коктейль на 10-15 хвилин, але в жодному випадку не на початок обіду.

Ще одним видом ділового обіду є так званий *навер ланч (power lunch)*, під час якого відбуваються важливі переговори, укладаються договори, керівники домовляються про принципи співпраці. Найпоширеніший час -- з 12.00 до 13.00. Зазвичай такий прийом триває годину-півтори, з яких 45-60 хвилин гості проводять за столом. Меню складається із однієї-двох холодних закусок, однієї гарячої рибної чи однієї гарячої м'ясної страви і десерту. Існують основні правила і вимоги до такого обіду: господар завжди прагне контролювати ситуацію, тобто вибирає приміщення, платить за гостину, починає розмову про справи; сам обирає страву; контролює за етичною поведінкою обслуги.

Після вибору виду прийому складають, якщо це необхідно, список запрошених. Особливу увагу під час цього необхідно звернути на те, щоб серед гостей не було осіб, які ворогують між собою, або дотримуються різко протилежних політичних поглядів.

В *запрошенні на ділову гостину* вказується від чийого імені воно дається і в зв'язку з чим проводиться, хто особисто запрошується, де і в який час відбудеться прийом. Етикет вимагає, щоб запрошення було виготовлене на папері найвищої якості, а ім'я, прізвище та посада запрошеного були вписані від руки або надруковані машинкою. Під час організації ділової гостини, на якій передбачено розсаджування гостей, заздалегідь треба з'ясувати, чи може гість прийняти запрошення. У цьому випадку у правому нижньому куті бланка запрошення проставляють літери *rsvp* ("прохання відповіді").

Не етично передавати своє запрошення іншій особі. Однак, якщо це необхідно, потрібно попередити про це організаторів прийому.

Запрошення, як правило, розсилають за 1-2 тижні до дня прийому. Якщо запрошують подружжя, то першим ставлять ім'я чоловіка. Якщо жінку запрошують як офіційну особу, то оформляються окремі персональні запрошення для жінки та її чоловіка.

Запрошення може розсилатися і не персонально, а лише з вказанням бажаної кількості гостей. У такому випадку розсилається поіменний список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з будь-яких причин відповідь не може бути дана, то від запрошення необхідно відмовитися.

Якщо згода на участь в гостині вже дана, його відвідання є обов'язковим. Причиною відмови можуть бути лише форс-мажорні або непередбачувані обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені виключно посадові особи. В запрошенні на такий прийом вказується титул запрошеного без його імені та імені дружини (чоловіка). В тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму "Маємо честь запросити...".

Коли організуєте діловий обід чи вечерю, передзвоніть своєму партнеру особисто, а не через секретаря, назвіть причину вашої зустрічі, час і місце. Обов'язково вкажіть як з вами можна сконтактуватися, якщо б виникла необхідність відкласти зустріч.

Важливо правильно і вдало вибрати місце для зустрічі. Найкраще вибрати той ресторан, де ви буваєте і де вас знають, однак, якщо це можливо, підійдіть туди самі для того, щоб взнати, чи відповідне обіднє меню. Отже, добре підібраний ресторан має бездоганну обслуговування і страви, існує можливість спокійно поговорити, сусідні столи не стоять занадто близько один до одного, не занадто шумно.

Обов'язково необхідно уточнити шляхи під'їзду, паркування та виїзду автомашин, передбачити прикриття виходу з машини під час дощу.

Господар гостини приходить раніше всіх гостей і чекає на них. Якщо господар чи гість запізнюється на зустріч, він повинен обов'язково зателефонувати в ресторан, щоб попередити про своє запізнення.

Під час ділового обіду прийнято випити чарку. Якщо замовити більше, ніж одну чарку, - це говоритиме про несерйозне відношення до справ, адже алкогольні напої вживати можна лише після роботи.

Господар може рекомендувати гостям меню, однак він повинен попереджувати їх, якщо страва дуже пікантна або сильно перчена. В Україні зарубіжні колеги із задоволенням покуштують українські страви (борщ, вареники, голубці та ін.), їм буде дуже цікаво, якщо господар зможе щось розповісти про ці страви, як і з чого їх готують. Це належить до культури народу і більшість будуть вдячні, якщо хтось розкаже рецепт приготування нової для них їжі. Зауважимо, що це не обов'язкова тема розмови для жінок - для багатьох, наприклад, американських чоловіків кулінарія є великим хобі.

Не рекомендується замовляти багато їжі та їсти її так, щоб інші подумали, що партнер не їв вже декілька днів. Не можна припрошувати й інших до такого об'їдання. Зарубіжні ділові люди звертають особливу увагу на здорове харчування і вважають, що той, хто споживає здорову їжу, добре працює. Тому доцільно замовляти салати, рибу, сири. Соуси і десерти під час ділових обідів вийшли з моди.

Якщо вас запросили в елегантний ресторан, в якому ви ще ніколи не були, в жодному випадку не давайте зрозуміти, що це для вас щось надзвичайне. За організований обід висловіть господарю вдячність, але зробіть це помірковано, без зайвих емоцій.

Хоча атмосфера ділового обіду дуже приємна і спокуслива, це не повинно ввести в оману, що тут ділові справи другорядні або що їх можна уникнути. На початку гостини говориться про несуттєві, так звані світські теми: погоду, спорт, економіку, спільні зацікавлення і спільних знайомих. Не доцільно розпочинати розмови на релігійні та етичні теми, хіба що є стовідсоткова впевненість, що співрозмовники мають однакові або подібні погляди. Рекомендується оминати суперечливі теми, особисті та приватні проблеми.

Господар розпочинає ділову розмову після супу, під час основної страви. Необхідно пам'ятати, що гості є людьми зайнятими і мають інші справи, тому не доцільно затримувати їх надто довго.

За всі витрати в ресторані господар платить сам. Якщо гість прийшов швидше і випив чарку - це за рахунок господаря зустрічі. Не вартує сперечатися за рахунок: якщо гість наполягає платити сам, доцільно залишити йому рахунок. Якщо гість здав плащ в гардероб, потрібно попросити у нього після прийому квиток (жетон) і забрати всі плащі разом.

Обов'язки господаря ділового прийому закінчуються у дворі ресторану. Якщо ресторан знаходиться на околиці або вже пізно, господарю обов'язково необхідно викликати гостям таксі та заплатити водію за обслуговування наперед.

Дещо інші принципи організації ділових сніданків з гостями з інших міст, з тими, від кого очікується прийняття рішень відразу.

Оскільки не завжди можна вчасно замовити місця на сніданок, прийдіть завчасно і замовте стіл. Офіціанту повідомте ім'я особи, яку ви чекаєте, а гостеві скажіть, що будете чекати його за столом. Бажано підвестися, коли гість підійде до столу. Подбайте, щоб ваш гість відразу мав каву або чай і міг замовити сніданок. Під час ділового сніданку відразу ж приступайте до справ. Розмова і страва повинні закінчитися одночасно. Платить за сніданок також господар, а гість дякує лише усно.

На ділових сніданках, обідах, вечерях, якщо хтось виходить чи приходить, іншим вставати не обов'язково.

### 3.4. Коктейль фуршет: суть, основна мета, правила проведення

Коктейль фуршет - це прийом, розрахований на більшу кількість осіб, де ніхто не сидить за столом. Під час такого прийому гості можуть вільно переходити від однієї групи людей до іншої. Оптимальний час проведення такої гостини - 17.00-20.00, а її тривалість - дві години.

Мета такої гостини - звести якнайбільше осіб разом, однак не обов'язково всіх з ділової сфери. Це дуже добра нагода познайомитись з людьми, яких, можливо, не зустрінете при інших обставинах. Однак не бажано вступати з ними в інтенсивні розмови чи дискусії.

Зазвичай, на таких прийомах гостей один одному представляє господар або знайомий знайомому. Якщо присутніх дуже багато, то учасники гостини представляються самі.

На фуршетах розмовляють, переважно, про сучасні світові події, книги, театр, фільми, мистецтво, природу, погоду. Необхідно намагатися бути приємним і цікавим співрозмовником, однак, маючи свої погляди та думки, потрібно вміти відстояти їх з допомогою логічних аргументів.

В залежності від кількості запрошених, господар ставить один або декілька столів, на яких виставляються гарно оформлені канапки, кондитерські вироби, фрукти. З метою підкреслення особливої урочистості прийому, перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Ритуал коктейль фуршету - це вільне переміщення кімнатою із склянкою в руці. Тут ніхто не п'є чарку одним духом, а смакує напій. Такої склянки коктейлю повинно вистарчати на годину, а якщо дати багато льоду, то напою достатньо буде і на довше. Якщо не смакує такий спосіб пиття, доцільно випити свою чарку, попросити газованої води з долькою лимона і ходити з цим. Адже мета даного прийому - розмова і знайомство, а не пиття і страви, хоча вони, зазвичай, бувають дуже смачними і пікантними. Вибирати для гостини потрібно такі страви, якими партнери не вимажуть ні себе, ні інших, особливо, якщо немає тарілок, а є лише серветки.

Як відійти від когось, з ким ви не бажаєте спілкуватися (він нудний, нецікавий, сварливий, вичерпані всі теми для розмови)? Якщо гурт більший - це не проблема - потрібно вибачитись і сказати, що хочете підійти до буфету. Якщо співрозмовників лише двоє, існує два способи вирішити це питання: швидко оглянути кімнату, щоб знайти когось знайомого, покликати його рукою і познайомити його з своїм колегою; висловити своє задоволення цікавою розмовою і пообіцяти, що при наступній нагоді її буде продовжено, вибачитись і сказати, що є людина, яка хотіла з вами поспілкуватися. У крайньому випадку необхідно вибачитись і сказати, що вам потрібно пошукати туалет.

В деяких домах не курять. Інші мають для цього призначене місце (балкон або кімнату). Якщо в кімнаті немає попільничок, то це означає, що господарі не бажають, щоб гості курили.

Перебуваючи на діловому прийомі в гостях, не етично без дозволу оглядати і брати щось у руки, адже якась маленька вазочка або іграшка можуть бути дорогоцінним мистецьким твором, пам'яткою і т.д. Не можна запитувати про ціну цих речей, навіть якщо це дуже цікавить.

Якщо просять сказати слово чи тост, робити це потрібно коротко, дотепно і в доброму настрої.

На фуршет можна прийти і піти з нього в будь-який час в межах встановленого регламенту, однак це не стосується осіб, на честь яких він організовувався. Такі особи, як правило, приходять до початку прийому і залишаються на ньому до закінчення. Той, хто присутній на такому прийомі від його початку і до закінчення, показує своє товариське ставлення до господаря гостини, а також до особи, на честь якої вона організована. Якщо хтось хоче підкреслити проблематичність відносин з господарем чи почесним гостем, він бере участь у такій гостині не більше 10-15-ти хвилин.

В запрошеннях на коктейль фуршету вказується до якої години триватиме гостина, тому додому потрібно йти трошки швидше визначеного часу. Йти з прийому можна не прощаючись.

Після прийому гостям необхідно написати короткого листа, в якому висловлюється подяка за вдало організований прийом. Такий лист пишеться від руки.

Зауважимо, що як і культура, так і прийоми відрізняються за географічною ознакою. Розглянемо, для прикладу, Америку та Канаду:

на сході (особливо Нью-Йорк, в певній мірі Торонто) фуршети відбуваються відразу після праці, тому одяг може бути діловий. На гостину можна запізнитись на півгодини. Теми для розмов, переважно, товариські;

у столицях (Вашингтон, Оттава) найважливіше - це кількість присутніх гостей з уряду. Всі завжди приходять і виходять у визначений час. На таких прийомах часто попередньо узгоджують закони, бюджети, тому розмови стосуються лише справ і в жодному випадку не особистих проблем;

між сходом і заходом ("у провінції") прийоми найчастіше організують вдома. Тут мало випивають, а страви є необов'язковими. Кожен тримається своєї групи знайомих, розмови торкаються побутових проблем: дітей та їх навчання, відпусток, спорту, знайомих;

на заході (особливо в Каліфорнії) стиль фуршету цілком вільний: чоловіки приходять без краваток і лише дехто в піджаках; жінки - в екстравагантному вбранні; екзотичний буфет; розмови про фільми, ролі, кінозірок і т.д.

### 3.5. Інші види прийомів

*Шведський стіл* або *буфетний обід* організовується в той самий час, що й ділові сніданки або обіди, однак на такий прийом можна запросити більше гостей, ніж на звичайний обід. Оптимальний час проведення - 19.00-20.00. Особливість такого прийому в тому, що різноманітні блюда (закуски, гарячі страви, десерт) розставляються на одному столі. Учасники шведського столу підходять, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку з ножом і виделкою, накладають їжу на свій смак. В праву руку можна взяти бокал вина, соку або будь-який інший напій. Наклавши на тарілку страви, гості, даючи можливість підійти іншим учасникам прийому, відходять від столу і розташовуються на стільцях, диванах, в кріслах. Господарі прийому повинні передбачити, щоб всі гості мали можливість розташуватися або в залі, або в іншій кімнаті, де розставлені невеликі (на 4-5 осіб) столики, прикрашені квітами. Напої розносять офіціанти.

Іншим видом гостини є прийом під назвою "*Бокал шампанського*" (*Coupe de champagne*) або "*Бокал вина*", (*Vin d'Honneur*) де, зазвичай, подають лише шампанське, вина, соки, мінеральну воду, а інколи пригощають горілкою та віскі. Закуска на такому прийомі не обов'язкова, однак дуже часто подають маленькі канапки, кондитерські вироби, горішки. Цей вид прийому зручний тим, що займає мало часу і не вимагає значних зусиль на його підготовку. Оптимальний час проведення - 12.00-13.00. Приводом для організації такого прийому може бути річниця національного свята, від'їзд посла, відкриття виставки, фестивалю і т.д. Під час такого прийому учасники не сідають. Форма одягу - повсякденний костюм або плаття. Організаційно- це найбільш проста форма прийому і не вимагає складної підготовки.

Під час *кавового* або *чайного столу*, в залежності від кількості запрошених, накривається один або декілька столиків, подаються кондитерські та булочні вироби, фрукти, десертні та сухі вина, соки і води, однак основними напоями є кава або чай. Оптимальний час проведення - 16.00-19.00., тривалість - одна-півтора години. Тривалість прийому - одна-півтора години. Такий вид гостини організовується, як правило, для жінок.

"*Жур-фікс*" - це вид прийому, який влаштовують дружини міністрів або послів у певні дні та години протягом усього осінньо-зимового сезону. Особи, які одержали запрошення на "жур-фікс", можуть приходити на нього кожного разу без додаткових запрошень. За часом проведення та частуванням "жур-фікс" не відрізняється від "чайного столу", однак, на цей прийом часто запрошують також чоловіків. Інколи такі прийоми проходять у формі музичних та літературних вечорів.

Всім гостям, які були присутні на будь-якій гостині, необхідно написати короткий лист подяки організатору прийому (господарю).

Добре організовані та вдало проведені прийоми завжди залишають в гостей, потенційних партнерів або клієнтів, хороші враження про господарів гостини та їх бізнес, сприяють рекламі та закріпленню доброго іміджу, свідчать про благополуччя фірми і є добрим засобом покращання ділових зв'язків.

### 3.6. Ситуації за столом: у директора, вдома, на природі

В залежності від того, хто планує проводити прийом, хто буде на нього запрошений, де він відбуватиметься, гостина, а отже і ситуації за столом класифікуються на: у директора, вдома, на природі. Вибір виду гостини залежить від багатьох обставин, зокрема, від мети



зустрічі, рівня ділових стосунків між людьми, завдань, які ставить перед собою кожен з учасників такої зустрічі. Тому, отримавши запрошення на будь-який з цих прийомів, необхідно знати особливості та правила їх ділового етикету.

Якщо директор запрошує на гостину до свого дому, то він запрошує партнера з своєю дружиною, подругою (чоловіком, другом). Чоловіки одягають темні костюми, жінки - елегантні, але консервативні плаття.

Приходить на таку зустріч бажано не швидше як за 10 хвилин до вказаного часу. З собою, як правило, доцільно принести подарунок. Це можуть бути квіти і коробка якісного шоколаду або хороший алкогольний напій - горілка, коньяк, лікер.

Розмови про справи повинен розпочати директор (господар дому), хоча за столом потрібно намагатися розмовляти з усіма.

Всі приватні розмови з дружиною (чоловіком) запрошений гість повинен залишити на пізніше.

Хоч раз за вечір гість повинен сказати комплімент про вечір і дім, але не багатослівно.

Необхідно дотримуватись правильної поведінки за столом. Гість повинен почекати, коли страву подадуть усім і господар з господинею сядуть за стіл. Тільки у випадку, якщо господиня попросить: "будьте ласкаві, починайте їсти і не чекайте на мене", можна почати їсти, не чекаючи на інших. Не етично просити додаткову порцію, але якщо господарі запропонують, то можна взяти. Все, що було подано, потрібно з'їсти. Винятком може бути випадок, якщо є алергія, яка загрожує здоров'ю.

Не можна зловживати спиртними напоями і сигаретами.

Можливо, якщо прийдуть зарубіжні ділові партнери, виникне бажання познайомити їх із своїми співробітниками у менш формальній атмосфері. Одна з можливостей - організувати прийом вдома. В основі домашніх прийомів має бути щира гостинність, традиційна ввічливість, тактовність і взаємна повага.

Запрошувати в гості можна усно, при особистому спілкуванні, телефоном або письмово, вказуючи дату і час прийому. Для цього список запрошених варто скласти заздалегідь з урахуванням домашнього простору, на якому можна приймати гостей, а також ступенем офіційності прийому, який організовується. Якщо буде багато людей, найдоцільніше зробити це у формі коктейль-фуршету. Не доцільно запрошувати в дім людину, яка вже вдвічі не прийняла запрошення.

Бажано, щоб дітей не було вдома, тому краще відправити їх до бабусі, родичів або сусідів.

Якщо не хочете, щоб гості заходили у якість кімнати, закрийте їх, однак залишіть одну кімнату відчиненою на випадок, якщо комусь стало б погано. Така кімната могла б служити і гардеробом.

Домашні тварини повинні бути прив'язані або зачинені в окремій кімнаті, щоб вони не відвертали увагу гостей і не стали предметом забави.

Бажано не пропонувати гостям роззуватися, щоб не порушувати створену ними спеціально для урочистості композицію одягу, а пропонувати своє домашнє взуття - негігієнічно.

Обов'язком господаря є подбати, щоб гості зустрічалися і говорили між собою. Має бути достатньо двомовних гостей, які могли б допомагати в розмові. Господар представляє гостей один одному, стежить, щоб ніхто не залишився самотнім.

Ваші гості - ваша відповідальність. Якщо хтось забагато випив, не відпускайте його в такому стані додому. Подбайте, щоб у нього була відповідна опіка.

Гості можуть залишитися голодними, якщо нав'язувати їм не властиві для їхнього смаку страви і приправи. Тому обов'язково потрібно враховувати національні особливості, дієтичні та релігійні вимоги гостей, особливо зарубіжних:

- якщо за обіднім столом більшість європейців вживають мінеральну воду, то для корейців вона неприйнятна;
- угорці не споживають киселі;
- румуни не вживають соуси і чорний хліб;
- євреї не їдять свинини, крабів, устриць;
- англійці не споживають сосиски і варені ковбаси;
- мормони не п'ють спиртного та напоїв з кофеїном (кави, чорного чаю, пепсі, кока-коли і т.д.);
- деякі римокатолики не їдять м'яса в п'ятницю;
- мусульмани не вживають спиртного і не їдять свинини та морських моллюсків.

В гостях не рекомендується:

- розпитувати господарів про те, скільки коштував ремонт квартири, де купували вазу, скільки коштує ексклюзивний посуд і т.д.;
- пропонувати господарям гроші взамін на розбитий посуд (в такому випадку краще купити такий же, або ще кращий);
- вихвалитися своїми високопоставленими і відомими родичами або товаришами;
- пропонувати господарям включити телевізор і невідривно дивитись на екран, не беручи участь в загальній бесіді;
- відмовлятися від пригощання, просити ті блюда, які відсутні на столі;
- йти відразу після гостини.

Сигналом до закінчення трапези є той момент, коли господиня кладе свою салфетку на стіл і встає. Гості також повинні покласти салфетки і піднятися. Мужчина зобов'язаний допомогти своїй сусідці, відсунувши її стілець, а йдучи, - присунути свій стілець та стілець сусідки до столу.

Запрошуючи до себе гостей, необхідно пам'ятати, що істинна гостинність полягає в тому, щоб, виявляючи гостю увагу, привітність, хлібосольність, у той же час намагатися не обмежувати його свободу і дати йому повну можливість відчувати себе бажаним. Вміння прийняти гостей допоможе їм надовго зберегти спогади про гарно проведений вечір і буде відмінною рекомендацією в колі знайомих, сформує або підвищить імідж господарям.

Іншим варіантом гостини є гостина на природі, який відбувається у дворі господаря або в парку. Найчастіше це форма так званого “барбек'ю” і відповідає українському запрошенню “на шашлики”, тільки замість шомпорів використовується залізна сітка над вогнем.

Меню на барбек'ю: різноманітне смажене м'ясо, риба та овочі, до цього подають хліб, соуси, салати. Доки готується м'ясо, гостям пропонують пиво, вино, кока-колу, мінеральну воду і т.д., а також солене печення, горішки, сірі овочі з сметанковим та гірчичним соусом. До м'яса додаються відварені або запечені овочі. Ідеальний десерт - свіжі фрукти. Тут атмосфера вільна, дозволяється їсти руками, використовують одноразовий паперовий або пластиковий посуд.

Як і меню, одяг також вільний: джинси, майки, футболки. Не бажано користуватися різкими парфумами, пахучими кремами.

Іншим видом гостини на природі є “пікнік”, який організують за містом в денний час. Блюда готуються завчасно і упаковуються для перевезення в кошики, переносні холодильники. Меню тут також різноманітне: закуски (паштети, салати), в термосах - суп, запечене м'ясо, жарені курчата. На десерт - фрукти, тістечка.

Атмосфера на таких прийомах набагато вільніша, ніж на діловому коктейль фуршеті: можна співати, грати на гітарі, сидіти біля багаття.

Одяг на такій гостині може бути дещо наряднішим, ніж для барбек'ю.

На таких прийомах гостям доцільно розмовляти з якнайбільшою кількістю людей, однак не бажано розпочинати серйозні дискусії.

### 3.7. Непередбачені ситуації

Якщо хтось з гостей під час ділової гостини раптом захворіє, її відразу закінчують. Господар оплачує рахунок і дає офіціанту “на чай”, якщо він в чомусь допомагав. Наступного дня необхідно передзвонити гостеві і з'ясувати чи все з ним гаразд.

Якщо ви за столом почнете кашляти або почнетесь кровотеча з носа, потрібно вибачитись і вийти в туалет. Повернутись доцільно лише тоді, коли все в нормується.

Якщо гість вийшов в туалет через вище згадані причини і довго не повертається, необхідно з'ясувати, як він себе почуває. Якщо це жінка, а ви чоловік або навпаки, попросіть власника ресторану, щоб послав відповідну особу розвідати ситуацію.

Якщо куріння, голосна музика, непристойна поведінка, сміх чи пиятика інших гостей у ресторані перешкоджають партнерам під час ділового прийому, доцільно попросити офіціанта або директора зробити зауваження цим гостям або пересадити партнерів. Якщо в цій справі нічого не залагоджено, необхідно вийти, висловивши своє невдоволення директору. Обов'язково потрібно попросити вибачення у своїх гостей і подякувати їм за терпеливість і розуміння.

Якщо незнайомі підслуховують розмову, доцільно обірвати її на півслові і пильно дивитись на них до тих пір, поки вони не відвернуться.

Якщо знайомий або колега за сусіднім столом підслуховує розмову, рекомендується перевести розмову на іншу тему, говорити тихіше або пересісти на інше місце.

Залишаючи якусь зустріч чи гостину, не потрібно намагатися, щоб кожний з присутніх помітив, що ви прощаєтесь. А виходити з багатолюдної вечірки потрібно непомітно, не привертаючи уваги інших гостей. В такому випадку прощатися потрібно лише з господарями.

Той, хто з певної поважної причини змушений відмінити гостину, призначає новий час побачення, однак ініціатор першої зустрічі залишається господарем і платить за прийом.

### **3.8. Основні правила доброї поведінки за столом**

Культура поведінки за столом - це частина загальної культури людини. Її треба виховувати із самого раннього віку. Але як просто й ненав'язливо пояснити дитині ті правила, які повинен знати кожен? Наша робота являє собою бесіду з дитиною молодшого шкільного віку, у якій сполучається пояснення правил поведінки за столом із цікавими історичними фактами.

Існують строгі правила поведінки під час їжі. Як і всі інші, ці правила не вигадані з голови. Більшість із них виникло з поваги до тих, з ким ти сидиш за столом. Спробуй простежити, що вийде, якщо ти візьмеш вилку й ніж не пальцями, як ведеться, а затиснеш їх у куркуля й почнеш різати лежаче на тарілці м'ясо. У тебе неминуче здіймуться й розійдуться в сторони лікті. А це значить, що виявиться в небезпеці шочка сусіда. А лікті, покладені на стіл? Вони займають місце, де повинна стояти тарілка сусіда. Та й чи приємно йому буде класти хліб на той шматок скатертини, по якому шаруділи твої руки?

Або, скажемо, чому прийнято брати цукор щипчиками, а якщо їх немає - просто пальцями, а не своєю чайною ложкою? Адже руки в тебе повинні бути чисті - перед тим, як ти сідаєш за стіл, ти їх вимив, та й торкнешся ти ними лише того шматочка цукру, що візьмеш. А ложка тільки що була в тебе в роті, і не всякому буде приємно, якщо вона прогуляється по всій цукорниці.

По тій же причині сіль із сільнички потрібно брати не пальцями й не своєю ложкою, а кінчиком ножа. Але пиріжки, печиво, хліб потрібно брати рукою, намагаючись не стосуватися сусідніх скибочок.

А чому, наприклад, не прийнято різати рибу ножем? Так тільки тому, що в рибі бувають дрібні тонкі кісточки. Розрізаючи шматок риби, можна, не помітивши, розрізати й кісточку, і проковтнувши її, подряпати горло.

Небагато історії...

Книга, по якій російські юнаки дівчини могли вчитися правильно поводитися за столом, з'явилася ще у вісімнадцятому столітті. Називалася вона: "Юності чесне зеркало, або Показання до життєвого обходження" і складена була самою Російською Академією наук. От яке велике значення надавали їй тоді правилам поведінки!

Надруковано вона незвичними для нас стародавніми буквами; деякі слова, начебто "талерки", і відразу зрозумієш. Але більшість правил годиться й сьогодні. "Не вимагай першим блюдо й не дуй у рідке, щоб скрізь бризкало". "Не сопи, корду їли". "Коли що тобі запропонують, то візьми частину з того, інше віддай іншому". "Руки твої не повинні довго лежати на тарілці, ногами скрізь не мотай, не втирай губ рукою й не пий, поки їжі не проковтнув". "Не облизуй перстів і не гризи костей, але обрізай ножем". Хліба, приклавши до грудей, не різ; їли, що перед тобою лежить. Над їжою не чавкай, як свиня, і голови не чеши. Не проковтнувши шматка, не говори. Біля своєї тарілки не роби забору з костей, кірок хліба й іншого. Непристойно руками по столі скрізь колобродити, але сумирно ести. А качанами й ножем по тарілкам, по скатертині або по блюду не креслити, не колоти й не стукаючи, але повинне тихо й сумирно, прямо, а, не сидіти вигнувшись".

У французів є приказка: "Апетит приходить під час їжі". Як і більшість народних приказок, вона заснована на життєвому досвіді: захід і вид смачної їжі дійсно підсилюють апетит.

Великий росіянин учений Іван Петрович Павлов пояснив, чому це відбувається. Ти знаєш по собі, як течуть слинки побачивши ласого блюда. Це, виходить, починають працювати слинні залози рота, щоб змочити їжу, що зараз будеш жувати. Точно так само вид і запах їжі діє на залози шлунка. Вони теж починають виділяти особливий "запальний" сік. Цей сік допомагає шлунку переварювати їжу. Дратуючи закінчення нервів, закладених у стінках шлунка, він викликає почуття апетиту.

Але не всяка їжа діє на організм однаково. Ніж гарніше, апетитніше виглядає тарілка з їжею, чим смачніше їжа пахне, тим сильніше виділяється "запальний" сік, тим краще буде переварене те, що ти з'їли.

І турбота про це також відбилася в правилах поведінки за столом. Чому, наприклад не слід кришити на шматки котлету або сирник? Не тільки тому, що розкришена їжа швидше холодне й робиться несмачною. Вид розмазаной по тарілці - котлети або сирника не дуже апетитний. Чому не прийнято випльовувати що-небудь, навіть кісточку від компоту, прямо на блюдо? Чому не дозволяється критикувати подане блюдо й говорити, що, по-твоєму, воно несмачно? Чому треба доїсти все покладене до кінця й не залишати на тарілці? Тому що це не тільки кривдить господарку, але й може відбити бажання є в сусідів.

Не слід також розглядати занадто уважно або колупати вилкою те, що тобі поклали. Це теж неввічливо стосовно господарки, немов ти сумніваєшся як частування. Вихована людина буде їсти кожне запропоноване хазяїном блюдо.

Коли французи заснували свою першу колонію в Північній Америці, французький губернатор запросив на звану вечерю двох вождів індіанського племені ірокезів. Він уважав, що після такого обіду йому буде легше вмовити вождів віддати задешево великі степи, де індіанці здавна полювали на оленів і бізонів.

Знаючи шляхетну довірливість індіанців, що ще не встигли розпізнати лицемірство й жорстокість завойовників, ад'ютант губернатора, злісний і хитрий ледар, вирішив посмішити таких же, як він, приятелів і поглумитися над гостями. На їхніх очах він густо намазав гірчицею шматок хліба й зробив вигляд, що з насолодою проковтнув його. Індіанці подумали, що це улюблена їжа білих, і намазали гірчицею свій хліб. Але від першого ж шматочка в них захопило подих, на газах виступили сльози. Однак ірокези нічим не видали своєї відрази й мужньо доїли свій хліб.

Вони не хотіли скривдити хазяїна відмовою від запропонованого частування. Так "дикі" індіанці дали урок увічливості й витримки "культурному" негідникові.

#### Сервіровка

Існують певні правила накривання стола. Насамперед, посуд, що перебуває на столі, повинна розташовуватися по прямої лінії. Краю основних тарілок, а також ножів і качан доходять до крайки стола або відстоять від її на 1-2 див. Весь прилад розташовується під рукою; ті предмети, які знадобляться раніше, перебувають далі від тарілки, звідки зі зручніше брати. Хлібну тарілку ставлять ліворуч від основної. Мисочки із салатом або компотом (готові порції) перебувають також ліворуч, але далі від краю стола.

Ножі кладуть праворуч від основної тарілки лезом до неї, качани - ліворуч, вістрям нагору, щоб не зіпсували скатертину. Рибний ніж кладуть праворуч від ножа для печені. Якщо до риби або печені подають закуски, то й для них потрібні вилка й ніж, небагато менші, чим для печені. Відповідно до черговості подачі блюд, вони самі крайні, тобто перебувають далі всього від тарілки. Ножів і вилок ніколи не кладуть на стіл більше трьох пар. Якщо в особливо врочистих випадках передбачено ще блюдо, що їдять за допомогою ножа й качани, їх приносять пізніше. Ножі й качани кладуть на відстані 1 див друг від друга.

Ложки кладуть на стіл опуклістю вниз. Супова й десертна ложки, що перебувають за тарілкою, повинні лежати паралельно краю стола, ручками вправо. Супова ложка може бути покладена праворуч від тарілки поруч із ножем (правіше останнього). До всіх блюд, які не сервірують порціями, подають ложку, вилку, совочок, щипчики й т.д. Масло сервірують зі спеціальним ножем так само, як сіль і гірчиця - з відповідними ложечками.

Блюда з гарніром і печенею подають із ложкою й вилкою. Якщо в господарстві немає відповідних приладів, замість них уживають звичайні.

Місце склянки - праворуч, за приладом. Склянка для пива ставлять на металеву, скляну, пластмасову підставку, що призначена для захисту скатертини від пивної піни. Для морсу, соку або лимонаду подають або спеціальні вузькі, так називані лимонадні, склянки, або тюльпаноподібні келихи.

Чарки ставлять теж праворуч у ряд або півколом. Важливо тільки, щоб вони розташовувалися відповідно до порядку вживання напоїв, тобто той келих, що знадобиться раніше, повинен стояти крайнім праворуч і т.д. Розставляючи келихи, стежте, щоб вони не заважали брати ложку. Якщо на столі різні напої, то й чарки повинні бути різними. Келихи для вина вибирають відповідно до сорту вина. Для солодких і десертних вин - тюльпаноподібні на ніжці, для червоних - теж у формі тюльпана, але більшого розміру й з більше широкою верхньою частиною. Келих для білого вина повинен бути ще більше й на більше високій ніжці. Найвищий келих - для шампанського. Загалом, чим міцніше напій, тим менше чарка. Тому

горілку й лікери пропонують у маленьких чарках. Коньяк же прийнятий наливати в більші келихи, що звужуються догори. Наливають коньяк на саме денце. Горілочні чарки можуть бути як товстостінними без ніжки, так і тонкими на ніжках. Якщо вони без ніжки, під них кладуть маленькі серветки.

#### Про гостей

Поважати смаки, звички іншого - один з найперших обов'язків людини в суспільстві. Повідомляти свій смак самим бездоганним - свідчення безкультур'я й неуцтва.

Почесним вважається місце на чолі стола. Його надають "героєві дня" - іменинникові. Якщо гості зібралися не в день народження, а, наприклад, на Новий рік або по іншому приводі, почесне місце надається хазяїнові вдома або особливо шановному гостеві. Бабусю або дідуся потрібно влаштувати зручніше й не забувати за ними доглядати. Господарка будинку, як правило, сідає так, щоб легко можна було вийти через стіл, що принести або віднести.

#### Місця за столом

Запрошуючи гостей, потрібно подумати про те, як їх розсадити. Місця біля хазяїна, як по праву, так і по ліву руку від них вважаються почесними. У прямокутного стола ці місця перебувають у центрі довгих його сторін. Хазяї сидять друг проти друга. При цьому дама сидить по праву руку хазяїна, а чоловік - по ліву руку господарки.

Розсаджуючи гостей, намагаються по можливості саджати чоловіків і жінок упереміж. Дотримуються й другого основного правила: подружні пари роз'єднують, за винятком молодих і річніці, що святкує, подружнього життя. Винуватці урочистостей сидять на почесному місці в центрі.

Якщо гостям відомі їхні місця, вони коштують біля них і не сідають, поки не сяде господарка. Чоловік допомагає сісти своїй сусідці. Для цього він відсуває її стілець від стола й, коли вона сяде, знову підсуває стілець до стола, намагаючись їм не стукати. Природно, що молодь не сідає, поки не сядуть старші.

#### Догляд за посудом

У цей час існує великий вибір посуду різної форми й розцвічення. Від непомітної однотонної до вигадливо відливає різними квітами - усе, що тільки можна собі представити. Здобуваючи посуд, орієнтуйтеся насамперед на ваші індивідуальні потреби, однак не зневажайте у своєму виборі міркуваннями практичності. Мабуть, вигідніше придбати два сервізи: повсякденного, котрого років через десять ви зможете замінити новим, і дорогою - для обраних приводів.

Варто придбати для можливої заміни додаткові предмети - насамперед тарілки й чашки. Краще заздалегідь подбати про те, щоб посуд по міцності витримував машинне миття. У кількості тарілок, чашок і мисок єдиний порадник - ваші власні потреби. Кому як не вам знати, на яке коло родичів і знайомих буде розрахований посуд, що здобуває вами!

#### Що і яким чином треба їсти?

Сидячи за столом, не ріжуть хліб ножем, а відламують маленькі шматочки. При закусці, наприклад, якщо це шинка, не кладуть її на шматочок хліба. Шинку їдять ножем і вилкою, невеликі шматочки хліба можна намазати маслом. Коли їдять паштет, відокремлюють шматочок вилкою. Намазувати його на хліб можна тільки в сімейному колі.

Коли їдять суп - тарілку не нахилиють. Просто невелика кількість супу залишається в тарілці. Ні під час їжі, ні після не кладуть ложку на стіл, залишають неї в тарілці.

Бульйони, супи, які подають у чашках, п'ють, не користуючись ложкою. Ложку вживають, коли хочуть дістати із супу грінки, яйце, шматочки м'яса.

Риба як у холодному, так й у гарячому виді не допускає ножа. Ножем користуються тільки для маринованого оселедця.

Якщо до рибного блюда подані спеціальні прилади - лопатка й вилка, то лопатку беруть у праву руку, вилку в ліву. Вилкою притримують шматочок, лопаткою відокремлюють кістки. Якщо подаються два качани, то права використовується для відділення костей, лівої ж відправляють шматочки риби в рот.

Якщо на вашій тарілці виявиться риба цілком, то спочатку відокремлюють від кістяка верхню частину філе, з'їдають, потім відокремлюють хребет і кісточки, відкладають убік, потім з'їдають другу частину.

Не знаючи, що раків, крабів, молосків або омарів цілком припустимо є руками, багато хто з нас починають проводити важкий і болісний експеримент по обробленню цих блюд звичайними вилкою й ножем.

Якщо перераховані вище блюда приготовлені так, що для їхнього вживання потрібні прилади, то їх вам подадуть спеціально - щипці, вилку для омарів або ніж для раків.

Наприклад, якщо ви замовили краба і його подали без панцира, тобто за допомогою спеціальної вилки й ножа не складе великої праці, у противному випадку прилади вам не знадобляться - руками буде зручніше і не викличе зняковілості в навколишніх. У цьому випадку ви просто повинні знати, як це варто правильно робити.

Для того щоб очистити краба, потрібно міцно тримати його голову однією рукою, а іншою - зігнути кінець хвоста. Від цього тонкий панцир краба лопне посередині, після чого його легко можна видалити і є м'ясо без проблем.

Раків на стіл звичайно прийнято подавати цілком. Щоб відокремити хвіст, потрібно його небагато відхилити убік, злегка обертаючи.

Для вживання всляких моллюсків особливих приладів не потрібно. У крайньому випадку можна скористатися звичайною вилкою, щоб витягти з раковин м'ясо.

Устриць у ресторанах подають уже відкритими, а іноді навіть відділеними від черепашки, тоді їхнє вживання не становить особливих утруднень. Якщо ж устриці подані до стола в необробленому виді, то для них існує спеціальна вилка. Цією вилкою м'ясо легко відокремлюється від шкарлупки.

У більшості ресторанів омарів подають до стола вже підготовленими до вживання, вам буде потрібно тільки вилка для омарів, щоб витягти із клішень м'ясо. Можна обійтися й без вилки - просто висмоктати м'ясо з панцира.

На закуску, як правило, подають половину хвоста лангуста, для його вживання підходить звичайний столовий прилад. Вилкою ви виймаєте м'ясо з половини панцира, а потім уживаєте його звичайним способом, користуючись ножом і вилкою.

Не турбуйтеся про чистоту ваших рук, після закінчення трапези офіціант обов'язково подасть вам мисочку з водою, у якій ви зможете вимити руки, а специфічний захід знищить шматочок лимона, що плаває у воді.

Для риби існують спеціальні прилади. Різні види риб відповідно й по-різному варто вживати.

Наприклад, копчені й мариновані види риб досить тверді, тому їх краще обробляти ножом. Якщо риба смажена або тушкована, використовується спеціальний прилад, яким рибна м'якоть відокремлюється від костей. Можна використати два качани або спеціальний ніж-лопатку, яку варто тримати в правій руці, а вилку - у лівій. Якщо ж на стіл подана тільки одна вилка, то допомагайте собі шматочком хліба.

Артишоки також одне із блюд, що зручніше є руками. Листи артишоку відривають пальцями, а потім вмочають у приготовлений для цього соус і висмоктують. Єдине правило гарного тону, яке варто не забувати в цьому випадку, висмоктувати м'якоть потрібно, по можливості, безшумно. Тверді частини листів артишоку акуратно складають на тарілку для відходів.

Коли ви доберетеся до качана, що уже треба є за допомогою приладу, попередньо вимийте руки в спеціально поданій для цієї мети мисочці з водою, а потім за допомогою вилки й ножа вживете качан.

Раніше спаржу їли руками. Останні десятиліття при вживанні спаржі стали користуватися приладами. У принципі в цьому випадку можливі обидва варіанти.

Птаха їдять за допомогою ножа й качани.

М'ясо з овочами прийняте є, не випускаючи з рук ножа й качани.

Зелений салат не прийнятий різати ножом; якщо листи занадто великі, то розріжуть їхньою вилкою.

Спагетті їдять за допомогою вилки й ложки. Ложку тримають у лівій руці. Край ложки опускають у тарілку, на вилку намотують спагетті в поглибленні ложки. Намотавши на вилку небагато макаронів, ложкою відрізають цю порцію від іншого.

Рубані котлети або тефтельки ножом не ріжуть, а їдять їх, відокремлюючи вилкою невеликі шматочки, причому вилку в цьому випадку цілком припустимо тримати в правій руці. Виключення, мабуть, може скласти таке блюдо, як "котлети по-київськи". Особливість цього блюда полягає в тім, що усередині котлети перебуває масло, а сама котлета покрита досить твердою скоринкою з панірувальних сухарів. Щоб масло не бризнуло вам в особу або на одяг, потрібно акуратно проткнути скоринку котлети вилкою, а ножом, у правій руці, відрізати невеликий шматочок.

Компоти прийнятий наливати в чашки-компотниці. Їх не п'ють, а їдять ложечкою разом з рідиною. Якщо в компоті присутній вишня або черешня, то кісточки варто акуратно виплюнути в ложечку, а потім скласти на блюдце.

У жодному разі не слід пити компот із чашки, потім з'їдати фрукти, залишки від яких складати назад у чашку - це дуже дурний тон.

Якщо вам пропонують яблука на якому-небудь прийомі, варто знати, що їх прийнято є, користуючись ножом і вилкою. Спочатку яблуко ділиться на чотири частини, потім кожна четвертинка надівається на вилку й, по черзі, очищається від шкірки ножиком, що при цьому повинен бути дуже гострим. Кожен очищений шматочок їдять із тарілки за допомогою ножа й качани.

Безумовно, комусь такий обіг зі звичайним яблуком здасться смішним, однак це одне із правил етикету, яке варто дотримувати саме в громадських місцях по тій простій причині, що очищене від шкірки й порізане на дрібні шматочки яблуко не хрумтить.

Як поводитися під час їжі?

За столом потрібно сидіти злегка нахилившись уперед і на всьому сидінні, а не на краєчку його. Розмовляючи із сусідом ліворуч, не повертатися спиною до тому, хто сидить праворуч. Сидіти за столом потрібно прямо, повертаючи при розмові тільки голову. Ноги перед собою не витягають, а тримають їх разом біля стільця. На столі можуть перебувати кисті рук, але ніяк не лікті. Лікті по можливості притиснуті до тулуба. Якщо їдять тільки однією рукою, то друга перебуває на столі. Пальці складені разом.

Сидячи за столом, не критикують те, що на столі, і тих, хто за ним сидить. Не стежать за тим, хто скільки їсть. У стравах не риються, а кладуть у рот всі підряд. Їдять і п'ють спокійно, безшумно, не гримасуючи. Рот не набивають їжею й занадто більшими шматками. Жувати потрібно із закритим ротом. З повним ротом не розмовляють і не сміються.

Серветку беруть із тарілки, коли починають подавати на стіл. Її кладуть, склавши вдвічі на коліна, а не засовують за комір. Закінчивши їсти, серветку кладуть на стіл ліворуч від тарілки. Паперову серветку злегка мнуть і кладуть на тарілку з-під їжі.

Ложку тримають між більшим і вказівним пальцем, причому її ручка злегка впирається в середній палець. До рота її підносять небагато навскіс (не боком) і в рот її не засовують. Ложку наповнюють настільки, щоб її можна було донести до рота, не протока не краплі.

Вилка й ніж. Вилку тримають у лівої, а ніж у правій руці. Коли їдять однією вилкою, неї тримають у правій руці. Ручки ножа й качани перебувають у долонях. Кінчиком вказівного пальця можна вpirатися в стик ручки й вістря, але не нижче. Так само тримають вилку, опуклістю догори.

Загальні правила поведінки за столом

Не спізнюйся, будучи запрошеним на обід, сніданок, вечерю, чай.

Не сідай за стіл, поки не сядуть дами або поки хазяїн або господарка не запросять зайняти місце.

Не пропонуєш дамі, коли супроводжуєш її до столу, ліву руку. Чоловік завжди винний пропонувати дамі праву руку.

Не забувай, що дама, що сидить поруч із тобою, особливо по праву руку, має право на твою увагу. Даму, що сидить поруч із тобою, варто займати не залежно від того, подань ти їй чи ні.

Не знайся після того, як гості сіли за стіл. Не сиди занадто близько до столу або занадто далеко від нього.

Не зацокай серветку за комір і не розкладай її на груди. Серветку варто класти на коліна. У першу чергу необхідно обслуговувати дам. Не їсти суп з кінця ложки. Не проси другої порції супу.

Не згинайся над тарілкою. Тримайся по можливості прямо.

Якщо хочеш дістати що-небудь, не тягнися через тарілку іншого. Не бери хліб вилкою, бери рукою.

Не кусай від цілого шматка хліба. Не намазуй маслом цілого шматка хліба. Ламай хліб шматочками й намазуй їх. Не криши хліб у суп. Не їж з ножа. Ніколи не піднось ніж до рота. Не накладай на вилку за допомогою ножа. Бери на вилку стільки, скільки на неї може поміститися без праці. Не їж занадто швидко.

Не наповнюй рот більшою кількістю їжі, ніж може поміститися, не розставляй лікті. Лікті повинні бути притиснуті до боків. Не ставши лікті на стіл.

Не піднімай склянку або келих занадто високо. Не їли ложкою ті, що можна й вилкою. Не намагайся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматочок м'яса й т.д.

Не подавай сам свою тарілку із проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другої порції взагалі.

Не випльовуй кісткі та інше на тарілку. Кістку варто витягти з рота на вилку, притулену до губ, і потім покласти її на тарілку. Фруктові кісточки потрібно витягати з рота непомітно на ложку.

Не проси сусіда подати що-небудь, якщо поблизу перебуває прислуга. Не грай серветкою, вилкою й іншими інструментами на столі. Не витирай особу серветкою. Серветкою можна лише злегка провести по губах.

Не повертайся спиною до іншого, якщо маєш намір поговорити із сусідом. Не розмовляй з іншим через сусіда. Не розмовляй з повним ротом. Не відкидайся й не розвалюйся на стільці. Намагайся завжди бути спокійним. Не впускай з рук ніж або вилку. Але якщо упустивши, не бентежся, попроси іншу, не надаючи значення тому, що сталося. Взагалі краще робити помилки, чим намагатися не робити їх із зусиллям і з залученням уваги навколишніх. Не користуйся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає необхідності. У крайньому випадку роби це непомітно.

Не пригощай безперестану гостя. Не пий багато провина.

Будучи хазяїном або господаркою, ніколи не закінчуй своє блюдо першим. Почекай, коли закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подане останнє блюдо.

Не проси другові чашку, поки гості не одержали першої.

Не роби ніяких зауважень щодо подаваного блюда. Не критикуй ті, що подається до стола.

Не відмовляйся від якого-небудь блюда, посилаючись на ті, що воно тобі не подобається або що воно тобі шкідливо. Найкраще відмовитися без пояснення причин. Не розповідай за столом про свої хвороби.

Не клади чайну ложку в склянку або чашку. Допивши чай або каву, поклади ложку на блюдце.

Не складай серветку після того, як поїв. Серветку варто недбало покласти на стіл.

Не читай листів або документів за столом.

Як поводитися за столом

1. Коли їли, не відкушуй відразу більших шматків - це некрасиво.
2. Не розмовляй з повним ротом. Якщо тобі поставили запитання, спочатку проковтни їжу, а потім відповідай.
3. Під час їжі не присьорбуй голосно, не дуй на занадто гаряче блюдо, не стукай ложкою по тарілці. Намагайся їсти беззвучно.
4. М'ясо відріжай невеликими шматочками. Коли з'їли один шматок, відріж наступний. Не наріжай на шматочки всю порцію відразу: від цього твоя тарілка буде виглядати неохайно, а їжа швидко охолоне.
5. Смажений або варений птаха треба брати з тарілки вилкою, відрізаючи невеликими шматочками, а коли відрізати буде вже важко, можна взяти пальцями кісточку й об'їсти.
6. Кісточки з риби теж можна виймати вилкою й пальцями. Але пальці при цьому не облизують, а витирають серветкою.
7. Гарнір - овочі, картоплю, макарони - набирай на вилку за допомогою скоринки хліба.
8. Не їли ложкою те, що відмінно можна є вилкою.
9. Не їли з ножа - це некрасиво, та й легко можна порізати рот.
10. Рибу, сирники, котлету, холодець, яєчню але - гніт різати не треба - їх легко розламати вилкою.
11. Коли користуєшся ножем, тримай його в правій руці, а вилку - у лівій. Не перекладай їх з руки в руку, поки не з'їли все блюдо.
12. Кісточку від компоту не випльовуй прямо на блюдце. Піднеси ложку до рота, виплюнь на неї кісточку й поклади на блюдце.
13. Якщо тобі потрібно що-небудь дістати, не тягнися через весь стіл, а чемно попроси передати.
14. Із загального блюда бери крайній шматок, не вибираючи. Адже взявши шматок покраще, ти залишаєш сусідові шматок гірше, а це неввічливо.
15. Не підбирай хлібом залишки соусу з тарілки. Не допивай прямо із блюдця сік від компоту.
16. Закінчивши їжу, ложку не облизуй. Брудні ніж і вилку на стіл не клади.
17. Не став без дозволу свою брудну тарілку на брудну тарілку сусіда без його дозволу й не відсувай свій брудний посуд у його сторону.
18. Коли п'єш чай, не залишай чайну ложку в склянці - він може перекинутися. Розмішавши цукор, поклади ложку на блюдце.
19. Не сиди боком до стола або поклавши ногу на ногу - це некрасиво й неввічливо.



20. За їжею не читай, - це не тільки неввічливо стосовно навколишнім (мол, книжка тобі цікавіше, ніж вони), але й шкідливо.

21. Не катай кулюк із хліба, не криши його даремно, доїдай всі кірки (вони, до речі, корисніше м'якушки). Помни завжди, скільки людей трудилося, щоб виростити й забрати врожай і спекти хліб. Не забувай також, що для мільйонів хлопців на землі крихта хліба ще коштовність!

Мистецтво бесіди за столом

У Древній Русі в XII столітті в "Повчанні до дітей князь Володимир Мономах учив вести бесіду так: "При старших мовчати, мудрих слухати, без лукавого наміру розмовляти, побільше вдумуватися, а не шаленіти словом, не засуджувати мовою, не багато сміятися".

Імператриця Катерина II змушувала придворних дотримувати правил "Ермітажного Уставу". Один з параграфів призивав говорити помірковано й не дуже голосно, "щоб в інших там, що перебувають вуха, і голова не занедужали".

За старих часів найбільшою честю для вченого в Ірані вважалося стати членом академії мовчання. Тільки сто мудреців одночасно могли бути "Мовчазними" академіками. Їхній девіз варто запам'ятати: "Багато думай і мало говори!"

Один базика зупинив на вулиці філософа Аристотеля й розповідав йому багато дурниці, увесь час присуджуючи: "чи не чудно?" - Це не так чудно, - відповів філософ, - як те, що людина, що має ноги, може стояти й слухати твоє марнослів'я. Може, і не дуже чемно надійшов філософ. Але що поробиш?

"Мистецтво люб'язно й галантно вести розмова" - така книга була видана в Англії в 1713 році. От що там написано: "Потрібно починати бесіду вміло. Самою звичайною темою розмови є погода: вона або гарна, або погана. Якщо з вами погодяться, початок розмови покладене".

От деякі загальні правила для приємного ведення бесіди, які допоможуть тобі бути приємним співрозмовником не тільки за столом, але й у будь-якій ситуації.

1. Визначимо для початку, про що говорити не слід. Намагайся не говорити про речі, які можуть неприємно зачепити співрозмовника. Не говори зневажливо про, наприклад, акторі маленького росту "метр із кепкою", якщо той, з ким ти його обговорюєш, і сам невисокий. Не розхвалою свого пса при товариші, собака якого недавно лопала під машину. Не описуй крас канікулярного відпочинку на Багамах, якщо ти знаєш, що батьки твого товариша-співрозмовника не в змозі вивезти його навіть у найближче село.

2. Не принижуй інших. Не зачіпай почуттів свого співрозмовника, не намагайся його підколоти, скривдити, піднятися за його рахунок.

3. Не брешти. Про відсутніх говори тільки добре. Мало того, що брехати взагалі ганебно, твої слова можуть передати "по призначенню" так ще й додадуть свого. Як ти будеш дивитися в очі тому, на чий рахунок ти пари днів назад "безневинно пройшовся" у бесіді тет-а-тет.

4. Не обговорюй занадто вузьких проблем, які, крім тебе, нікому не цікаві.

5. Кожному співрозмовникові - свою тему. З однокласником можна обговорити проблеми нової "математички" й особливостей її викладання. А бабуся із цього всього зрозуміє тільки, що ти не в ладах з викладачкою й тобі грозить двійка. Ячмінь на оці твого двоюрідного брата навряд чи зацікавить директора школи. А скандальчик між мамою й тіткою, через те, хто краще пам'ятає події десятилітньої давнини, краще взагалі ні з ким не обговорювати.

6. Не слід зачіпати в розмові скандальних тим, проблем, які можуть зачепити чийсь моральні принципи.

7. На вулиці й у громадському місці не треба розмовляти занадто голосно, щоб це чули сторонні. Не думайте, що незнайомі люди звернуть на вас захоплена увага: "Ах, які вони сміливі!" або "Ах, які дотепні", або "ПРО, боже мій, яка крутість!" Швидше за все подумают: "Яка невихованість!" І нудно відвернуться.

8. Взагалі не слід говорити занадто голосно. Якщо на твої слова не обертають уваги, то це, скоріше всього, не тому, що ти говориш занадто тихо, а тому, що ти говориш нецікаво або запутано. А може бути, твій співрозмовник не вміє слухати. Тоді не варто витратити на нього голосові зв'язування.

9. Не говори також і занадто тихо, щоб люди не були змушені щосили напружувати слух. Не бурмочи під ніс. Не говори занадто швидко, але й не розтягуй фрази. Якщо ти не впевнений у своєму артистизмі, не вимовляй слів із зайвою афектацією (не знаєш слова - запитай дорослих).

10. Безтактно не відповідай і не реагуй на питання.

11. У компанії варто втягувати в розмову різних людей, особливо тих, хто новачок і почуває себе ніяково.

12. Якщо ти чогось незрозумів або недочув, то не перепитуй, як на базарі, "Що?" (а тим більше "Що?") Скажи: "Вибачите, я не розчув".

13. У суперечці не прагни бути у всім правим, не демонструй свою ображеність, якщо твоя точка зору не прийнята всіма. Візьми до відома аргументи інших. Це зовсім не виходить, що ти повинен відмовитися від своєї точки зору. Просто форма незгоди повинна бути коректною (не знаєш слова - запитай у старших). Своє неприйняття не варто виражати такими словами як "Нісенітниця собача!", "Брехня!" й "Що ти женеш?".

14. У багатьох стародавніх текстах про мистецтво бути приємним у суспільстві радять уникати тим, які могли б розколоти присутніх на два табори. Особливо гострі політичні й національні теми. Якщо ви хочете миру й спокою, знайдіть тему, цікаву всім, але не зухвалих гострих розбіжностей: любов до свійських тварин, батьки й учителі, майбутня професія, наука, література, спорт. 15. Є, однак, такі компанії, де збираються саме посперечатися. Адже й нова книжка, і перспективи розвитку медичної науки можуть стати предметом для суперечки. У такій компанії не варто зводити розмова до загальноприйнятих істин. Можна не боятися своєї оригінальності. Але й не забувати про культуру суперечки

16. Допустимо, ти - чудовий оратор! Як говорили не дуже давно: красно бай. Ти вмієш заповнити увагу всіх, ти дотепний, ти раніше всіх довідаєшся карколомні новини, ти блискуче наслідуєш знаменитих акторів, ти дійсний ерудит... Але щоб стати по-справжньому неперевершеним співрозмовником, потрібно вчасно дати можливість висловитися й іншому. "Якщо в тебе є фонтан, дай відпочити й фонтану", - так висловився Козьма Прутков. Дай співрозмовникові виявити себе із кращої сторони, "підіграй" йому, підкинь репліку, на яку він, як ти підозрюєш, може вдало відповісти. І тебе полюблять ще більше! Дійсний співрозмовник не той, хто співає "соло", а той, хто диригує оркестром.

17. Якщо до двох що розмовляють приєднався третій, підшукайте тему, що буде цікава всім трьом.

18. Якщо ви заметете, що двоє що розмовляють, обговорюють щось інтимне, не для чужого вуха, елегантно вийдіть із бесіди, не порушуйте "тет-а-тет". У жодному разі не допитуйтеся: "А о чим це ви отут без мене тлумачили? Не розповісте - я ображуся!", "Секретничати недобре..." Але й відповідати на такі справді безглузді питання не треба занадто грубо. "Не твоя собача справа!" не підійде. Скажіть краще: "Про властивості гіперактивного суперполя синхрофазотрона при умовах опромінення кварканутими мю-мезонами. Тема трохи спеціальна, але, може бути, ти знаєш що-небудь новеньке?"

19. Дуже дурна манера відповідати на запитання питанням. Це завжди звучить так, начебто ти вважаєш свого товариша заплішеним дурінь. Наприклад, тебе запитують: "Ти вже обідав?", а ти відповідаєш: "А що ж мені, без обіду сидіти, чи що?" Це безглуздо й неввічливо.

В діловому етикеті існують основні правила, яких необхідно обов'язково дотримуватися за столом під час будь-якої гостини:

не запізнюватись на ділову гостину;

- не сидати за стіл, поки не сядуть жінки або поки господар чи господиня не запросять зайняти місця;
- не знайомитись після того, як сіли за стіл;
- не сидіти занадто близько до столу чи занадто далеко від нього;
- не застромлювати серветку за комір, не розкладати її на грудях, а покласти її на коліна;
- якщо посуд брудний, нічим його не витирати, а попросити офіціанта замінити його;
- не можна їсти суп з кінця ложки;
- не можна просити другу порцію супу;
- не нахилятися над тарілкою - триматись прямо;
- не розставляти лікті на столі, вони повинні бути притиснуті до боків;
- не витягувати руки за чимось, що стоїть на столі даліше, а попросити, щоб подали цю страву;
- накладаючи їжу, потрібно підносити тарілку до загального блюда, а не навпаки;
- не запивати, коли в роті є страва. Виняток - якщо страва дуже гаряча і холодний напій - це форма першої допомоги;
- не випльовувати нічого в руку і не класти потім це на тарілку, а спробувати непомітно вибрати великим і вказівним пальцем їжу з рота та покласти її на окрему тарілку;
- не подрібнювати всю страву посередині тарілки, а робити це порціями;
- в жодному випадку не їсти з ножа, оскільки це найбільш грубе порушення правил поведінки за столом;

- не накладати на виделку за допомогою ножа, брати на виделку стільки, скільки на неї може вільно поміститися;
- хліб брати із загальної тарілки лише рукою, класти на свою тарілку, а їсти його, відламуючи кусочками;
- маслом намазувати не цілий шматок хліба, а відламаний;
- не жувати з відкритим ротом;
- не бавитись посудом - це справляє враження нервозності;
- не набирати в рот страви, якщо попередня ще не проковтнута;
- під час їжі не проявляти жодних вигуків;
- не намагатися зачерпнути останню ложку супу, з`їсти останній шматок м`яса;
- під час пиття, не залишати ложечку в чашці, не вигравати нею мелодій по посуду під час розмішування кави або чаю;
- не замочувати тістечко чи пряник у каву або чай;
- не класти в чай варення;
- кусочок лимона класти в чай, ложечкою витискати сік, а те, що залишилося, виймати і класти на край тарілки;
- не говорити з повним ротом;
- не повертатися спиною до іншого, якщо є бажання порозмовляти з сусідом;
- після споживання їжі обов'язково повитирати руки і рот серветкою, в жодному випадку не витирати серветкою обличчя;
- встаючи з-за столу, серветку залишити справа від тарілки, а якщо тарілки немає, то на її місці;
- не накладати макіяжу за столом;
- не відхилитися на спинку стільця і не гойдатися на ньому;
- під час виголошування промов, тостів, побажань не розмовляти, не наливати і не розпивати напої, не їсти;
- господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, вони чекають поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страва;
- не робити жодних зауважень щодо страв, які подаються;
- не розповідати за столом про хвороби, неприємності, трагедії і т.д.;
- не читати листів або документів за гостинним столом.

Мужчина не може пропонувати дамі для супроводу її до столу ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати лише праву руку.

Жінка, яка сидить поряд з чоловіком, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, чи знайомі вони між собою.

Правила поведінки за гостинним столом існують зовсім не для того, щоб додати нам проблем, - а навпаки, якщо вивчити всі тонкощі ділової гостини і чітко дотримуватись їх, то споживання їжі буде максимально зручним та приємним.

Прибори під час їжі потрібно тримати в руках. Однак, якщо на певний час необхідно перервати трапезу, виделку та ніж кладуть на тарілку, схрестивши їх таким чином, щоб ручка виделки була направлена вліво, а ножа - вправо, вістрям до центру тарілки (рис.6.1).

Під час нетривалої розмови кінчики приборів потрібно тримати на тарілці, або покласти виделку та ніж, притуливши їх до країв тарілки справа і зліва так, щоб ручки знаходились під кутом до краю столу (рис.6.2).

Закінчивши трапезу, ніж і виделку (зубчиками вверх) кладуть на тарілку паралельно один до одного, злегка розвернувши їх ручками вправо (рис.6.3).

Зовнішній вигляд і манери поведінки, вміння правильно поводитись за столом під час ділових прийомів - це важливі елементи ділового етикету.

## Розділ 4. ЗОВНІШНІШНІЙ ВИГЛЯД - КЛЮЧ ДО ФІНАНСОВОГО УСПІХУ

### Питання для розгляду:

- 4.1. Вибір ділового гардеробу
- 4.2. Важливість дрібних деталей
- 4.3. Гардероб спортивного відпочинку
- 4.4. Охайність і консерватизм, гармонія кольорів
- 4.5. Формування іміджу ділової людини
- 4.6. Мистецтво дарування
- 4.7. Дарунки і закон
- 4.8. Як давати і приймати дарунок

### **4.1. Вибір ділового гардеробу**

Конкурентна боротьба, яка в останній час активізувалась на ринку праці, вимагає від пошукачів не лише професіоналізму, але й гармонійного зовнішнього вигляду. Гармоніювати між собою повинні і манери, і стиль, і поведінка. Зовнішній вигляд є своєрідною візитною карткою під час зустрічі з іноземними партнерами. Психологи стверджують, що враження, яке складається про людину протягом перших 10-20 секунд після знайомства залишається домінуючим достатньо довго. І хоча це враження не завжди відповідає дійсності, щоб змінити його потрібно немало часу та зусиль.

Важливим є й те, що діловий стиль дозволяє виглядати людині впевненіше. Зовнішність - це ніби часткове відображення характеру людини, тому створення повноцінного образу бізнесмена - завдання непросте. Важливо не лише зовнішньо та внутрішньо йому відповідати, але й намагатися, щоб створений образ адекватно сприймали навколишні. Оскільки бувають випадки, коли ідеального ділового костюму може бути недостатньо для того, щоб людину сприймали належним чином. Дрібничка в гардеробі, невідповідна зачіска або занадто яскравий макіяж можуть зіпсувати образ і, відповідно, сприйняття його навколишніми. Різкі рухи, неаргументовані вирази, занадто емоційна реакція на події, які відбуваються, елементарне незнання або відсутність досвіду використання норм та правил ділового етикету можуть звести до нуля всі спроби здобути повагу та довіру в колективі.

Можна мати відповідну освіту, яскравий талант і великі потенційні можливості, але якщо імідж не продуманий в цілісності, то будь-які обґрунтовані та цікаві задуми можуть залишитись нереалізованими ідеями. Звичайно, для формування ділового іміджу не обов'язково звертатись за послугами до іміджмейкерів, - цим можна за- йнятись самостійно, самонавчанням і самореалізацією. Перш за все необхідно продумати свій образ до деталей для того, щоб протягом перших чотирьох хвилин знайомства з діловим партнером не викликати у нього жодних негативних емоцій. Адже психологи стверджують, що саме стільки часу потрібно партнеру, щоб сформувати власну думку про співрозмовника. Справа в тому, що у людини працюють дві системи оцінки: свідомо (те, що вона бачить, чує, відчуває); підсвідомо (порівняння отриманої інформації з "базою даних" не лише особистого, але й генетичного досвіду. Саме підсвідомість дає точну оцінку іміджу.

Психологи давно знають, що на нас усіх сильне враження справляє зовнішність. І хоча людину вбрання "не робить", однак без нього в діловому світі вона не може зайняти певне шановане місце.

Мета будь-якого гардеробу - підкреслити найкращі риси і приховати найгірші. Одяг і весь вигляд повинні допомагати досягти мети в ділових справах. Одяг формує уяву про особистість зокрема і про фірму в цілому, тому він не повинен відволікати увагу співбесідника від змісту ділової розмови.

Поняття "діловий одяг" включає три стилі:

1. *Консервативний (класичний) стиль.* Обов'язковий для банкірів, державних службовців, юристів. Основними характеристиками є авторитарність, високий професіоналізм, компетентність. Відмінною ознакою є контраст кольорів між костюмом і сорочкою (блузкою). Аксесуари повинні бути комплектними і гармоніювати з костюмом.
2. *Стиль взаємодії.* Використовується особами, які постійно працюють з людьми. У виборі одягу дозволяється деяке відхилення від стандартів (ефектна блузка, жакет з дорогої тканини). Аксесуари повинні бути стильними і малопомітними.

3. *Творчий (креативний) стиль*. Характерний для тих, хто працює в сфері моди, шоу-бізнесу, реклами, дизайну і т.д. Для представників цих професій характерним є прагнення виразити свою індивідуальність, тому головна особливість даного стилю - екстравагантність (незвичні фасони блузок, нестандартної форми модні аксесуари).

Відомо, що діловим світом правлять два лозунги: *“Охайність”* і *“Консерватизм”* (а в загальному - *“Уолл Стріт”*). Однак існують винятки. Наприклад, люди працюють у світі театру або моди, - тут напрошується екстравагантний одяг. Сюди можна віднести людей мистецького і наукового світу - їм надається більше волі, оскільки вони лише частково належать до ділової сфери.

Існують основні правила і вимоги до гардеробу ділової людини. Хороший костюм - дорогий костюм, оскільки хороша тканина і якісне пошиття не можуть коштувати дешево. Зауважимо, що діловим людям, які старші за тридцять, просто не можна носити *“дешеві костюмчики”*.

#### *ЧОЛОВІКИ*

Діловий чоловік повинен мати елегантний, витончений, привабливий, солідний і впевнений в собі вигляд. Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх у ділових колах, а правильно вибраний костюм сприяє створенню необхідної робочої атмосфери переговорів.

Необхідно враховувати, що розвиток ділового стилю в одязі спокійний і без помітних ривків та випадкових впливів, тому костюм бізнесмена доволі консервативний.

Діловий чоловік повинен виглядати солідним і впевненим в собі, привабливим, обов'язково викликати довіру.

Найкращий варіант для бізнесмена - це одяг з гармонійно підібраних тканин. Єдність стилю найлегше досягти, вибираючи однотонні елементи гардеробу, тому костюм одного кольору повинен бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре виглядає з однотонною гамою і малюнками інших елементів одягу, що полегшує вибір правильної комбінації: костюм - сорочка - краватка. Якщо чоловік одягнутий, наприклад, в темно-синій костюм, білу сорочку і темно-червону краватку, то це свідчить про його добрий смак.

З однотонним костюмом добре виглядає сорочка з будь-яким малюнком, а якщо сюди додати і однотонну краватку, то отримаємо чудове сполучення. Отже, необхідно пам'ятати, що однакові малюнки не можна поєднувати, їх завжди розділяють однотонним елементом. Наприклад, для однотонного костюму існує три основних варіанти:

- однотонна сорочка - однотонна краватка;
- сорочка з малюнком - однотонна краватка;
- однотонна сорочка - краватка з малюнком.

Можна рекомендувати і таку комбінацію: однотонний костюм, сорочка в дрібну стрічку і будь-яка краватка.

Костюм в смужку не доцільно поєднувати з клітчастою сорочкою. Тут доречною є голуба або біла сорочка, а також сорочка в смужку за умови, якщо смужки на костюмі і сорочці не дуже відрізняються розмірами та яскравістю). До костюма в смужку з однотонною сорочкою найкраще підбирати краватку в горошок, з ромбами або три кутниками.

З клітчастим костюмом поєднується лише однотонна сорочка і краватка без чітко визначеного напрямку малюнка або однотонна.

Зауважимо, що поєднання коричневих та сірих кольорів надає зовнішньому вигляду солідності та авторитетності. Тут можливим є наступний варіант: коричнево-синій костюм в клітинку, голуба сорочка, краватка з абстрактним малюнком синіх та коричневих тонів.

В ділових ситуаціях не доцільно надавати перевагу одягу яскравих кольорів, оскільки він привертає увагу і вимагає особливо тонкого смаку та великого досвіду як у вас, так і у ваших співрозмовників.

Від поєднання сорочки і краватки змінюється загальний вигляд будь-якого костюму. В літньому варіанті найкращим поєднанням є світло-коричневий костюм-трійка, світла однотонна сорочка і темна краватка.

Біла сорочка поєднується з будь-яким костюмом. Останнім часом модними стали сорочки яскравого кольору (сині, рожеві, жовті) або білі в тоненьку смужку. Темного кольору сорочки призначені лише для розваг. До ділового костюму не підходить і краткована сорочка. Отже, лише білі та однотонні сорочки поєднуються з будь-яким костюмом і краваткою.

Якщо ваш бюджет не дозволяє вам мати більше одного костюму - це не трагедія, оскільки мода в чоловічих костюмах практично не змінюється. Отож, враження справлятиме

ваша краватка, яка є основним показником вашого смаку і статусу. Існує золоте правило: краще взагалі не носити краватку, ніж пов'язувати її невміло. Найпоширенішими способами зав'язування краватки є:

- вузол “*Four-in-Hand*” (“*Фор-ін-хенд*”) - простий вузол (для тих, хто тільки навчається зав'язувати краватку);
- вузол “*Half Windsor*” (“*Половинний віндзор*”) - найбільш універсальний і популярний. Рекомендується для шовкових краваток традиційної ширини, а також широких щільних і вузьких краваток;
- вузол “*Windsor*” (“*Віндзор*”) - цей елегантний вузол зав'язують аналогічно як і “*Half Windsor*”, однак додаючи при цьому ще один виток з боку правого куточка коміра. Використовуючи краватки різної ширини або змінюючи положення вузького і широкого кінців краватки, можна домогтися необхідного розміру вузла;
- вузол “*Christensen*” (“*Крістенсен*”) - ідеально підходить для високих (в 4-4,5 см) комірів сорочок. Він особливо вдалий для “пухких” кашемірових або вовняних краваток із зимової колекції;

Існують основні принципи носіння краваток:

- її довжина повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді кінець краватки досягав середини пряжки пояса;
- ширина краватки повинна поєднуватися (бути пропорційною) з шириною лацканів піджака;
- вузол краватки завжди повинен бути ідеально зав'язаним;
- найкращий матеріал для краватки: шовк, шерсть, бавовна.

Шовкові краватки поєднуються з різними тканинами і пасують в кожній ситуації. Шерстяна в'язана краватка добре поєднується з спортивним одягом, а краватка з шерстяної тканини - з темною спортивною курткою. Краватка з бавовни повинна бути легкою як по кольору, так і по вазі, тому її носять лише літом. Льняні краватки також хороші, але вони швидко втрачають свій вигляд.

Ділові чоловіки повинні знати, що колір та малюнок на краватці добирається під сорочку або костюм. При цьому великі узорі на краватці не пасуватимуть низьким і худим чоловікам. Смугливим і темноволосим чоловікам можна носити краватки яскравіших, помітніших тонів, а світловолосі та блідолиці повинні орієнтуватись на темніші відтінки. До одноколірної сорочки підходить будь-яка краватка: у клітинку, смужку, горошок і т.д., однак, якщо сорочка має яскраво виражені узорі, то варто підібрати одноколірну краватку (одного з тих кольорів, що найменше виражені на сорочці). Сорочки із строкатої тканини або в клітинку доцільно носити без краватки. Зауважимо, що однотонна краватка підходить до будь-якої сорочки і будь-якого костюма. Потрібно тільки стежити за дотриманням гармонії кольорів та фактури. Тому діловому чоловіку добре було б мати у своєму гардеробі декілька однотонних краваток. До речі, однотонний одяг вимогливіший до якості матеріалу і пошиття.

Краватка з темними чіткими діагональними смугами також підходить для ділового одягу. Влітку рекомендується обирати краватку із смугами пастельних тонів на світлому фоні. Так звані консервативні краватки (з колами, ромбами, трикутниками і т.д.) незамінні для авторитетної людини. Своєю строгістю, чіткістю, врівноваженістю вони підкреслюють становище їх власника. Краватка з різноманітними абстрактними малюнками сприймається дещо грайливо, тому не доцільно її одягати на офіційну ділову зустріч. З іншого боку, вона може освіжити дещо похмурий, темний костюм. Різнманітність тонів в абстрактному малюнку краватки пасує майже до будь-якого костюма, особливо в ділових подорожах і довгострокових відрядженнях. Зауважимо, що чорна краватка до білої сорочки є обов'язковою у випадку скорботи або співчуття.

В міжнародній діловій практиці колір краватки ділового партнера може допомогти визначити його характер, настрій, позицію на даних переговорах:

- яскраво-червоні краватки відображають амбітність, експресивність, енергійність, деяку непослідовність, бажання домінувати;
- поєднання яскраво-червоного і жовтого кольорів - розкутість, настирливість у відстоюванні власної точки зору;
- червоний малюнок на темному фоні свідчить про впевненість в собі, цілеспрямованість, прагнення влади;
- сині, темно-коричневі кольори з додаванням червоного свідчать про товариськість, надійність, доброзичливість, готовність враховувати думку опонента;
- сіро-пурпурні кольори підкреслюють вміння володіти своїми емоціями;

- світло-зелений колір обирають чоловіки, які себе високо оцінюють та пред'являють високі вимоги до тих, хто їх оточує;
- насичений зелений з жовтим кольори можуть вказувати на деяку невпевненість у безпеці партнера;
- голубого кольору краватки випромінюють спокій, безпеку, відкритість;
- домінування чорного кольору свідчить про бажання бути елегантним і привабливим.

Готуючись до ділових переговорів, мужчинам рекомендується обирати краватки з графічним малюнком, що дозволить налаштувати співбесідників на ділову атмосферу, підкреслити повагу до них. Яскраві ж краватки з авангардним малюнком можуть створити у ділових партнерів враження емоційного тиску, будуть дратувати і відволікати їх увагу.

- Отже, за тим, якого кольору і з яким малюнком краватки люблять носити бізнеспартнери, можна визначити їх переваги, пріоритети, здібності і бажання: “Скажи мені яким краваткам ти віддаєш перевагу, і я скажу хто ти”;
- витонченим краваткам світлих тонів зазвичай віддають перевагу люди веселі, оптимістичні, легкі на підйом, любителі розваг і романтики;
- темним, важким і широким краваткам віддають перевагу консервативні начальники, неусміхнені, суворі, з важкою вдачею і сталими, незмінними звичками;
- краватки в широку смужку полюбують солідні, упевнені в собі чоловіки середнього віку, педанти, любителі порядку у всьому;
- краватка в смужку (горизонтальну, вертикальну або діагональну) - це атрибут процвітаючого бізнесмена. Такі люди, зазвичай, надійні, вірні, дбайливі, але дуже зайняті своїми справами, мало часу відводять сім'ї;
- краватка в квіточку - виключно для романтичної натури. Звичайно такі краватки вибирають люди творчих професій, неординарні особи, з якими цікаво, однак ненадійно, оскільки вони дуже часто “літають у хмарах” і “будують повітряні замки”;
- краватку в цятку або в горошок обирають честолюбні та цілеспрямовані люди. Цікаво те, що величина “гороху” знаходиться в прямій залежності від рівня товариськості людини: чим крупніший горошок, тим більш товариський власник цієї краватки;
- власник краватки з орнаментом - надійний партнер, терплячий і стриманий, за будь-яких обставин відбудеться жартами і залишить все так, як йому зручно;
- однотонні краватки обирають послідовні люди, які у всьому люблять порядок, а у своїх діях керуються встановленими загальноприйнятими правилами.

Краватка потребує й певного догляду. Її краще не прати і не прасувати - вона може втратити свою форму і зіпсуватися. Від плям краватку врятує хімчистка, а від складок - простий спосіб: акуратно, не роблячи нових складок, потрібно намотати краватку на палець, зняти і залишити у такому вигляді на деякий час. Кожного разу, знімаючи краватку, її треба розв'язати, причому в послідовності зворотній тій, в якій вона зав'язувалась. Не варто просто витягнути з вузла вузький кінець краватки. Такими діями її можна легко пошкодити, навіть якщо вона дуже високої якості.

Під час ділових зустрічей не етично розстібати верхній гудзик сорочки і розпускати краватку, застібати костюм, коли ви сидите. Якщо встаєте з стільця, можна застебнути костюм на один гудзик.

Якщо чоловік дещо повної фігури, йому доцільніше вибрати темні костюми з дрібним візерунком. Костюм з одним рядом гудзиків також “витягує”.

Туфлі та шкарпетки також потрібно підбирати до костюма. Шкарпетки найдоцільніше вибрати однотонні і доволі довгі, щоб, заклавши ногу за ногу, не було видно голої ноги. В ідеалі шкарпетки повинні бути темнішими від брюк, але світлішими, ніж туфлі. Добре поєднуються з будь-яким діловим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Туфлі краще підбирати чорного або коричневого кольору будь-якого тону з шнурками чи без, але в жодному випадку не лаковані. Зауважимо, що коричневе взуття погано поєднується з темним костюмом. Світле взуття доцільно носити тільки зі світлим костюмом в літню пору, спортивне - тільки до спортивного одягу, лаковані туфлі - тільки зі смокінгом чи фрактом. Сандали, чоботи і напівчоботи не належать до ділового гардеробу.

Чоловіки носять капелюхи на лівий бік. Капелюхи вимагають своєї поведінки - їх завжди знімають, якщо заходять в будь-яке приміщення. Капелюх повинен мати класичну форму.

Шарф носити краще з вовни чи шовку неяскавого кольору, який поєднується з одягом. Білий шарф має надто парадний, святковий вигляд.

Діловий чоловік може носити пальто, плащ із замші, шкіри, шерсті, але не чорного кольору. Оптимальними у цьому випадку є синій, бежевий, світло-коричневий колір.

### *ЖІНКИ*

Останніми роками в діловому світі появилось чимало жінок. І це не секретарки, а директори, керівники, менеджери і т.д. Тому і жінкам потрібен діловий одяг. Багато хто думає, що жінці, щоб досягти успіхів у сфері бізнесу, під час вибору ділового гардеробу необхідно орієнтуватися на чоловіків. Це помилкове твердження. Звичайно, нічого поганого немає, якщо жінка одягнена в костюм, який складається з піджака та штанів, однак дослідження показують, що такий костюм не сприяє досягненню ділового успіху. Жінки, які обирають чоловічий стиль одягу, дуже часто виглядають мініатюрними. Зовсім інша справа - костюм з спідницею (найкраще з натуральних тканин: вовни, бавовни, шовку, кашеміру), який підкреслює авторитет і високий життєвий статус жінки. Зауважимо, що льняні костюми у діловому світі не практичні, оскільки занадто мнуться. В ідеалі в гардеробі бізнес-леді повинно бути декілька костюмів нейтральних кольорів на "всі випадки життя" і пори року. Діловий костюм є обов'язковим навіть літом, в спеку. До того ж, до літніх моделей костюмів існують суворіші вимоги: чим тонша і світліша тканина, тим вища її якість. Головне правило ділової жінки: мінімум оголеного тіла - максимум довір'я. Не можна ототожнювати поняття "жіночність" і "сексуальність".

Блузку необхідно вибирати із тканини, яка не мнеться, а основними до неї вимогами є стриманість і строгість. Атласна блузка для бізнес-костюму може бути різного кольору.

Діловий гардероб - це не тільки строгі костюми. Є у ньому речі, які можуть дещо відступати від прийнятих канонів, наприклад, плаття, жакети. Для офісу найкраще підбирати плаття з довгими рукавами. Бажаним кольором для ділового плаття є темно- і помірковано-синій, світло-сірий, світло- і темно-коричневий. Ці кольори можна рекомендувати також на випадок, якщо після роботи жінка запрошена на зустріч неділового характеру, а часу для того, щоб перевдягнутися, немає. Всі визначені кольори плаття ділової жінки вказані для однотонної тканини, без малюнка. Для пошиття ділового жіночого плаття використовують також тканини з смужками та кліточками в сірих та темно-сірих тонах. Діловій жінці личить плаття з жакетом в тон.

Зауважимо, що жіноче плаття найбільш відчутно реагує на зміни в моді, і це впливає на стабільність і визначеність відношення до жінки, яка одягнута в це плаття, тому в офіс та на ділові зустрічі жінці все ж таки доцільніше одягати основний діловий одяг - костюм з спідницею.

Що ж стосується светра, то жодна жінка, яка підтримує діловий стиль, не одягне його на роботу.

Вибір плаща для жінки не настільки важливий, як для чоловіка. Жінка може носити плащ будь-якого кольору, однак для ділової сфери найоптимальнішим варіантом є плащ світло-коричневого або чорного кольору, довший за спідницю костюма.

Жінка в офісі, на прийомах, презентаціях, конференціях як влітку, так і взимку повинна завжди носити колготки. Важливо пам'ятати, що незалежно від індивідуальних особливостей фігури, діловому стилю відповідають лише світлі, тілесного кольору вироби. У спеку - це можуть бути панчохи.

Туфлі ділової жінки - це "човники" темного (чорного, коричневого, темно-синього) кольору з каблучком висотою 4 см. Зимові чоботи чи спортивні черевики в офісі обов'язково змінюються на туфлі.

Капелюхи повинні доповнювати зовнішній вигляд ділової жінки, а не домінувати. Жінки носять капелюхи на правий бік і не змушені їх знімати в приміщенні, а, якщо він невеликий і не привертає уваги, - то і на діловій зустрічі. В своєму офісі жінка обов'язково повинна зняти його.

Обираючи капелюх, необхідно враховувати колір шкіри, волосся та анатомічні особливості обличчя людини:

- жінкам з блідим обличчям не рекомендується носити капелюхи ніжних, пастельних тонів;
- при видовженому носі рекомендуються капелюхи з широкими полями, а при курносому носі - відкриті головні убори;
- при короткій стрижці капелюх носять на потилиці;
- при довгому прямому волоссі доцільним є капелюх з широкими полями;
- при рудому волоссі недоречними є капелюхи червоних відтінків, а оптимальними кольорами є сірий, синій, чорний і кремовий.



Ознакою поганого тону вважається приходити на роботу два дні підряд в одному і тому ж одязі.

## 4.2. Важливість дрібних деталей

Люди звертають особливу увагу на дрібні деталі, тому не псуйте загального враження дрібничками, коли ви затратите сотні на свій костюм.

### ЧОЛОВІКИ

Тут правило просте: чим менше, тим краще. Зажим для краватки не потрібен нікому, так само як і значок на лацкані піджака. Запонки повинні бути простими, маленькими і не привертати до себе увагу. Якщо є бажання носити запонки з каменем, то він має бути дорогоцінним.

Хустинка, яка знаходиться в нагрудній кишені, має бути білою або гармоніювати з краваткою. Вона декоративна, тому нею не користуються.

Пасок і пряжка мають бути мало помітними і пасувати до штанів та туфлів.

Гарний елегантний годинник (золотий або позолочений) справляє значно краще враження, ніж годинник, в який вмонтовано калькулятор, радіо чи телевізор, оскільки ви з ним нагадуватимете вашому закордонному колезі його неповнолітнього сина чи дочку.

Діловий чоловік при собі повинен завжди мати гарну ручку або олівець. Бажано, щоб ручка була з надійним золотим або позолоченим пером.

Ланцюжки, браслети, великі перстні не мають місця в діловому гардеробі чоловіків. Однак, якщо чоловік одружений, але обручки не носить, то це може означати, що він шукає пригод і є людиною несерйозною.

Чоловік повинен мати маленький дипломат для своїх ділових паперів та документів. Цей шкіряний дипломат повинен гармоніювати з костюмом, мати пристойний вигляд, хоч не обов'язково має бути новим (новенькі дипломати, наприклад в Америці, носять лише випускники університету). Чистити дипломат потрібно так само часто, як і туфлі.

Для нотаток повинен бути записник, бажано в шкіряній обкладинці.

Діловому чоловікові більше підходить парасолька чорного кольору з простою ручкою.

На загальний вигляд ділового чоловіка можуть вплинути й окуляри. Якщо вони людині не пасують, то доцільно носити контактні лінзи. Металева оправа вважається сучасною, але більше підходить молодим. Важкі пластмасові оправы є більш традиційними, в них люди виглядають старше за свої роки.

### ЖІНКИ

Доглянутий зовнішній вигляд включає і акуратну, але разом з тим просту у виконанні зачіску. Головне, що повинна усвідомлювати жінка - це те, що зачіску потрібно мати завжди: волосся повинно бути середньої довжини, не нижче плечей, не дуже кучеряве. Звичайно, жінка з довгим волоссям дуже приваблива, однак існує ризик нанести своєму діловому авторитету помітний збиток, оскільки у партнера може сформуватись враження про неї, як невпевненої в собі особи.

Найкраща косметика для жінок та, яку ніхто не помічає: достатньо торкнутися кінчиків вії тушшю, щоки - рум'янами, а губи - не занадто яскравою помадою. Девіз макіяжу ділової жінки: "Скромно, вишукано, виразно!". Отже, головний принцип макіяжу: зовсім небагато косметики - і цілком достатньо! Винятком можуть бути жінки, старші 45 років. Вдалих макіяж - це впевненість в собі та своєрідний фактор успіху.

Піклуючись про свою зовнішність, виходячи на роботу, ділова жінка повинна пам'ятати, що:

- не доцільно використовувати дуже помітних тіней для очей;
- не потрібно обводити контури очей;
- довгі нігті та штучні вії - лише для актрис;
- лак для нігтів рекомендується прозорий;
- якщо дуже світлі брови, доцільно підмалювати їх олівцем;
- духи повинні бути з тонким, мало відчутним запахом.

Запах духів від жінки не повинен відчуватись на відстані більшій, ніж 45см, а для мужчин ця відстань становить 15см. Враховуючи міжнародні стандарти, ділова людина повинна знати різницю між парфумами, туалетною водою і одеколоном та вміти обирати їх в залежності від обставин:

- духи (*perfume*) - 20-30% ароматичних речовин: тримається 6-8 годин, тому краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці;

- парфюмована вода (*eau de perfume*) - 8-12% ароматичних речовин: зберігається 4-5 годин, тому краще використовувати в денний час;
- туалетна вода (*eau de toilette*) - 5-8% ароматичних речовин: зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу ауру.

Купуючи духи або парфуми, недостатньо оцінити їх аромат. Необхідно перевірити як він поєднується з запахом шкіри. Для цього рекомендується капнути духи на руку, розтерти, а лише потім оцінити їх. Зміцненню авторитету бізнес-леді сприяють ледь відчутні квіткові аромати.

Правильно підібрані окуляри надають обличчю жінки діловий вираз, авторитетність. Шанси багатьох маленьких жінок з не виразною зовнішністю збільшуються, коли вони одягають окуляри навіть з простим склом. Оправа повинна бути пластмасова, середніх розмірів. Для брюнеток підбирають оправу в тон її волосся, а для блондинок - коричневого кольору. Однак, хоча окуляри і надають солідності діловій жінці, проте дещо зменшують її привабливість, тому на роботі жінці доцільно носити окуляри, а на зустрічах неділового характеру - користуватися контактними лінзами.

Кількість ювелірних виробів, які носить ділова жінка, повинна бути поміркованою. Не доцільно носити більше, ніж одну сережку у кожному вусі і більше, ніж один перстень на кожній руці. Тут доцільними є золоті та срібні вироби, а на крайній випадок - якісна біжутерія. Всі ці вироби повинні бути скромними та елегантними. Не рекомендується одночасно одягати прикраси з різних металів, або виготовлені в різних стилях.

В діловому класичному стилі доречними є комплекти з трьох елементів:

- а) сережки, каблучка і ланцюжок;
- б) сережки, каблучка і намисто середнього розміру;
- в) брошка, сережки і каблучка;
- г) ділового стилю браслет, сережки і гладка каблучка;
- д) годинник, підвіска з ланцюжком і сережки - в одному стилі.

Зауважимо, що для офісу жінці найкраще пасують перлини. Але, "освіжаючи" свій зовнішній вигляд, потрібно дотримуватись принципу: почуття міри - закон елегантності.

Ділові жінки знають, що наявність на зап'ястках рук браслетів створює незручності, особливо під час роботи на комп'ютері, однак такі аксесуари є рекомендованими на світських прийомах.

Брошка допоможе розкрити індивідуальність і разом з тим підкреслити статус її власниці, тому цей аксесуар є доцільний, однак він не повинен бути кричущим. Золота брошка з подібними сережками не лише підкреслять стиль одягу, але й виділять вас як жінку з бездоганним смаком.

Годинник у ділової жінки повинен бути великий і подібний до того, який носить чоловік.

Парасоля у жінки повинна бути простою і неяскравого забарвлення.

У кожної ділової жінки завжди повинна бути при собі дорога ручка та олівець.

Незамінним предметом ділової жінки є дипломат, навіть якщо в ньому вона носить лише канاپки. Він повинен бути шкіряним, темно-коричневим, простого крою, без яскравих металевих прикрас. Записна книжка та гаманець повинні бути такого ж кольору, що й дипломат, без візерунків.

Отже, правильний вибір гардеробу і врахування всіх дрібних деталей в одязі можуть доволі помітно сприяти в досягненні успіху під час ділового спілкування та в особистому житті.

### 4.3. Гардероб спортивного відпочинку

Норми етикету потрібно дотримуватись не лише перебуваючи на роботі або в громадських місцях, але і на спортивній площадці. Розглянемо традиції у виборі одягу в найбільш поширених видах спорту, дотримання яких забезпечує бізнесмену впевненість і в неофіційній атмосфері.

Гольф. Консервативність гольфу проявляється в неухильному дотриманні гравцями існуючих правил, які публікуються Королівським гольф-клубом св.Андрія, Асоціацією гольфу Шотландії та США. Навіть досвідчені гравці в гольф зазвичай носять з собою книгу з правилами гри:

- для чоловіків: в теплі весняні та осінні дні зручною одязею є шорти та вільна спортивна сорочка, в сонячну зимову погоду - тепла сорочка з безрукавкою та широкі штани; легкі теплі

шерстяні шкарпетки білого, яскраво-жовтого або світло-коричневого кольору; капелюх спортивного типу (з фіксаторами або закріплювачами); взуття на гачки; гравець в гольф - носить лише одну рукавицю - на лівій руці, а якщо лівша - то на правій, виготовлену із дуже тонкої шкіри коричневого, чорного, кремового або білого кольору;

- для жінок: шорти або шорти в поєднанні з спортивною спідницею, сорочки чоловічого стилю і яскраві, в тон, гольфи, а у холодну погоду - шерстяна спідниця, вільний жакет або легка куртка; шерстяні в'язані гольфи або звичайні короткі шкарпетки; м'який круглий капелюх теплого (наприклад, коричневого) нейтрального кольору; рукавички можна вибирати різних кольорів, включаючи червоний, світло-голубий і жовтий.

Теніс. Цей вид спорту також відомий древніми традиціями і має багато шанувальників. Грати в теніс може кожен, для цього не обов'язково бути членом клубу, але, вступивши до нього, потрібно чітко дотримуватись встановлених в ньому правил. Це стосується всіх членів клубу, незалежно від їх матеріального стану. В багатьох тенісних клубах затверджена уніформа гравців, однак для них всіх є й подібні вимоги до гардеробу:

- для чоловіків: шорти до колін або короткі тенісні шорти білого або світло-коричневого кольору; біла, світло-жовта або блідо-голуба сорочка (йдучи з корту її накидають на плечі або несуть через плече); м'який білий капелюх; шерстяні шкарпетки; спеціальні кросівки або тапочки (плоскі, на резиновій підшві, без каблуків);
- для жінок: широкі шорти до колін або вище, альтернативою чого може бути плісірована спідниця до колін або коротша білого, яскраво-жовтого або блідо-голубого кольору; сорочка з округлим або V-подібним вирізом; тенісний капелюх, кашкет або спеціальна пов'язка; короткі шерстяні шкарпетки білого, яскраво-жовтого або блідо-голубого кольору, білого кольору взуття з плоским каблуком на резиновій підшві.

Морські прогулянки. Яхта (від голландського слова *jagen* - полювати) - це легке судно для прогулянок. Однак, судно, довжина якого більша за 30 м, називають кораблем. Незалежно від того, скільки часу планує людина пробути на яхті, вона повинна беззаперечно виконувати всі вказівки капітана (шкіпера) судна, який відповідає за безпеку всіх присутніх на борті і повинен думати в першу чергу про дисципліну, а не про почуття гостей, які, можливо, відволікають його і членів команди.

Одяг для морських прогулянок повинен бути більш простим і зручним, але складатися з одягу на випадок різних погодних явищ. Тому в подорож доцільно взяти: джинси та шорти; сорочки з довгим та коротким рукавами; теплий та легкий светри; легку куртку і дощовик; купальний костюм і халат; капелюх, банданну та сонцезахисні окуляри; вечірне вбрання; кеди або спеціальні шкіряні черевики без каблуків на неслизькій підшві.

Боулінг. Як свідчать історичні дані, ця гра є дуже древньою, бо деякі її різновиди були популярними ще в 5200 році до нашої ери в Єгипті. Оскільки боулінг не вимагає спеціальної фізичної підготовки, він є привабливим для людей різного віку. Як і в будь-якому іншому виді спорту, в боулінгу існують свої правила, яких хороший гравець завжди дотримується для того, щоб дати можливість і собі, й іншим насолодитися грою.

Спеціальної форми для боулінгу не існує. Одяг доволі демократичний: чоловіки вважають, що особливо зручно для гри одягатися у вільні штани та спортивні сорочки; жінки одягають спідниці або спідниці-штани, шорти, штани, трикотажні костюми, сорочки з коротким рукавом, які дозволяють вільно рухатись. Для боулінгу потрібне спеціальне взуття, ліва підшва якого робиться із шкіри, а права - з резини. Таке взуття можна взяти напрокат на площадках для гри, але справжні прихильники даної гри мають власне взуття та власні кулі для боулінгу.

Катання на лижах. Лижі вважаються екстремальним видом спорту, тому в ньому правила етикету тісно пов'язані з правилами безпеки.

Для катання на лижах доцільно підбирати зручний, вільний спеціальний одяг, який повинен не лише зберігати тепло, але також захищати від води і вітру. Бажано тепло вдягнутися, не забувши і такі елементи одягу, як шарф, теплу нижню білизну, светр, лижні штани, лижну куртку, шапку або кепку. Під товсті лижні шкарпетки доцільно одягнути пару тонких шкарпеток. Верхній одяг для лиж повинен бути яскравим і строкатим, щоб інші лижники могли помітити вас на фоні снігу. Захисні окуляри є більш надійні, ніж сонячні.

Не варто забувати і про сонцезахисний крем, оскільки сонце, відбиваючись від снігу, може спровокувати сильні опіки шкіри.

Спортзал. Заняття спортом - це також свого року взаємодія з людьми, тому не лише під час тренувань, але і під час спілкування важливо "зберегти обличчя", а отже й власну гідність.

Під час вибору одягу для спортзалу головними критеріями повинні бути чистота та зручність, бо занадто відкритий одяг вважається неприйнятним, непристойним, оскільки змушує інших відволікатись і бентежитись. Для кожного виду тренувань існує спеціальне безпечне взуття.

#### 4.4. Охайність і консерватизм, гармонія кольорів

Вищеподані поради стосуються переважно ділових ситуацій в офісі, однак дуже часто виникають формальні ситуації, коли цього гардеробу не достатньо. Дуже часто з запрошення можна визначити, який одяг потрібно одягнути. Наведемо приклади:

- *SEMI-FORMAL (BLACK TIE OPTIONAL, COCTAIL)* :
- чоловіки: темний смокінг (костюм), біла сорочка, темна краватка, темні шкарпетки, темні черевики;
- жінки: коротка елегантна сукня для коктейлів;
- *FORMAL*:
- чоловіки: не довгий смокінг або чорний святковий костюм з краваткою;
- жінки: довга сукня;
- *BLACK TIE (TUXEDO)*:
- чоловіки: смокінг, біла сорочка з запонками, чорний метелик і шовковий широкий пояс, чорні лакові черевики;
- жінки: довга вечірня сукня, полотняні (шовкові) черевики, пофарбовані до кольору сукні або вечірні сандалі, обов'язкова сумочка;
- *WHITE TIE (ULTRA-FORMAL)*:
- чоловіки: довгий фрак, біла сорочка з крилатим коміром, білий метелик, білий шовковий пояс;
- жінки: довга сукня, полотняні (шовкові) черевики, пофарбовані до кольору сукні або вечірні сандалі, довгі білі рукавиці.

Дуже часто в запрошенні на світські заходи, ділову гостину або ділову зустріч проставляють й іншу аббревіатуру:

- *A5c (after 5 casual)* - вільний вечірній стиль (після 17.00 години);
- *A5 (after 5)* - прийом офіційний, одяг запрошених модний та святковий (для мужчин - діловий костюм будь-якого кольору в поєднанні з атласною сорочкою без краватки; для жінок - плаття для коктейлю, або відкрита блузка з штанами);
- *A5 (Creative Black Tie)* - творчий підхід - нетрадиційні аксесуари, нетрадиційні для бізнес-стилю кольори гардеробу;
- *A5 (Black Tie Optional)* - смокінг можна замінити на костюм з краваткою, хоча краватка не є обов'язковою;
- *A5 (Black Tie Invited)* - класичний костюм (смокінг);
- *Ct (casual travel)* - невимушений стиль для подорожей.

Іноді ситуація вимагає одягатися менш формально, ніж в офісі. В загальному, до неформального одягу належать штани з светром або піджаком, сорочка без краватки для чоловіків, а для жінок - спідниця з жакетом, штани.

Використовуючи свій формальний чи неформальний діловий гардероб, варто дотримуватись наступних правил з так званого "неписаного кодексу честі бізнесмена":

- обравши діловий костюм, потрібно полюбити його не тільки через те, що в ньому проводиться більша половина дня, але і тому, що улюблений костюм додасть відчуття впевненості;
- новачку на фірмі не варто одягати занадто претензійний або дорогий одяг, який приверне зайву увагу;
- підлеглому не рекомендується одягатися краще, ніж дозволяє заробітна плата.

Зауважимо, що найкращий і найдорожчий одяг вам не допоможе, якщо він не личить вам, оскільки колір - це перше, що впадає в очі. Отже, якщо є бажання створити собі імідж, навіть повністю протилежний натурі, - доцільно сміливо використовувати потенціал кольорів. Спочатку люди приймуть вас таким, яким ви хочете здаватись, а потім ви самі почнете змінюватись: емоційно, психологічно, а інколи і фізично. І це чудо може відбутись завдяки кольору вашого гардеробу.

Відчуття кольору - складне і до кінця не вивчене явище природи. Науковцями встановлено, що близько 80% всієї інформації, яка надходить в мозок людини, відноситься до

кольорового світосприйняття. Процес сприйняття кольору - це не лише фізичні властивості реальності. Переважаючу роль в цьому відіграє психофізіологічне відчуття кольору. Отже, очі і мозок можуть чітко розрізнити кольори лише з допомогою порівнянь та контрастів.

Кольорова гама ділового гардеробу може сприяти кар'єрному росту, перемозі в суперечці, відвертій розмові та бізнесовому успіху, оскільки наша емоційна реакція на колір наймовірно сильна. Як і звук, колір є природнім інтегратором фізіологічних процесів людини. Сприйняття його залежить від фізіологічних особливостей організму, нервової системи, життєвого досвіду і навіть віку та психологічного стану. В дитинстві нам подобається все яскраве і крикливе, з роками кольорові вподобання змінюються, але улюблені відтінки, як правило, залишаються. Психологи вважають, що за вподобаннями кольорів можна визначити емоційний, душевний настрій і стан здоров'я людини.

*Червоний* - дуже драматичний колір, який може сильно дратувати. Його бажано використовувати, якщо існує необхідність привернути до себе увагу, наприклад, на важливій діловій зустрічі. В такому випадку до білої сорочки чоловік може вдягти червону краватку, а жінка - червону блузку, жакет або шаль.

Людина, яка віддає перевагу цьому кольору: живе сьогоdnішнім днем; швидко захоплюється і піддається почуттям; любить, коли її хвалять; прагне отримати конкретний результат і досягти успіху; напориста, егоїстична і водночас відверта.

*Жовтий* - дуже свіжий колір для чоловіків. Жінки щодо цього кольору повинні бути уважні, оскільки він дуже часто надає обличчю блідий, нездоровий вигляд. Ті, хто вподобав цей колір в діловому гардеробі: вільний і необмежений; вразливий і фантазійний; рідко об'єктивно оцінюють ситуацію, оскільки живуть у своєму, придуманому світі; непрактичні, відірвані від дійсності.

*Зелений* - зелені костюми не є діловими, до них важко підібрати інші відтінки зеленого. В Америці зелений колір популярний в лікарнях і готелях - в уніформах тих, хто чистить, прибирає.

Прихильники даного кольору: багато критикують, дріб'язкові; настирливі в досягненні цілей; шанувальники стабільності у всьому; принципові та відповідальні; надмірно строгі до оточуючих; занадто консервативні.

*Синій* - найпопулярніший колір, який найлегше носити. Синій колір одягу не загрожує, тому його добре одягати, якщо хочете залагодити делікатну ситуацію. Темно-синій колір найбільш популярний для чоловічих костюмів.

Люди, які полюбляють цей колір: як ніхто інший можуть досягти комфортного стану і задоволення; їх неспішність та обдуманість вносять елемент спокою в життя навколишніх; їх добродушність і самовіддача можуть надовго прив'язати друзів та партнерів; ліниві; інколи інертні.

*Коричневий* - костюм такого кольору не дуже ефективний, хіба що найкращої якості та дуже гарного крою і фасону, однак сам по собі колір викликає у партнерів почуття довіри.

Любителі такого кольору: мало відпочивають; не впевнені у своїй ситуації; не гармонійні з навколишнім середовищем; виснажені постійними навантаженнями.

*Білий* - дуже ефективний колір, однак найбільш підходить лише для сорочки і блузки. Це колір нових починань та творчості, який стимулює до геніальних думок.

*Сірий* - не дуже популярний для ділових костюмів колір, оскільки з ним пов'язані такі риси, як солідність, довіра і методичність, тому, якщо одягнули сірий костюм, вибирайте яскраву контрастну краватку.

*Чорний* - це колір сили і впевненого вигляду, дуже діловий і строгий, вселяє серйозні думки. Якщо особа динамічна і відчувається дуже добре, перебуваючи в центрі уваги, - це її колір. Хоч деяким людям чорний колір не личить, все ж вони можуть включити до свого гардеробу деякі деталі чорного кольору: чорний жакет і сірі штани або чорні штани і сіро-чорний жакет.

Зауважимо, що під час вибору основного кольору ділового гардеробу, доцільно пам'ятати, що:

костюми яскраво-жовтого або помаранчевого кольору дуже дратують навколишніх; білий колір костюму додасть вигляду недоречний святковий вигляд, а маленька випадкова плямка може зашкодити репутації акуратної людини.

В середньовічній Японії існувало 200 законів, які регулювали кольорову гаму костюмів. Звичайно, сучасні правила значно спростилися, хоча і надалі важливою є відповідність костюму порі року, місцю, події. Однак під час вибору кольору ділового гардеробу на зустріч з зарубіжним партнером в його країні доцільно врахувати національну специфіку сприйняття

гами останнім. Так, наприклад, зелений колір в ісламській культурі - священний, в Ірландії - національний, в Англії - нещасливий. В Башкирії фіолетовий колір - це символ трауру, білий колір в Японії символізує холод, розлуку, страждання.

Кожен колір та його відтінок діють на нас визначеним чином: гармонізують людину, мобілізують її ресурси, заспокоюють, розслабляють, лікують (табл. 8.1) або вводять в пригнічений стан, дратують, нервують.

Таблиця 8.1.

Вплив кольору на самопочуття людини

Колір	Позитивні характеристики	Негативні характеристики	Психологічний стан	Фізичний Вплив
Червоний	Активність, збудження, приплив енергії	ріст, Агресивність, роздратованість, натиск, загроза	Символізує повноту життя та енергії, волю, могутність, кров, владу	Сприяє роботі залоз внутрішньої секреції, виробленню адреналіну, впливає на температуру тіла
Оранжевий	Задоволення потреб, м'яка сила, тепло, радість, збудженість	Монотонність, депресія	Символізує досягнення, самоствердження, тішить підтримує, допомагає отримати втрачену рівновагу, стимулює позитивні почуття	Регулює обмінні процеси, покращує кровообіг, колір ока, шкіри, травлення
Жовтий	Спритність, допитливість, оригінальність, радість, сприйнятливність, терпимість, впевненість в собі, справедливість, свобода, радість, веселощі	Наклепи, легковажність, уїдливість, буття, сарказм, віроломство, розсіяність, нетерпимість, зухвалість, нав'язливість	Символізує розум, інтуїцію, кмітливість, творчу самореалізацію, гнучкість, легкість, тепло, багатогранність, різносторонність, віртуозність, надію, палкість	Збуджує моторику, концентрацію уваги, бадьорить, регулює розслаблення і напруження, стимулює роботу мозку і зору, очищає печінку, кишечник, шкіру
Зелений	Стабільність, прогрес, обов'язковність, настирливість, витримка	Егоїзм, консервативність, ревнощі, нудьга	Символізує саморегуляцію, стабільну самооцінку, абсолютний спокій, рівновагу і самодостатність. Містить в собі потенційну енергію, життєві можливості, силу волі	Підвищує тонус, усуває спазми судин, розширює капіляри, знижує тиск. Використовується при лікуванні нервових хвороб, істеричі
Синій	Організованість, непохитність, ідеалізм, сила духу	Фанатизм, втрата реальності, мрійність, підлеглість	Символізує роздуми, сенсу духовні, Виражає спокій, самовідданість, серйозність, строгість	Відповідає за вегетативне життя, знижує тиск, пульс. Лікує перевтому, розлади шлунку
Фіолетовий	Гармонія протиріч, містичність,	Ідеалізм, пасивність,	Символізує вирішення протиріч.	Не рекомендується дітям, стимулює

	таємничість, міцність, глибина	пригнічення, невпевненість, страждання	сум, симпатію, страждання примирення	Виражає скромність, паразитовидну залозу, селезінку, і регулює пульс
Сірий	Інформованість, розсудливість, поєднання протирич, реалізм	Страх, меланхолія, хвороба, смуток, депресія, поразка	Вільний визначеної психічної тенденції. Символізує прагнення до стабільності і гармонії	від Стабілізує обмінні процеси
Коричневий	Надійність здоровий глузд	і Депресія розчарованість	і Символізує життєві, тілесні відчуття. Уособлює стабільність, відданість, комфорт і відпочинок	Заспокоює, підтримує під час тривоги, хвилювань. Допомагає нейтралізувати нервові виснаження

Дія кожного кольору та специфіка його внутрішнього значення не залежать від ставлення людини до нього. Колір може подобатися або не подобатися, але характер його впливу на психіку залишається незмінним, він не залежить від стану організму людини в момент впливу. Символічне значення кольору є абсолютно об'єктивним.

#### 4.5. Формування іміджу ділової людини

Зовнішній вигляд і манери поведінки виявляються у сукупності, створюючи образ людини, який оцінює оточення. Образ, який свідомо формується з розрахунком на сприйняття його іншими, називають іміджем. Імідж (англ. *image* - образ) (особистості чи організації) -- враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них). Тобто це узагальнений та емоційно забарвлений образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Практика ділового етикету свідчить, що імідж формується як на основі реальної поведінки людини, так і під впливом оцінок та думок інших людей. Соціально-психологічний феномен іміджу у тому, що він живе у думках людей, хоча вони його чітко розуміють. Отже, імідж має зовнішню форму (одяг, манери поведінки) і внутрішній зміст (провідну ідею), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких потрібно дбати постійно.

Імідж буває постійним і ситуативним, а елементами, які створюють імідж людини, є:

- *візуальне сприйняття*: фізична привабливість, манери, одяг та аксесуари;
- *інтелектуальне сприйняття*: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;
- *статусне сприйняття*: професія, посада, становище у суспільстві;
- *соціальний фон, особистісні характеристики оточення*: сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- *вплив інтер'єра на сприйняття*: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- *моральні цінності та манери поведінки*.

Управління сприйняттям людиною образу іншої людини відбувається за допомогою привертання уваги до якихось особливостей свого зовнішнього вигляду, одягу, аксесуарів, своєї поведінки.

В основу іміджу покладено формальну систему ролей, які людина програє в своєму житті. Вона доповнюється внутрішніми особливостями особистості, зовнішніми даними, одягом, соціальним середовищем, представником якого вона є.

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо правильно зрозуміти уявлення і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать:

- індивідуально-психологічна спрямованість. Це свідчить, що уявлення належать кожному конкретному індивіду і, на відміну від наукових знань, які завжди можна перевірити на істинність, відображають його особистісне бачення світу;

- відносна мінливість і нереклексивність уявлень;
- безпосередній зв'язок з емоціями. Уявлення існують на перетині свідомості та емоцій, переживань;
- уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Імідж повинен створювати певні позитивні асоціації, бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей. Імідж повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б. Є люди, які, спілкуючись з іншими, ніби підлаштовуються під їхні очікування, підкоряють їм свої цілі. Для інших людей характерною є здатність впливати на іншого активним формуванням свого образу. Така здатність називається *самопрезентацією*.

Американські психологи Кун і Мак-Портленд розробили методику самодіагностики "Хто я? 20 речень", завдання якої - описати самого себе і спробувати у собі розібратись. Для цього протягом 15-ти хвилин необхідно відповісти на запитання "Хто я?", використавши для цього 20 слів або речень. Під час роботи не доцільно вибирати правильні чи неправильні відповіді, важливі чи другорядні характеристики. Далі потрібно підрахувати скільки речень або слів вдалося написати. Ця кількість і є показником рівня самопрезентації:

- якщо ви написали про себе багато, це свідчить про те, що у вас високий рівень самопрезентації і ви неодноразово задумувались над своєю "метою на Землі";
- якщо ви закінчили роботу раніше, то, мабуть, вирішили, що вам більше немає про себе що розповісти. Можливо, ваше уявлення про свою сутність є занадто обмеженим. Ви навколо себе ніби намалювали обмежуюче коло, за межами якого і відбувається все найцікавіше у вашому житті (нові справи, захоплення, непередбачувані зміни в долі);
- наявність не більше 8-ми відповідей свідчить про людину, яка дуже мало про себе думає, не має чітко визначених критеріїв своєї поведінки, буття;
- кількість відповідей 9-17 свідчить про помірний рівень самопрезентації, посереднє самосприйняття;
- більше 20-ти відповідей - можливо, ви написали про себе шаблонні характеристики (комсомолец, активіст і т.д.). Якщо таких відповідей більшість, то можна стверджувати, що людина не має своєї індивідуальності, є посередньою [19].

Доцільно звернути увагу й на те, якого часу стосуються ваші відповіді: минулого, теперішнього, майбутнього. Якщо більшість з них стосується минулого, то чи не живете ви саме ним, можливо все ще переглядаєте старі ситуації і намагаєтесь їх виправити?

Отримані відповіді доцільно проаналізувати і записати отримані результати в щоденник, а через деякий час їх можна перечитати і порівняти із змінами, які відбудуться протягом певного періоду часу.

У формуванні іміджу немає дрібниць, оскільки будь-що може викликати цілу низку асоціацій, у тому числі й негативних. Як свідчать дослідження, майже у 90% випадків люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета партнера (співрозмовника), вона визначає характер подальших взаємин. Змінити першу думку потім буває важко [80].

Створення привабливого іміджу має велике значення, особливо для ділової людини, оскільки сприяє формуванню його репутації серед колег, підлеглих, клієнтів і впливає таким чином на успіх у бізнесі. Останнім часом навіть з'явилася нова галузь наукового знання - іміджологія, яка вивчає та поширює знання про імідж серед ділових людей.

Формування іміджу особистості як представника організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи "Ми -- організація", настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, без посереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджу.

Американські спеціалісти у процесі формування бажаного образу (іміджу) виділяють три ключові стадії:

- 1) визначення того, що саме потрібно змінити або яким стати;
- 2) складання подумки сценарію, щоб увітати себе в новій ролі;



### 3) впровадження задуманого сценарію в життя.

Основою персоніфікованого іміджу є довіра до людини. Імідж виявляється в популярності особи, її вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, здатності підтримувати людські цінності тощо. Тому серед найважливіших завдань іміджмейкерів (спеціалістів, які формують і підтримують імідж фізичної, юридичної особи) є навчання особистості професійного спілкування, орієнтування в будь-яких ситуаціях взаємодії, складання психологічних портретів та ін. Технологія створення іміджу враховує такі складові:

- рух до відмінностей, які виокремлюють певний об'єкт серед інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості в модель поведінки актора, тобто в контекст символічно насиченого суб'єкта;
- активне використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба з автономними потоками комунікації (чутки та ін.);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд тощо).

Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:

- в повторення: базується на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, яка повторюється. Багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється;
- в безперервного посилення впливу: цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад: “Це тільки для вас...” або “Я -- для вас ...” тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат протриває сплескам інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів;
- в “подвійного виклику”: згідно з ним повідомлення сприймається не тільки й не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Для того, щоб створити необхідний образ ділової людини і завдяки цьому посилити свій вплив на інших, необхідно:

- стежити за правильною осанкою (це створює образ упевненої в собі людини);
- зберігати спокійний темп рухів (не завжди довіряють тому, хто завжди спішить або дуже повільно рухається);
- уникати невігідних позицій, дотримуватися потрібної дистанції під час спілкування;
- використовувати міцний і короткий потиск руки при зустрічі як засіб встановлення контакту,
- дивитися в очі співрозмовникові;
- частіше посміхатися;
- не ігнорувати статеві, вікові та інші біологічні, соціальні особливості співрозмовників [80].

У цьому сенсі не менш важливим є формування іміджу керівника організації, який містить наступні вимоги:

1. Професіоналізм і компетентність: керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.
2. Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність: керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.
3. Моральна надійність керівника: це необхідна умова для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.
4. Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом: виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом -- завдяки вмільому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).
5. Гуманітарна освіченість: основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності, як соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації,

інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

6. Психологічна культура керівника: знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

Роль особи у формуванні свого іміджу має зводитися до повної відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання психічної скованості, чому сприяють тренінги на релаксацію (розслаблення), набуття комунікативних навичок, освоєння технології “особистого ортобіоу”, “візуального іміджу” тощо. Загалом імідж ділової людини є результатом умілої її орієнтації в конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору моделі поведінки. Вибираючи модель поведінки, доцільно мати на увазі такі універсальні критерії:

- модель поведінки має відповідати закону і не суперечити правопорядку в суспільстві;
- моральна бездоганність, дотримання загальноновизнаних норм моралі;
- утвердження особистісної мети як критерію вибору моделі поведінки (чим значущіша мета особистості, тим більшу спонукальну силу вона має);
- критичне оцінювання власного вибору моделі поведінки;
- урахування особливостей статі в особистій поведінці (найраціональнішим є вияв якостей, яких очікують від жінок або чоловіків).

Потрібно намагатись тримати будь-яку ситуацію під контролем, адже найбільш помітною і неприйнятною є саме метушливість. Людина, яка поважає себе, у будь-якій ситуації не втрапить почуття власної гідності. Неквапливість, плавність рухів завжди позитивно впливають на оточуючих, бо справжні справи ніколи не робляться поспіхом. Доброзичливість, ввічливість, привітність, вміння вислухати завжди справляють найкращі враження. В той же час напористість і самовпевненість в багатьох випадках сприймаються як некомпетентність.

Одним з основних факторів формування іміджу ділової людини є *робочий стіл (місце)* - це обличчя власника, за яким “зустрічають” та формують перше, найчастіше найважливіше, враження про нього. Може звучати парадоксально, але психологами доведено, що інтер'єр робочого столу може дійсно вплинути на професійну долю.

Перша проблема, яку необхідно оптимально вирішити, - розташування столу. Для цього необхідно скористатись наступними рекомендаціями:

- розташовуючи стіл “обличчям до вікна” не дозволить концентруватися на роботі, відвертатиме увагу на природні процеси за вікном (сонце, дощ, вітер і т.д.);
- розташування “обличчям до стіни” провокує хронічно погані настрої, низьку працездатність, відсутність творчих думок;
- розташування столу поряд з дверима забезпечить його власнику виконання додаткових послуг довідкового бюро (“А де можна знайти...”, “Ви не підкажете ...”);
- розташовуючись спиною до дверей, працівник постійно відчуватиме неспокій, невпевненість і тривогу, оскільки підсвідомо очікуватиме небезпеку ззаду. У цьому випадку на стіл можна поставити дзеркало заднього вигляду;
- ідеальним розташуванням робочого столу вважається таке, коли його власник не сидить спиною до дверей, а його погляд може контролювати вікна та двері робочого кабінету.

На робочому столі ділової людини повинні бути:

- а) на задньому плані: настільна лампа, годинник, монітор (системний блок повинен стояти під столом);
- б) на передньому плані: клавіатура, мишка з килимком, телефон і канцелярські вироби.

Така організація простору називається “все під рукою” і дозволяє отримати та опрацювати максимум інформації, здійснюючи при цьому мінімум рухів. Зауважимо, що в останній час строгий інтер'єр ділового столу збагатився деякими модними деталями.

Наприклад, стіл можна “оживити” декількома маленькими статуетками. Ще одна тенденція - “одомашнення” столу шляхом розташування на ньому сімейних чи домашніх світлин.

На столі повинні лежати дві ручки - перо і кулькова. Без першої не обійтися, якщо потрібно підписати важливі документи, оскільки за діловим етикетом такі документи підписуються саме пером), а без другої - якщо потрібно писати довго і багато.

В наші дні ручка із звичайного інструменту для письма перетворилась у визначальну річ - обов'язковий атрибут процвітаючого бізнесмена, який наочно демонструє статус, достаток та стиль життя свого власника. Стильна та елегантна ручка буде підкреслювати діловий імідж. Це такий самий статусний аксесуар, як годинник та краватка, тому обирати ручку необхідно у

відповідності до статусу її майбутнього власника. Велике значення під час вибору іміджевої ручки відіграють дизайн, бренд (компанія-виробник) та зручність в експлуатації.

Як правило, покупець дорогоцінного пера не є його споживачем, оскільки цей аксесуар є в більшості випадків подарунком. Пера купують як подарунок для осіб, старших двадцяти років. Хоча сьогодні вік не є настільки важливим, тому визначальну роль відіграють посада, рід занять та рівень достатку людини.

Пера купують найчастіше в комплекті з кульковою ручкою та чорнилом тієї ж марки. Розрізняють пера, призначені для чоловіків і жінок. Вишукані, елегантні, прикрашені дорогоцінним камінням або витонченим візерунком, виготовлені із золота або срібла пера використовуються жінками. Для чоловіків пропонуються пера стриманих тонів та строгих форм. Особлива увага приділяється упаковці виробу.

Виробники пер пропонують їх в асортименті, в залежності від товщини самого пера. Для цього використовується загальноприйнята система позначень (латинськими буквами F, M, B, а їх поєднання з U та E визначають проміжну товщину):

UF - ультратонке перо, яке використовується для художніх робіт;

EF - екстратонке перо, яке є ідеальним для письма з слабким натисканням;

F - тонке, призначене для звичайного письма тонкими лініями з середнім натисканням;

M - середнє, рекомендоване для середньої товщини лінії із середнім натисканням, універсальне;

B - широке, з масивним вістрям круглої форми для креслення жирних ліній;

EB - екстрашироке, з великим округленим вістрям для креслення жирних ліній і виразних підписів;

EEB - екстра-екстрашироке, для людей, які прагнуть, щоб їх підпис виглядав вельми переконливо.

Зауважимо, що пера першої та останньої групи зустрічаються дуже рідко. Як правило, їх роблять на замовлення.

В умовах високо розвинутих технологій багато хто щоденник асоціює з електронною сторінкою, однак традиційний діловий щоденник не втрачає свої позиції, надалі залишаючись поширеним засобом зберігання інформації. Щоденник завжди під рукою, саме його в першу чергу кладуть на стіл перед тим, як розпочати переговори. Дивлячись на нього, можна вивчити смак і стиль його власника, а інколи і фірми, яку він представляє (якщо на щоденнику є логотип або корпоративна символіка).

Зрозуміло, що назва “щоденник” є умовною, оскільки він призначений для коротких нотаток і звітів, пов'язаних з роботою його власника. Такий щоденник може стати хорошим помічником на шляху до успіху, оскільки в ньому складаються плани на тиждень, місяць, рік. Зберігається цінний матеріал, аналізуючи який, можна зробити важливі висновки: як краще організувати роботу, де, коли і як були допущені помилки, яким справам доцільно приділити більше уваги або навпаки. Якщо робота передбачає періодичну підготовку звітів, - немає проблем: достатньо заглянути в щоденник. Ефективність можна визначати, переглядаючи записи. А якщо в ньому фіксувати всі свої досягнення, то він стане своєрідним “журналом успіхів”.

Основними вимогами до ділових щоденників є наступні:

- високоякісна обкладинка з шкіри або шкірозамінника з металічними кутниками;
- високої якості папір;
- міцна прошивка всіх елементів щоденника;
- наявність стандартних блоків: телефонної книги; інформаційного блоку (карти, телефонні коди міст, міжнародні телефонні коди, автомобільні коди, одиниці виміру, загальна інформація про країни світу (столиця, національна валюта), міжнародні розміри одягу та взуття; маркування товару); записника.

Послідовники вчення “фен-шуй” стверджують, що будь-які предмети випромінюють певну позитивну або негативну енергію, яка допомагає або перешкоджає діловим особам в їх діяльності, тому варто було б ознайомитись з основними правилами, яка виробила наука, для оптимального та сприятливого розташування всіх речей на робочому столі. Для цього подумки необхідно розділити робочий стіл на дев'ять рівних прямокутників.

Для кожної з вказаних зон рекомендується свій набір предметів:

1. *Кар'єра*: розташовується прямо перед людиною, є її робочою територією, тому не повинна нічим заставлятись;
2. *Партнери*: папки з контрактами, угодами, договорами. В жодному випадку в цій зоні не можна розміщувати ножиць та ножа для відкривання листів;

3. *Сім'я*: для роботи вважається нейтральною, тому тут можна розташувати сімейне фото, талісман, “приємні дрібнички”;
4. *Багатство*: розташовують найбільш дорогоцінні предмети, наприклад, ручку, сувенір, або щось із канцелярських виробів, однак бажано зеленого кольору, який символізує ріст, в тому числі і грошей;
5. *Центр*: повинен бути добре освітленим, тому тут бажано розмістити настільну лампу так, щоб освітлювалась саме ця зона;
6. *Помічники*: бажано розташувати телефон, золоту або сріблясту ручку, або ж приклеїти невелику стрічку з металічним блиском;
7. *Кохання*: оскільки під час роботи про кохання думати не доцільно, то цю зону доцільно залишити вільною;
8. *Знання*: доцільно покласти будь-що, що символізує знання (блокнот, щоденник), що сприятиме отриманню оперативної інформації;
9. *Слава*: доцільно розмістити письмовий набір червоного кольору або фото із “великою” людиною.

На думку психологів, цікаві дрібнички, які оточують людину на робочому столі протягом дня, позитивно впливають на підтримання життєвого тону. Однак важливо, щоб такі речі були правильно розташованими та корисними з точки зору організації праці.

Отже, щоб досягти успіху, людині потрібно бути мобільною, витримувати швидкий темп життя. А перемагає лише той, хто вміє швидко орієнтуватися і ефективно працювати.

Людина з хорошим іміджем - це та людина, яка “зробила собі ім'я” та отримала статус фахівця в своїй професії. Основними характеристиками такої людини є:

- сформований образ;
- наявність системи цінностей та принципів;
- внутрішня стабільність;
- цілеспрямованість;
- професійна компетентність та незалежність;
- вміння спілкуватись;
- стриманість та толерантність;
- вміння визначати пріоритети;
- бажання розвиватись, самовдосконалюватись.

Робоче місце повинне бути зразковим, а одяг - символом хорошого смаку. Все це працює на формування позитивного та ефективного іміджу.

#### **4.6. Мистецтво дарування**

У діловій протокольній практиці суттєве значення мають подарунки (сувеніри), які символізують поглиблення і зміцнення дружби, є вираженням вдячності, доброї волі, свідчать про бажання ближчих стосунків. Дарунок в світі бізнесу вважається формою доброї реклами особи або фірми.

Даруючи щось, доцільно пам'ятати, що значення подарунка залежить далеко не від його ціни, а від вмілого вибору. Часто дорогі, нічим не обґрунтовані подарунки можуть викликати підозру і замість користі спричинити зворотну реакцію.

Зарубіжне податкове право обмежує вартість дарунку, який фірма може відрахувати від податку. Наприклад, Американський сенат прийняв закон, згідно якого дарунок вартістю більшою, ніж 20 дол. США вважається хабаром і підлягає здачі в державний фонд. Отже, якщо це подарунок від фірми, наприклад, для всіх членів делегації, - це переважно такі предмети, як пера, календарі з годинником на робочий стіл, на яких вибите кліше з назвою фірми-партнера. Такі сувеніри вважаються своєрідною рекламою-пам'яткою, однак в жодному випадку ні до чого нікого не зобов'язують.

Дорогоцінні подарунки даруються фірмою фірмі лише в особливих випадках, наприклад, на ювілеї. В такій ситуації подарунком може бути оргтехніка, антикваріат і навіть автомобіль. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників у святковій атмосфері.

В загальному, всі ділові подарунки класифікуються на:

- практичні (будильник для подорожуючих);
- особисті (парфуми);
- місцеві (місцеві вироби);
- культурні (книжка з історії);

- для споживання (шоколад, шампанське, вино);
- самостійні цінності (монети, марки).

В сфері ділового етикету представникові ділових кругів може бути піднесений рекламний подарунок - це виріб, продажем якого займається, яка дарує. Такий подарунок вручається людині, яка може сприяти прощтовхуванню даного товару: голові фірми, начальнику відділу збуту і реалізації, звичайному співробітнику, родичам високопоставлених осіб, експертам і т.п. У такому випадку існує сприятлива можливість краще вивчити позитивні сторони даного виробу.

Опитування серед 200 американських фірм, які співпрацюють з іноземними клієнтами, показало, що найчастішими подарунками бувають: надзвичайні (для даної особи) - 53%, для дому та офісу - 51%, пера - 50%, сумка, гаманець - 36%, алкоголь - 31%, книги, журнали - 29%, біжутерія - 21%, спортивний одяг та ігри - 17%, посуд - 16%, харчі - 10%, парфуми - 5%. Уніфікованим подарунком можуть бути художні альбоми (відомих картин, фотоальбоми), хоча достойні з них не є дешевими; книги, але з обов'язковим врахуванням того, чи володіє отримувач мовою, якою написана книжка. Добре сприймається як подарунок, особливо з нагоди Нового року, пляшка хорошого вина або якогось іншого національного напою.

Серед сучасних подарунків бізнес-класу популярною стала цифрова фоторамка, яку можна використовувати для перегляду світлин, для реклами і в якості презентаційного обладнання. Така фоторамка містить режим слайд-шоу, датчиком руху і таймером для автоматичного включення-виключення, характеризується можливістю перегляду відеофайлів. В деяких фоторамках вмонтований годинник, будильник та автоматичний календар.

Солідним бізнес-подарунком на сьогодні можна вважати міні-метеостанцію, яка має кольоровий дисплей, визначає температуру і вологість всередині приміщення та ззовні, складає прогноз погоди та додатково обладнана годинником, будильником та календарем. Всі пропонувані на ринку ділових подарунків міні-метеостанції відрізняються між собою лише однією функцією: наявністю барометра, або індикатора комфорту, або індикатора зміни погодних умов, або місячним календарем. Такий подарунок буде завжди доречним і корисним. Він застереже свого господаря від неочікуваних опадів, попередить про похолодання, збереже здоров'я і хороший настрій.

Під час вибору подарунків треба тонко враховувати можливі бажання чи захоплення того, для кого він призначається (філателіст буде в захопленні від цікавої серії поштових марок, колекціонер виробів народного мистецтва - від якогось недорогого подарунку саме такого плану, рибалка чи мисливець - від якоїсь дрібниці із цієї сфери захоплень тощо). Однак, жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладів для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколад жінці, яка схильна до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, парфуми тощо). Всі речі, які стосуються особистої гігієни, виключаються з списку ділових подарунків, їх можна дарувати лише близьким людям, тому чоловічина-партнер не повинен дарувати жінці інтимні предмети (білизну, колготи), навіть якщо вони від престижних фірм. Винятком із цього переліку є краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

В бізнесі завжди є місце для творчості, однак ідея сувенірної шоколадної продукції не є новою. Наприклад, в Бельгії, країні, яка славиться своїм "солодким золотом" на весь світ, іноземним гостям після вечері підносять маленькі коробочки з місцевим фігурним шоколадом в якості подарунку від бельгійської королеви. А якщо пощастить, і у вашій коробочці буде маленька шоколадка корона, то можете вважати, що успіх у справах буде супроводжувати вас завжди та усюди. Готелі багатьох європейських країн вже дуже давно підтримують традицію пригощати своїх гостей не льодяниками, а малоформатним шоколадом. У свято від господаря готелю можна отримати пляшку шампанського і коробку цукерок.

Сьогодні найбільш презентабельним залишається чорний шоколад, смак якого прийнято вважати справжнім. Він визначається не начинкою або наповнювачем, а кількістю, якістю і походженням какао-продукції. Так, наприклад, в елітному шоколаді має бути не менше 70% какао (бажано найбільш вишуканого - венесуельського) і лише натуральне какао-масло (а не рослинні заміники).

Існують основні вимоги до протоколу дарування:

- подарунок повинен легко упакуватися;
- якщо даруєте великий за розміром подарунок, запропонуйте надіслати його поштою;
- подарунок повинен бути високої якості, бажано ручної роботи;

- чим більш особистісний подарунок, тим краще.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитку картку або святкову листівку.

Людам деяких професій, наприклад, вчителям, дарувати подарунки без причини не дозволяється. Виняток робиться лише на Різдво. Якщо вчитель святкує свій ювілей, то можна організувати загальний подарунок від класу.

Співробітнику фірми також необхідно вручати загальний подарунок, який вибирають в залежності від смаку іменинника. Доцільно дарувати те, що людина, через певні обставини, сама собі купити не спроможна. Це може бути столовий набір, перо або ручка хорошої фірми, ювелірний виріб або сумочка (для жінки), краватка або кейс (для чоловіка).

Дарувати сувеніри найкраще в кінці ділової зустрічі під час обіду чи вечері, але в жодному випадку не там, де ведуться справи.

#### **4.7. Дарунки і закон**

Не дивуйтеся, якщо ваш закордонний колега-гість дасть вам зрозуміти, що не може прийняти ваш подарунок, або відмовиться від нього, коли ви даруєте йому. Ніколи не давайте дарунок, якщо можна подумати, що це хабар чи підкуп. Дарунок, який дуже дорогий, занадто інтимний, непристойний або невідповідний, необхідно повернути. Невідповідним вважається дарунок, який є надто дорогим, протизаконний або заборонений стосовно імпорту.

Деякі фірми мають дуже суворі правила щодо дарування і вимагають, щоб їх працівники повертали всі подарунки. Найдорожчим може бути сувенір вартістю до 20 дол. США.

Ще серйозніші правила для працівників уряду, наприклад в Америці. Залежно від міністерства, в якому працює особа, вартість подарунку, який можна їй прийняти, повинна становити 5-10 дол. США. Тому ви не зробите нікому приємність чи послугу, якщо силоміць дасте дорожчий подарунок. Щоб не наразити себе на зайві клопоти, така особа змушена буде написати звіт про одержання дарунку, або відіслати його назад чи віддати в державний (фірмовий) склад. До речі, Ленінградський Ермітаж і Збройова палата зобов'язані своїм виникненням Петру I, який говорив: "Все, що подаровано мені, подаровано Росії".

Якщо даруєте зразки оригінального мистецтва, обов'язково подбайте і про документи на них - дозвіл на вивіз за кордон. Не даруйте нічого, що могло б завдати вашому гостеві труднощів з митниками.

Невідповідний подарунок повертається протягом доби. При поверненні додається коротка замітка, де вказується причина такої дії.

#### **4.8. Як давати і приймати дарунок**

Дарунки повинні бути гарно упаковані. Не рекомендується відривати від подарунку етикетку з ціною. По-перше, визначити приблизну або навіть точну ціну речі можна і без етикетки. По-друге, етикетка - це свідчення того, що річ нова. Однак касовий чек додавати не потрібно. До дарунку можна долучити свою візитку і дописати на ній кілька приємних слів.

Зауважимо, що надписувати книги для подарунку - це виключне право лише автора, тому, якщо ви не є ним, напишіть слова привітання на листівці або візитці і вкладіть її у книгу.

Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, з жартами.

Приймати дарунок потрібно ввічливо, з усмішкою, навіть якщо ви вже маєте такі самі предмети або якщо вам ця річ не подобається. Доречно зауважити, що коли одній і тій же особі подарунки вручаються з року в рік, то особливо доцільно пам'ятати, що дарували раніше, щоб уникнути повторення.

В присутності особи, яка дарувала, потрібно розпакувати сувенір, якщо дозволяє ситуація і, оцінивши увагу та добрий смак дарування, висловити своє задоволення та вдячність, а подарунок поставити на почесне місце. Неетично відкладати подарунок, не розпакувавши його. Висловлюючи свою вдячність людині, яка подарувала вам сувенір, зробіть так, щоб не поставити у незручне становище інших гостей, які прийшли з більш скромними подарунками або зовсім без них.

За висланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати відразу по телефону чи коротеньким листом.

Якщо ви керівник і отримали дарунок від клієнта необхідно, якщо це можливо, поділитися ним (наприклад, шоколадом) з своїми співробітниками.

Окремо варто звернути увагу на квіти, які можна дарувати завжди, з певної нагоди або без неї:

- якщо запросили на ділову гостину, то гарним жестом є надсилання квітів - перед прийомом або наступного дня після прийому з відповідною карткою подяки;
- якщо запросили на прийом додому, то найкращим подарунком є також квіти. Якщо квіти даруються в передпокої, їх можна залишити в упаковці. Однак, якщо двері відкрив хтось інший, то перед тим, як увійти в кімнату, потрібно упаковку зняти;
- якщо запрошені на прийом у вузькому колі, то квіти можна надіслати заздалегідь з проханням прийняти їх в очікуванні приємної зустрічі;
- зустрічаючи ділових партнерів на вокзалі або в аеропорті, квіти їм дарують в упаковці, однак під час офіційних привітань і прощань квіти даруються без обгорткового паперу.

Перше, що потрібно пам'ятати, - квіти мають бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин.

Якщо квіти надсилаються в офіс, їх дарують у вазі, а якщо додому - дарують букет. Елегантність букету залежить не від його величини, а від змісту, кольору та поєднання складових компонентів.

Зауважимо, що на ділову гостину, яка проходить в ресторані, не рекомендується приносити в якості подарунку квіти, бо в такому випадку той, кому їх вручили, не завжди зможе потурбуватися про їх збереження.

Вручення квітів не виключає одночасного вручення й якогось іншого подарунка, однак квіти можуть замінити будь-який подарунок. Отримавши квіти, не можна відкладати їх в сторону, - потрібно відразу ж поставити їх у вазу.

Зауважимо, що в діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Зауважимо, що існує ціла абетка квітів. Так, французи, угорці, японці та іспанці гвоздики і хризантеми вважають символом нещастя, в той час як голландці, англійці, італійці та греки приймуть ці квіти з вдячністю, а житель Люксембургу вважатиме, що йому дарують сміття. Скільки народів, стільки думок: біла акація - чудовий весільний подарунок, біла лілія - це символ юності та мудрості, конвалії в Німеччині - це запорука щастя і любові і т.д. Якщо в Німеччині яскраво-червоні троянди - це символ жагучого кохання, то в Мексиці та Латинській Америці - це символ крові та смерті, тому представникам цих народів найкраще дарувати білі квіти. В Китаї та Туреччині не люблять поєднання білого з синім, а букет червоного відтінку з декоративною зеленню їм дуже подобається, в Японії квіти жовтого та білого кольору - символ скорботи. Тому, купуючи квіти, обов'язково потрібно порадитися з продавцем-професіоналом відносно правильності зробленого вибору.

Букет виглядає значно краще, якщо зібраний з квітів одного тону: жовтий гармоніює з фіолетовим, оранжевий з голубим; червоні квіти гарно поєднуються із зеленню; непоганими поєднаннями вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий та оранжевий; білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими. Однак в букеті не прийняте поєднання польових та садових квітів.

Але який би букет не був, якщо в ньому менше дюжини квітів (при умові, що квіти не зовсім дрібні, як, наприклад, фіалки), то їх загальна кількість повинна бути непарною. Це не правило, а звичай. А в Китаї кількість квіток має бути парною.

Якщо ви не одержали подарунок, то свій подаруйте партнеру при нагоді, як пам'ятку про зустріч. І все ж, найкраще подарувати скромний сувенір на пам'ять, який покаже увагу до гостя, а не можливість до чогось його зобов'язати.

Дарунок, який ви одержали, може бути для вас дуже вартісним, хоч і не дорогим. Це означає, що ваш зарубіжний колега присвятив йому багато уваги, однак не почувайте себе зобов'язаним віддячуватись одним великим жестом, оскільки це ви можете зробити багатьма малими.

Під час ділових контактів між двома делегаціями існує таке правило: прибувши в країну, делегація вручає подарунки господарям відразу після приїзду, а перед від'їздом дарунки робить приймаюча сторона. Перекладачам дарують книги, художні альбоми; перекладачам-жінкам - солодоці, квіти.

Завжди необхідно подякувати за подарунок. Однак особистої подяки чи подяки телефонним дзвінком не достатньо. Доцільно написати короткий лист з подякою за увагу.

## Розділ 5 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Питання для розгляду:

- 5.1. Персонал і трудовий потенціал організації.
- 5.2. Сутність і цілі управління персоналом
- 5.3. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії
- 5.4. Мотиваційний процес
- 5.5. Стимули і стимулювання

### **5.1. Персонал і трудовий потенціал організації**

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує неперерічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді).

Трудовий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи. Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство).

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив).

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу – відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці приймається, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Разом з тим поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та



їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема – інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, сценографісти тощо.

Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники.

В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає. Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії.

## 5.2. Сутність і цілі управління персоналом

Термін «управління» – це всеосяжне поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, в які входять процеси планування, оцінки, реалізації проекту і контролю. У певному сенсі планові й оперативні рішення невиразні, характерною ознакою служить лише порядок їхнього проходження. Будучи не в змозі впоратися зі складними і важкими проблемами, ми схильні замінити їх більш легкими.

Теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла наприкінці минулого століття і з тих пір перетерпіла значні зміни. Поняття «наукове управління» вперше ввів в ужитку не Фредерік У. Тейлор, по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній – Луїс Брандейс у 1910р. Згодом і сам Тейлор широко користався цим поняттям.

Результатом ускладнення і збагачення діяльності з управління персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування управління персоналом в сучасній літературі. Усі визначення управління персоналом можна об'єднати в кілька груп:

1. Мотиваційні визначення Н. Маусов [4] каже, що управління персоналом це «безперервний процес, спрямований на цільове зміна мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів».

У цьому і подібних йому визначеннях виділена найважливіша, стрижнева функція управління персоналом. Однак вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні багато інших її функцій, які будуть розглянуті далі.

2. Дескриптивні (описові) дефініції  
«Управління персоналом, – пише І.М. Герчикова [5], – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників, розробка та реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу».

У даному визначенні розкриваються мета і ряд найважливіших функцій управління персоналом. Його важливою гідністю є конкретність у розкритті змісту діяльності з управління кадрами. Однак це визначення має, щонайменше, два суттєвих недоліки:

-по-перше, воно слабо відбиває сутність і специфіку управління персоналом,  
-по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.

### 3. Телеологічні (з точки зору мети, завдань) визначення

Почасти телеологічний характер має вже розглянутий визначення управління персоналом І. Н. Герчикова, оскільки воно вказує на його головну мету, хоча й розкриває її через функції. Ще більш типовий приклад дефініцій такого роду – характеристика управління персоналом, дана А. Я. Кибанову, Д. К. Захаровим [6]. Вони пишуть, що управління персоналом – це «комплекс управлінських (Організаційних, економічних, правових) заходів, забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства (організації)».

Телеологічні дефініції, не претендуючи на змістовну повноту, разом з тим відзначають найважливіша якість управління персоналом у системі підприємства – його функціональну спрямованість.

#### 3. Декларативне-телеологічні дефініції

Автори таких дефініцій, як видно з назви, намагаються поєднати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням її найважливіших функцій. «Економіка персоналу (або управління персоналом), пишуть німецькі вчені Р. Марр та В. Вебер, – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [7].

Враховуючи важливість цільових визначень управління персоналом для з'ясування його узагальнюючих, сутнісних характеристик, необхідно уточнити, які цілі переслідує управлінська діяльність такого роду. У сучасній літературі, як правило, виділяють дві групи цілей менеджменту персоналу: організаційні та особисті. «Управління персоналом, – пишуть Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, – діяльність, виконувана на підприємствах, що сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей» [8].

Організаційні цілі традиційно стоять у центрі управління персоналом, та й управління в цілому. Зазвичай їх пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. І з цієї точки зору управління персоналом визначається як діяльність з використання співробітників для досягнення ефективності організації.

Термін «ефективність підприємства», незважаючи на його широку поширеність, трактується далеко не однозначно. Одні автори визначають ефективність як отримання максимального прибутку; інші вчені, яких сьогодні явна більшість, розуміють ефективність організації більш широко. Так, Р.Л. Кричевський [9] виділяє дві групи критеріїв, або показників, ефективності колективу і відповідно управління персоналом (у даному випадку відмінності між поняттями «колектив» і «підприємство» несуттєві): психологічні і непсихологічні. До перших Р. Л. Кричевський відносить задоволеність членством в трудовому колективі і працею, мотивацію членів колективу, авторитет керівника, самооцінку колективу; до других, непсихологічних критеріями – дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість.

Безумовно, в даному трактуванні ефективності управління колективом відображені її найважливіші прояви. Однак настільки детальна і диференційована характеристика ефективності важко застосовується на практиці. До того ж деякі показники, наприклад «задоволеність членством у колективі» і «самооцінка колективу», у багатьох відношеннях перехрещуються один з одним. Тому представляється доцільним використання більш конкретною і простою трактування ефективності управління персоналом. У загальній формі можна сказати так: ефективність управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно до комерційних організацій - прибутковість і стабільність підприємства і його адаптація до майбутніх змін ситуації при мінімальних витратах на персонал) та індивідуальних (задоволеність працею і перебуванням на підприємстві) цілей.

У західній літературі для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна ефективність у галузі управління персоналом розуміється як досягнення цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптації до мінливої середовищі з мінімальними витратами на персонал; соціальна ефективність – як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, його зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами і т.д.).

Відомі автори – М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [10], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або рішення завдання з найменшими витратами», дають досить диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їх трактуванням, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і, перш

за все, продуктивності праці та рентабельності, за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення очікувань, бажань, потреб та інтересів співробітників в процесі керівництва. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Враховуючи різні аспекти управління персоналом, характеристика загальної моделі ефективності цього роду діяльності повинна включати наступні три параметри:

- 1) реалізацію завдань (економічна ефективність): виробнича діяльність і внесок у загальний успіх організації;
- 2) сприйняття праці (соціальна ефективність): задоволеність працею, низька плинність кадрів і втрата робочого часу;
- 3) партиципації, або участь (соціальна ефективність): групова ідентифікація, готовність до вирішення спільних завдань і співробітництва.

У науковій літературі розроблено питання про ефективність управління персоналом, її конкретних, емпірично перевіряються показниках. Так, А. С. Ліфінец [11] виділяє п'ять груп таких показників, перші три з яких характеризують економічну ефективність, четвертий і п'ятий - соціальну:

- 1) ефективність результатів діяльності (загальна економічна ефективність, індикаторами виміру якої є прибуток, рентабельність, продуктивність, зростання обороту, якість задоволення попиту);
- 2) матеріальна ефективність виробничого процесу (Індикатори виміру: відхилення від плану, шлюб, рекламації, своєчасність поставок, якість продукції);
- 3) нематеріальна ефективність виробництва (індикатори виміру: точність і час вирішення проблеми, готовність до інновацій, подолання, зняття невпевненості, визначеність мети, точність і своєчасність інформації тощо);
- 4) установки на працю (задоволеність працею, ініціатива, частка втрат робочого часу, скарги, здатність брати на себе відповідальність та ін);
- 5) встановлення на відносини з іншими співробітниками (сприйняття впливу, готовність до кооперації, дружба, згода, повага, довіра, групова згуртованість та ін.)

Економічна та соціальна ефективність можуть, як доповнювати і підсилювати один одного, так і суперечити один одному. Важлива задача управління персоналом полягає не тільки в їх підвищенні, але і в оптимізації їх взаємини на базі, перш за все, економічної ефективності, організаційних цілей.

Поняття економічної ефективності орієнтоване на комерційні організації, що діють в умовах ринку і конкуренції. Однак важливим об'єктом управління персоналом є некомерційні, в тому числі державні, організації, які не ставлять завдання отримання максимального прибутку і виживання в конкурентній боротьбі. Загальне поняття економічної ефективності можна застосувати до них лише з істотними поправками, і то не завжди. Для відображення цільової спрямованості цієї важливої сфери управління персоналом представляється необхідним ввести нове, більш загальне поняття «ділова ефективність». Стосовно до комерційних, ринковим підприємствам вона тотожна економічної ефективності. Проте ділова ефективність характеризує і управління персоналом некомерційних організацій, і тоді вона означає досягнення ділових цілей будь-якої організації з мінімальним витрачанням ресурсів. Отже, управління персоналом, враховуючи розглянуті категорії, його характеризують, можна визначити як діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації та використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності.

## СУБ'ЄКТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Функції управління персоналом орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства. Існує кілька методів визначення функцій управління персоналом, їх значимості і питомої ваги в управлінні. Один з них - аналіз відповідної літератури і виділення описуваного в ній переліку завдань з управління співробітниками. Після здійснення такої процедури список завдань передається менеджерам для ранжирування за ступенем важливості, і на цій основі встановлюються найважливіші функції управління персоналом та їх значимість. Інший, більш точний, але і більш дорогий метод визначення функцій і завдань у галузі управління персоналом - фіксування їх переліку та затраченого часу за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод передбачає наявність спеціально підготовлених професіоналів-

спостерігачів та вивчення діяльності багатьох менеджерів; він вимагає великих фінансових і тимчасових витрат. Тому даний метод використовується досить рідко і зазвичай з метою уточнення окремих функцій.

У сучасній літературі виділяється достатньо багато функцій управління персоналом. На основі аналізу наявної літератури можна виділити наступні функції управління персоналом: Планування персоналу (в тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

Визначення способів рекрутування, залучення персоналу. Реалізація даної функції припускає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як привернути їх на дане підприємство. У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може істотно різнитися;

Маркетинг персоналу. Його завдання - забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів.

При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, який передбачає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць; Підбір, оцінка, відбір і прийняття на роботу працівників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника. Не випадково, наприклад, в Японії на відбір одного кандидата витрачається до 48 год. робочого часу, в США - до 16 - 18 год;

Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворилося по суті в безперервний процес, що продовжується протягом всього трудового життя людини; Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їхнім очікуванням та інтересам, так і для підприємства, так як дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

Керівництво персоналом. Центральне місце у реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Вона означає спонукання працівників до сумлінної і ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Однак керівництво не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, зв'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде, перш за все, про функції, пов'язаних з управлінням людьми. Керівництво персоналом - надзвичайно складна і змістовна діяльність, в тій чи іншій мірі включає багато інших функцій;

Управління витратами на персонал. Це передбачає розрахунок вартості залучення, навчання, оформлення, оцінки персоналу, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвідношення витрат і прибутку, яку приносить працю співробітника;

Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію та індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, всю робочу ситуацію; забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни у разі хвороби або прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні кошти, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення з ініціативи керівництва або працівника і до відповідного оформлення документів. Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників та їх використання для потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

Кадрове діловодство: збір, зберігання та облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так звана, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

Управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодженого систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно отримувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція проявляється, перш за все, в атестації працівників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку. Ця функція передбачає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливість конструктивного, по можливості безболісного вирішення конфліктів;

Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих у статуті підприємства; налагодженні партнерських відносин та співпраці з профспілками, радах трудових колективів та інших організацій, що впливають на персонал; забезпеченні безпеки, охорони праці та здоров'я співробітників. Це передбачає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, пов'язаних із станом їх здоров'я, наприклад, перехід на більш легку роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби; соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хвороби, інвалідності або нещасним випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної та юридичної допомоги, транспортні послуги, будівництво житла тощо;

Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю та інститутами влади. Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує повагу співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повагу до його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та підтримки і т.д.

Потрібно відзначити, що вище були описані не всі функції управління персоналом. Проте вже перераховані функції дають уявлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності та про предмет науки «управління персоналом».

Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами-посадовими особами та організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є:

- керівники всіх рівнів;
- служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- гуртки якості, профспілки, жіночі організації, організації раціоналізаторів, ветеранів тощо, що діють на підприємстві.

До зовнішніх регулювальників діяльності з управління персоналом відносяться: держава і, перш за все, ті його органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, що виробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом, організації, що займаються питаннями праці, і в першу чергу профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом. Так, на деяких підприємствах, що належать релігійним організаціям, принципи управління персоналом та взаємовідносин між співробітниками, в цілому перебуваючи в рамках трудового та соціального права, значно відрізняються від відповідних принципів і норм світських організацій. Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. Так, в залежності від характеру впливу на людину виділяють:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника;
- методи інформування, які передбачають передачу співробітнику відомостей, які дозволяють йому самостійно будувати своє організаційна поведінка;

- методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозу або застосування санкцій.

А.Я. Кибанов пропонує дещо іншу (хоча і пов'язану з попередньою) класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [12]:

- 1) адміністративні методи, формування структури та органів управління, встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;
- 2) економічні методи: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування, планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;
- 3) соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності).

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають свободи вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам властиві непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах свободу індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління персоналом взаємопов'язані і використовуються в комплексі.

### **5.3. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії**

Мистецтво менеджменту в туристичному і готельному бізнесі передбачає добре знання індивідуальної і групової психології. Не можна забувати, що кожен працівник є особистістю з її неповторними переживаннями та запитаними, нехтування якими може поставити під загрозу досягнення цілей організації. Люди є центральним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

У реальному житті в поведінці кожної менеджера спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям управління.

Успіх керуючого у вирішальній мірі визначається тим, якою мірою він враховує традиції колективу, здатність і готовність підлеглих до виконання завдань, а також свій власний потенціал, обумовлений рівнем освіти, стажем роботи, психологічними особливостями і т.д. До завдань менеджера входить розробка концепції управління трудовим колективом.

Головне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, у здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином. Нині загально визнано, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми.

Тут особливо важливі здатність менеджера організувати роботу колективу оптимальним чином, вміння спілкуватися з кожним працівником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення поставлених завдань.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язки між працівниками туристською фірми, готелем визначати і ставити конкретні завдання, відображати їх кількісними та якісними параметрами, визначати час, потрібний для практичної реалізації завдання, забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їх терміновості і важливості.

Сучасний менеджмент створює передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки співробітників,

налагодження взаємодії між підрозділами фірми, посилення ролі колективів всіх ланок компанії у вирішенні щоденних завдань, розширення стратегічних компонентів у роботі менеджерів фірми.

Найважливішим принципом керівництва персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці, кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази.

Менеджер туристкою фірми покликаний точно визначати для кожного підлеглого кінцеві цілі його праці. При цьому важливо детально охарактеризувати механізм та етапи їх досягнення. У цьому випадку менше доводиться давати доручень, пов'язаних з приватними завданнями, більше виявляється самостійність працівника. Менеджер зобов'язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і вельми ініціативно. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації з метою досягнення поставлених перед фірмою цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним, зв'язані узами співробітництва, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головною особливістю управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивного і продуктивного труда. Менеджер повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, ранжуючи їх за значимістю, направляти зусилля, допомагати розкриттю здібностей людей, концентрувати їх на самому головному, формувати навколо себе групу однодумців.

Останнє в даний час набуває особливої значущості. В умовах компанії важливою ділянкою діяльності менеджера, визначає можливості досягнення стратегічного успіху, є створення та функціонування еластичних, самоналагоджувальних структур, які зазвичай іменуються командою. Мова йде не просто про групу професіоналів.

Команда - це ретельно сформований, добре керований, що самоорганізується і колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішує всі завдання як єдине ціле.

## РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТСЬКОЇ І ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали до життя нову концепцію підготовки кадрів. В її основі - становлення і розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідних знань і навичок з певної професії, а спрямований на розвиток у них здатності і бажання освоювати нові області знань, опановувати новими спеціальностями. Іншими словами, в процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і навчається виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей. Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості. Так, в японській системі персонального менеджменту виділяють три основних аспекти підготовки кадрів:

- 1) управлінський - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання фірми;
- 2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у внаслідок професійного зростання та кар'єрного просування;
- 3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток суспільства.

Все позитивне, накопичене в підготовці інноваційних кадрів країнами з розвинутою ринковою економікою, може і повинен ефективно використовуватися на практиці з урахуванням її особливостей. Реально запропонувати в цій області нову стратегію, яка включає наступні елементи: переорієнтацію кадрової політики фірм з залученням вже готових висококваліфікованих працівників зі сторони для формування ядра персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників;

- співпраця компаній з університетами, коледжами, училищами в області розробки навчальних програм за новими технологіям, у справі підготовки фахівців нових професій;
- використання системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства, підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного виробничого процесу.

Професійний розвиток впливає і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства, так і поза ним. Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість в собі. Тому можливість професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату, підвищують мотивацію співробітників та їхню відданість організації. Виграє від внутрішньофірмового професійного розвитку персоналу та суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфіковану робочу силу і більш високу продуктивність праці без додаткових витрат.

Входження в ринок пов'язано не тільки і не стільки зі зміною і адаптацією до умов ринкових відносин економічного механізму, скільки з підготовленістю кадрів.

При переході до нових організаційних форм змінюється і роль вищого керівництва компанії:

- вирішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям;
- представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями у всіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;
- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч факторів зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язку між фазами реалізації і постановки (уточнення) цілей;
- у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі і норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;
- доводиться істотно перебудовувати мережі взаємозв'язків між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми. Ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів. У сфері ноу-хау належить зрушення від загальних принципів класичного «наукового» управління у бік ситуаційного підходу, пов'язаного з глибоким розумінням специфіки підприємства: профіль керівника вищого рівня повинен повною мірою відображати особливості туристичного бізнесу.

Управляти кадрами – значить у кінцевому рахунку забезпечити повну й раціональну зайнятість трудового населення й відповідність робочих місць сукупній робочій силі, її якісному складу.

У світовій практиці управління кадрами передбачає рішення взаємозалежних функцій:

- планування (що робити?);
- організація (як робити?);
- мотивація (як стимулювати?);
- контроль (як оцінити?)

Протягом кількох десятиліть менеджери та вчені, які займаються проблемами поведінки, працювали над встановленням характеристик ефективної управлінської практики. Намагаючись зрозуміти якості ефективного управління, вони записували і аналізували, як ефективні та неефективні керівники виконують свої щоденні завдання. Різниця між ефективною і неефективною роботою була, таким чином, задокументовано, і висновок безлічі фахівців полягає в тому, що унікальним управлінським якістю є лідерство. Ми визначаємо лідерство, як здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання результату. Аналіз лідерства коротко викладається тут з метою показати його зростаючу практичність. Високий рівень здібностей до керівництва необхідний, коли керівник несе пряму відповідальність за групу людей. Найбільш розвинені здібності до керівництва потрібні, коли в здійснюваній роботі не вистачає інтересу для розкриття потенціалу та зростання самоповаги учасників або коли людям нелегко визначити свій внесок в роботу. Групи, члени яких повинні ефективно взаємодіяти для виконання складних завдань, також висувають високі вимоги до уміння керувати.

Керівники, яким потрібні лише низькі навички керівництва, навряд чи будуть мати справу з контролем над роботою інших людей. Це зазвичай менеджери технічних процесів, що вимагають в цілому компетентних у своїй роботі виконавців.



Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожна людина володіє значним потенціалом для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає все більш важливо задіяти цей потенціал. Розвиток людей - це ключовий елемент ефективності управління, який дозволяє отримати наступні результати:

- зростання зацікавленості та наснаги працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висування;
- збільшення життєвої енергії та створення сприятливого клімату;
- постійне підвищення стандартів.

Нас цікавить, що можуть зробити управлінці-практики для розвитку своїх викладацьких навичок, серед яких можна виділити:

- створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- вміння оцінити індивідуальні потреби;
- вміння консультивати;
- здатність отримувати уроки з досвіду роботи.

У якомусь сенсі кожен керівник великої туристкою фірми є за сумісництвом викладачем, який постійно розвиває людей. Вихідним матеріалом для навчання стають поточні питання. Ніхто не очікує знайти у менеджерів патоки професійних викладачів, але зате вони мають одним унікальним перевагою у навчанні: все, що відбувається на роботі, реально. Справжнє розвиток повинен знаходити відображення у зростанні щоденної діяльності. І старший за посадою серед присутніх може внести дуже важливий внесок в це.

Моделі управління персоналом Ешріджская модель. Ця модель була розроблена Ешріджским коледжем з менеджменту в Англії у 60-70 роки. Вона розрізняє чотири стилі керівництва:

1. накази;
2. реклама;
3. консультації;
4. єднання.

Накази: менеджер виробляє власне рішення і передає його підлеглим для виконання. Персонал очікує зазначений до виконання без жодних питань.

Реклама: в даному випадку менеджер також виробляє власне рішення, але замість простого оголошення його підлеглим, він намагається переконати їх, що дане рішення є найкращим, тобто він рекламує дане рішення, щоб звести нанівець будь-який потенційний опір. Консультації: менеджер, застосовуючи цей стиль, не виносить рішення до тих пір, поки не проконсультиється зі своїми підлеглими. Він надає їм зручний випадок висловити думки, пропозиції та поради, усвідомлюючи, що службовці насправді можуть знати у певних областях більше, ніж він сам. Такий менеджер може мати хороших фахівців-консультантів з окремих галузей знань. Остаточне рішення все ж належить менеджеру, але воно не буде прийнято, поки не вислухано думку підлеглих, які в такий спосіб відчувають себе залученими в справу і відчувають свою значущість.

Єднання: застосовуючи цей стиль, менеджер разом з підлеглими на рівноправній основі виробляє демократичне рішення. Менеджер визначає проблему і може позначити межі, в межах яких може бути вироблено рішення (наприклад, бюджетні обмеження). Потім проблема обговорюється у вільній дискусії серед підлеглих, і остаточне рішення зазвичай буває відображенням рішення більшості.

Ці чотири стилі легкі для розуміння і найчастіше зустрічаються в повсякденному житті. Більшість менеджерів застосовують різні стилі в різних ситуаціях. Якщо горить будівля, менеджер наказе вам іти, так як це не час для демократичних рішень. З іншого боку, якщо перефарбовується кімната відпочинку, він може успішно застосувати стиль єднання, що допускає вільну дискусію для вирішення питання кольори забарвлення, меблів і т.д. Таким чином, деякі менеджери діють в рамках певного стилю, але більшість фактично застосовують у залежності від обставин всі чотири стилі.

Схема Блейка-Моутон. Роберт Блейк і Джейн Моутон - американські психологи. Їх робота заснована на можливості підготовки та навчання ефективних управляючих. Вони вважають, що підготовка менеджера - це виховання певної позиції та поведінки серед підлеглих. Робота менеджера повинна бути спрямована на стимулювання творчості, підтримку нововведень, для менеджера обов'язково вміння ставити конкретні, здійсненні завдання перед підлеглими.

Схема Блейка-Моутон включає теоретичну розробку, з допомогою якої менеджери зможуть виробити свій стиль в організації людей для виконання поставленої перед ними завдання. Ця «сітка» управління була успішно застосована в різних країнах, різного роду організаціях і функціональних відділах в межах організації. Вона однаково застосовна від менеджерів нижчої ланки до провідних посадових осіб. Безпосередньо вона заснована на двох базисних елементах адміністративного поведінки: турбота про людей і турбота про виробництво. У цьому контексті виробництво має на увазі всі види продукції і послуг: розрахункові операції, вартість продажу, якість надаваних послуг та інше.

Турбота про людей також включає в себе турботу про їх почуття власної гідності, про їхнє право на справедливість і справедливе ставлення, про їх прагнення і т.д., а також про їх матеріальне благополуччя. Будь-який менеджер буде більшою чи меншою мірою проявляти одне з цих двох якостей (турбота про виробництво і турбота про людей) при управлінні своїми підлеглими. Менеджер може проявити у високому ступені зацікавленість у виробництві і вкрай низьку турботу про людей або навпаки. Один і той же менеджер може застосувати різні підходи при різних обставинах, характеристики яких будуть відповідно переміщатися по сітці. Доктор Джон Ейдер в 70-х роках розробив модель, яка ілюструє, яким чином знаходяться у взаємодії люди і робота, яку вони виконують. Його модель відома під назвою координуюча керівництво.

Наприклад, загальний колективний моральний настрій і задоволеність роботою будуть вище, коли кожен член колективу усвідомлює свою роль у виконанні загального завдання. Подібним чином згуртований колектив може досягти набагато більше, ніж той, де працівники роз'єднані, хоча і мають більший досвід. І, навпаки, ряд провалів в роботі можуть послабити колектив і його моральний стан.

Керівництво, яке надто зосереджена на виконанні завдання, виявляється не в змозі забезпечити оптимальний випуск продукції, оскільки протиставляє себе колективу. Керівники високопродуктивних колективів зосереджуються іноді в основному на підборі кадрів, але це, як відомо, може дати позитивний результат лише на короткий час, і незабаром продуктивність все одно буде страждати. Правильний баланс вимагає використання, як індивідуальної зацікавленості, так і загального настрою колективу на виконання спільної справи. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів.

Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Кадровий потенціал – одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія «робоча сила». Так, «робоча сила» відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь). Поняття «кадровий потенціал» характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархи потреб людини).

Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісний бік кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово «кадри» – французького походження і відповідає німецькому слову «рамка». Первісно, як

відмічають Р. Гербер і Г. Юнг, воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя, в тому числі і в готельному господарстві.

У Києві на основних підприємствах готельно-ресторанного і туристичного профілю зайнято близько 21 тис. чоловік, а з урахуванням інших галузей народного господарства (транспорт, торгівля, зв'язок, організації дозвілля і т. ін.) туризм у місті надає роботу понад 70 тис. чоловік. Реалізація основ Програми розвитку туризму в м. Києві до 2010 р. передбачає збільшення кількості робочих місць втричі, внаслідок чого більш 50 тисяч киян матимуть робочі місця в організаціях сфери туризму.

Середньооблікова чисельність штатних працівників готелів та інших місць для короткотермінового проживання м. Києва за 2002 р. складала понад 6,8 тис. осіб, причому середній вік працюючих – 40-45 років, питома вага працівників пенсійного віку в середньому складає 17% (рис. 1.2, 1.3, 1.4). Для ефективного використання кадрового потенціалу в готельному комплексі необхідно збільшувати частку молодих спеціалістів, які найбільш швидко можуть переходити на нові методи роботи і пристосовуватися до загальносвітових стандартів обслуговування.

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих готелів та ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Адже більшу частину кадрів основних готелів м. Києва продовжують складати працівники лише з середньої освітою (рис. 1.5).

«Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце» [7, с. 32].

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку готелю в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати. Інші труднощі пов'язані зі специфікою функціонування сфери гостинності. Готельне господарство – це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю щодо гостей. Досвід видатних організаторів та керівників готельного господарства, зокрема, Е. М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише добропорядні, щиросерді, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [1, с. 245].

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [7, с. 32]. Мова йде про найважливішу якість співробітника сфери гостинності - уміння і бажання прислужити. Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов'язків по відношенню до гостей. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво до дії.

Даний висновок визначив проблему усунення сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

Інший напрямок оцінки персоналу готелів – аналіз задоволеності працею. У цілому цей показник складає 3,1 бали за п'ятибальною шкалою. Ним не можна однозначно оперувати, оскільки на цей показник впливають багато факторів: комунікативний статус співробітника, стиль і методи керівництва, умови праці, існуюча система матеріального і морального

стимулювання, взаємини по вертикалі і горизонталі, морально-психологічний клімат, можливість професійного росту тощо. Не випадково в цьому переліку на першому місці - становище співробітника в ієрархічній структурі організації. Чим нижчий комунікативний статус, тим більший ступінь незадоволеності працею, особливо в ситуації, коли відбувається змушене зниження статусного становища працівника, який раніше обіймав престижну посаду в іншій організації.

Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему. Пошуки керівництвом компенсаційних засобів, що підвищують престиж цього виду діяльності, варто сприймати як найважливіший механізм у вирішенні даної проблеми.

#### **5.4. Мотиваційний процес**

Досі ми розглядали лише загальні, дещо спрощені визначення сутності мотивації персоналу. Спробуймо деталізувати це поняття. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

- 1) мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;
- 2) мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;
- 3) багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) напрямленість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших — переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адаптувати поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо). Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його по стадійно.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія — визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладас зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи напрямленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу (практичні поради щодо побудови систем заохочення подано в наступних розділах підручника).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урахуванням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці.

Соціально-трудова відносина – це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави

(органів законодавчої і виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, колективів і суспільства в цілому. Ці відносини охоплюють широке коло питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними і індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо. Соціально-трудові відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально-економічного розвитку. Саме вони, кінець-кінцем, визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудових відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому. Мотиваційну складову соціально-трудових відносин пов'язано з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможливають активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносини між трудом і капіталом.

### **5.5. Стимули і стимулювання**

Стимулювання (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул (лат. stimulus – букв, загострена палиця, якою підганяли тварин) виконує роль важеля впливу або носія «роздратування», що викликає дію певних мотивів. Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б одержати в результаті певних дій. Реакція на конкретні стимули у різних людей неоднакова. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо на них не реагують люди.

Механізм використання усіляких стимулів з метою мотивації персоналу називається процесом стимулювання.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості. Люди, що мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність. Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиначної тимчасової кампанії.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, у якій мірі безпосередні учасники – персонал, зайнятий в інноваційному процесі, – зацікавлені у швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Тут визначну роль відіграють методи й форми стимулювання їх праці з боку організації. Слід зазначити, що завдання стимулювання науково-технічної праці досить складне через його специфіку. Виникає необхідність підвищувати активність персоналу в пошуку нових знань, нових ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень і підтримувати атмосферу творчості. З іншого боку, в ринковій економіці важливим є не сам інноваційний процес, а його комерційний результат, який відображається в оновленні продукції, розширенні ринку, зниженні витрат, підвищенні конкурентоспроможності й одержанні прибутку. Комерційний критерій відіграє вирішальну роль в оцінці значення праці новаторів.

Таким чином, в основі сучасного підходу до стимулювання праці в інноваційній сфері лежать такі завдання керівників організації:



максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;  
спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Завдання менеджерів по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі і побічні методи, в основі яких лежать такі принципи:

- розкріпачення творчої ініціативи;
  - зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;
  - забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
  - заохочення накопичення нових знань і досвіду;
  - розширення неформального спілкування (наукової комунікації);
  - всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;
  - простота та ясність патентних процедур;
  - швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;
  - заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
  - використання моральних стимулів:
- а) нагородження;
  - б) присудження почесних титулів і звань;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання.

Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації, з іншого.

До прямих методів стимулювання належить перш за все розмір заробітної плати. Як відомо, гроші – це генералізоване підкріплення, оскільки в них символічно і реально представлена можливість задоволення значної кількості потреб особистості, у тому числі й потреби самореалізації.

У кожній країні існує своя система формування заробітної плати і грошових винагород у сфері інноваційної діяльності. У фірмах США розмір оплати праці, яка щорічно підвищується на 1–2 %, є основним матеріальним стимулом. Існує два підходи до встановлення середньої розрахункової зарплати.

Перший ґрунтується на зміні й оцінці обсягу і характеру роботи, пов'язаної з певною спеціальністю і посадою працюючого. Ураховується особливість посади, що дає змогу спеціалісту активно виявляти свої здібності, крім того, політика оплати праці має на меті спонукання людей до кар'єри безпосередньо на фірмі, забезпечуючи відповідну оплату за додаткову відповідальність і вдосконалення кваліфікації. Розрив між максимальною і мінімальною ставкою в середньому не перевищує 50 %. Розмір оплати праці розглядається як функція від стажу роботи, досвіду і кваліфікації працюючого, як це показано на рис.

За цієї системи початковий рівень заробітної плати спеціаліста встановлювався згідно з його кваліфікацією на момент найму; коли ж він набував нових знань і навичок – зарплата підвищувалась. Як стверджують прибічники цієї системи, такий підхід до формування заробітної плати дає змогу розширити сферу діяльності команд, посилити гнучкість (оскільки одна й та сама особа здібна виконувати різні функції) і знизити загальні витрати на робочу силу. Крім того, подібні програми є стимулом для працівників, які «тупцюють на одному місці».

Додаткові виплати, премії і пільги максимально орієнтовані на активізацію творчої діяльності науково-технічних працівників, на кінцеві результати інноваційного процесу. Кожна фірма розробляє спеціальні програми винагород, додаткових виплат, премій і пільг. Наприклад, у компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за рамки звичайних вимог до виконуваної роботи. Існують такі види винагород:

- за видатні нововведення сплачується сума від 2,5 до 10 тис. дол. Щороку видається до 40 таких винагород;
- за ефективне застосування вже розроблених ідей, які справили суттєвий вплив на прибуток або зменшення витрат, сума виплат і їх кількість аналогічні попередньому виду;
- за винаходи, що одержали патенти, розмір винагород до 2,4 тис. дол. Винахідники одержують посвідчення і золотий ювелірний виріб як підтвердження того, що його володар є переможцем конкурсу винахідників «ІБМ».

В останні роки дедалі більше компаній здійснюють преміювання залежно від одержаного економічного ефекту як кінцевого результату. У цілому корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників НДДКР 10—15 % фонду заробітної плати. Як свідчать керівники корпорацій, ці кошти багаторазово окупаються. З метою прискорення роботи над інноваційними проектами адміністрація багатьох фірм вважає за доцільне не обмежуватись стимулюванням лише наукових робітників і конструкторів, а поширювати стимулюючі заходи на всіх співробітників. Наприклад, концерн «Форд мотор компані» щорічно складає і розповсюджує серед своїх робітників «План винагородження за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата премій у розмірі від 10 до 100 доларів.

Великі промислові компанії Японії також використовують подібні методи. Так, фірма «Мацусіта» одна з перших розробила цілісну систему управління ініціативними пропозиціями. Вона складається з двох етапів:

- 1) робітники письмово подають ідеї щоразу, коли виявляють будь-яку проблему і знаходять шляхи її вирішення;
- 2) пропозиції розглядаються спеціалістами по суті, і в разі їх прийняття автор одержує винагороду, розмір якої визначається на підставі точних і зрозумілих критеріїв.

На японських підприємствах прагнуть підтримувати творчий тонус своїх інженерних і наукових кадрів, використовуючи поєднання оперативного (як правило, протягом двох тижнів з моменту подання пропозиції адміністрації) мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі і зростання заробітної плати.

Слід зазначити, що підвищення заробітної плати на японських підприємствах залежить від багатьох чинників. Це ставлення робітника до праці, його здібності, кваліфікація, посадовий статус, здатність до співробітництва з колегами. Навіть у межах одного статусу розміри щорічних надбавок залежать від виявленої активності працівника, кількості поданих інноваційних ідей, що є значним стимулом для працюючих.

Великий стимулюючий вплив на творчу діяльність новаторів відіграє виробниче середовище, що забезпечує працівника всіма необхідними ресурсами і необхідними організаційними умовами. До них належать як безпосередні знаряддя праці – техніка, засоби зв'язку, комп'ютери, лабораторне обладнання, так і умови праці, що забезпечують задоволення непередбачених потреб учених та інженерів, наприклад, звільнення від монотонної, одноманітної допоміжної роботи, шляхом передавання її допоміжному персоналу, або зручні офісні меблі тощо. Ще одним важливим моментом у створенні сприятливих умов творчості є організація неформального спілкування (неформальні наукові комунікації під час роботи). Це види спілкування, під час яких відбувається обмін інформацією, що підвищує можливість прискорення результативності інноваційного процесу. Неформальні контакти сприяють вирішенню цілого ряду питань технічного, економічного, організаційного, виробничого і наукового порядку. Неформальне спілкування в робочий час розглядається керівництвом

організації як важливе джерело ефективної взаємодії робітників у створенні, промислового освоєнні і ринковій реалізації новацій; коли необхідна орієнтація на рішення «наскрізних» завдань, розуміння кінцевих цілей і надійність «стиків» між етапами створення інновацій.

Важливим напрямом застосування непрямих методів стимулювання результатів інноваційної діяльності є організація змагання між децентралізованими підрозділами фірми й автономними творчими групами, які працюють як цільова команда на принципах самоуправління. Слід зауважити, що поняття «спільна робота групи» має два різні значення. По-перше, воно означає розподіл відповідальності між призначеною кількістю працюючих, які мають різні обов'язки, окреслені завданнями і цілями дослідження. Друге значення – відбиває необхідність чіткого визначення особистої ролі (наприклад, координатор, аналітик тощо) і відповідальності за результати своєї роботи. Усі члени групи беруть участь у загальних дискусіях з тим, щоб всебічно інформувати один одного відносно одержаних результатів і проблем, що виникають і потребують негайного вирішення. У процесі таких дискусій висловлюються різні міркування і пропозиції, що розширяє горизонти мислення і може бути джерелом нових ідей і пропозицій. Крім того, колективне мислення позитивно впливає на кожного учасника групи, а саме:

- підвищується цілеспрямованість у вирішенні спільних завдань, проблем, над якими група працює; відбувається подолання «синдрому егоїзму» авторів ідей;
- з'являється можливість обдумувати проблеми найбільш різнобічно і разом з тим самокритично;
- у результаті обміну думками збагачуються знання і досвід кожного учасника групи;
- накопичується новаторський потенціал;
- зміцнюються міжособові та функціональні контакти і взаємодія працюючих;
- народжується почуття змагання і бажання розвивати особисту майстерність та вміння працювати в цільових групах.

Отже, реалізується принцип «чим більше свободи, тим більше простору для творчості». Одночасно з підвищенням самостійності інноватори несуть відповідальність за результати праці, міра якої в чіткій формі визначається до початку роботи. Проте існують оптимальні межі автономії робітника, які визначаються комерційним характером інноваційного процесу: важливо, щоб творчість не перетворювалась у самоціль, без урахування фінансових витрат і результатів. Тому більшість фірм-лідерів в інноваційній діяльності вибирають такий варіант організації праці, коли персонал має значний рівень виробничої свободи й одночасно тісні зв'язки та постійні контакти з менеджерами, що дає змогу зробити їх роботу найефективнішою. Як відомо, інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем ризику зазнати невдач. Менеджери всіх рівнів виявляють терпимість до невдач і разом з іншими співробітниками беруть участь у ризикових інноваційних проектах, а не обмежуються їх контролем. Коли інновація провалюється, менеджери стають партнерами по ризику. Вони визнають поразку, аналізують проведену роботу і вчаться на помилках.

У практиці господарювання набули поширення різноманітні форми морального стимулювання і заохочування. Використовуються різні методи визнання результатів творчості, ентузіазму, ініціативи. Це індивідуальні та колективні нагороди, присвоєння почесних звань і титулів, знаків пошани, публічне вручення грамот, сертифікатів, значків, проведення конкурсів і публікацій їх результатів у внутрішньофірмових газетах, бюлетенях. Наприклад, фірма «Мацусіта» проводить конкурси щомісяця. Підрозділи, які подали найбільшу кількість пропозицій і нових ідей, одержують приз. Перебіг конкурсу висвітлюється на електронному табло, розташованому на видному місці. Переможці одержують визнання як талановиті, непересічні люди. За оцінкою спеціалістів, 28 % приросту валового прибутку «Мацусіта» одержала в 1984 р. за рахунок ініціативних пропозицій.

У штаб-квартирі корпорації «ЗМ», починаючи з 1977 р., організуються «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди

– «Карлтон-нагорода» за значний вклад у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагороди створення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів. Проводяться «Дні науки», коли кращі студенти і викладачі університетів відвідують підприємства та лабораторії «ЗМ».

До форм негативного стимулювання належить право керівника звільнити або перевести співробітника на нижчу посаду; змінити заробітну плату. Проте найефективнішими методами стимулювання спеціалістів у сфері інноваційної діяльності, на думку американських дослідників, є самомотивація, тобто стан, коли прагнення до творчої праці виходить від самого працівника за певних умов, які створює організація. Посилена система матеріального і морального стимулювання значно підвищує їх зацікавленість у результатах своєї праці

## Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

### Питання для розгляду:

- 6.1. Організація процесу набору працівників в установу.
- 6.2. Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників.
- 6.3. Процес та методи відбору працівників в організації.
- 6.4. Профорієнтація: сутність, завдання, види.

### **6.1. Організація процесу набору працівників в установу**

Одним з основних етапів управління людськими ресурсами є набір кандидатів та їх відбір.

Прийняття на роботу є необхідною частиною управління персоналом. Процес пошуку необхідних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. В процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховується специфіка організації. Головна ціль відбору – набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи.

Процес набору та відбору кандидатів можна зобразити схематично.

Як видно з наведеної схеми, організації самі визначають модель прийому на роботу, але майже всі спираються на конкурсний відбір кандидатів на посаду, використовуючи або традиційний підбір, або повну, або скорочену схему оцінки і відбору кандидатів на посаду, що більш докладно розглянуто нижче.

Процеси набору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться набір кандидатів.

Принципова блок-схема повного технологічного циклу оцінки і відбору кандидатів на посаду:

Повна схема конкурсного відбіру

- Традиційний підхід
- Скорочена схема конкурсного відбіру
- Спочатку необхідно сформулювати вимоги до кандидата на заняття вакансії. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, в якому описані основні функції працівника, які має виконувати працівник на даній посаді.

Для того щоб полегшити процес відбору кандидатів, багато організацій створюють документи, які характеризують працівника для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенції.

Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера тощо), якими повинен володіти претендент.

Але цей метод акцентує увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, не зважаючи на особисті характеристики і потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального співробітника) дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу працівника відділу людських ресурсів. Карта компетенції включає особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення.

Визначивши вимоги до кандидатів, відділ людських ресурсів (кадрів) переходить до наступного етапу – залучення кандидатів. Головне обмеження на цьому етапі – бюджет, який організація може визначити на відбір кандидатів.

Для залучення кандидатів організація може використовувати ряд методів:

1. Пошук усередині організації.

З цією метою вивіщують інформаційні листки в організації, пропонують керівникам підрозділів висунути кандидатів, аналізують особисті справи з метою відбору працівників з необхідними характеристиками. Крім того, можуть використовувати зміни в організації роботи, введення понадурочних, перенесення відпусток, багатозмінний режим роботи.

2. Підбір за допомогою працівників організації: серед родичів і знайомих працівників фірми. Цей метод має низькі витрати, але його недоліки в тому, що рядові працівники не є професіоналами у наборі персоналу і не об'єктивні у відношенні до близьких їм людей.

3. Самопроявлення кандидата. Організація отримує листи, телефонні дзвінки від зайнятих пошуками роботи. Підтримка такої бази даних є недорогою і дозволяє мати під рукою значний резерв кандидатів.

4. Об'яви в засобах масової інформації: на телебаченні, радіо, в пресі. Перевага даного методу – широкий об'єкт інформації при низьких витратах. Недолік: досить великий вплив кандидатів, більшість з яких не будуть мати необхідних характеристик.

5. Вїзд в інститути та інші навчальні заклади. Таким чином організації підбирають собі молодих спеціалістів.

6. Державні центри зайнятості, які мають базу даних, можуть направляти безробітних по заявках підприємств і організацій, організовувати їх навчання згідно з потребами замовника.

7. Приватні агентства з підбору персоналу, які забезпечують досить високу якість кандидатів, але фірми несуть великі витрати по сплаті даних послуг.

Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити висновок: не існує одного оптимального методу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Підбір кандидатів є основною операцією для наступного відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу залежить від традицій і особливостей організації.

Підбір кандидатів включає первинний відбір, співбесіду з працівниками відбору людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіду з керівниками підрозділу, іспит, рішення про найм.

Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їхньої відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Основна ціль первинного відбору – відсів тих, хто не володіє мінімальним набором необхідних якостей для одержання вакантної посади.

Найбільш поширеними на сучасному етапі методами набору персоналу є аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

Аналіз анкетних даних має на увазі, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу для успішного виконання визначених виробничих функцій. Це дуже простий, дешевий і достатньо ефективний метод первинного відбору у випадку, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані посади (оператор станків з програмним управлінням, викладач іноземної мови). В той же час цей метод досить приблизний щодо оцінки потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його теперішній стан і можливість до професійного розвитку.

Більш точно визначити сьогоdnішній стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна з допомогою спеціальних тестів. В американських схемах по відборі персоналу використовують три обов'язкові вимоги для тестів відповідності:

-аналіз робочого процесу повинен виявити стиль роботи кандидата і ті константи, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи;

-тест повинен виміряти одну з цих констант;

-необхідно довести, що дана риса характеру кандидата дійсно пов'язана з якістю роботи і важлива для роботи на даній посаді.

Тестування має все більшу популярність серед провідних організацій розвинених країн, його використовують не тільки корпорації, але і державні установи, університети, громадські організації. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоdnішнього стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору – великі витрати, умовність, обмеженість тестів, які не дають повного уявлення про кандидата. Тому використовують, як правило, кілька видів тестів повнішої оцінки кандидата. Так, наприклад, в компанії «Марс» всі кандидати на посади керівників проходять через три тести: тип особи, аналітичні здібності, логічне мислення.

Експертиза почерку, яка особливо поширена у Франції, є своєрідним різновидом тестування, до речі, вона потребує менших затрат.

При всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, підбір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками.

Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45–60 років найбільш ефективно виконують роботи,

які вимагають певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості й самостійності міркування.

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більш службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Так, при наборі нових працівників використовують метод психологічного аналізу: докладно вивчається фотокартка претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкету і лист-заяву кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, в процесі якого виділяють 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить 140 запитань. Аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі проявляються особливості кандидата.

При відборі працівників за цим методом під пристойним приводом роботодавці відмовляють до 80% претендентів.

Стадія первинного відбору незалежно від вибраних методів закінчується складанням обмеженого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам організації. Решті кандидатів повідомляється про рішення закінчити розгляд їхніх кандидатур на дану посаду.

Таким чином, типовий процес прийняття рішення по відборі має 7 позицій:

1. Попередня відбіркова бесіда, при якій дізнаються про освіту претендента, оцінюється його зовнішній вигляд і особисті якості.
2. Заповнення бланку заяви і автобіографічної анкети.
3. Бесіда по найму. В результаті бесіди проходить обмін інформацією у формі запитань і відповідей.
4. Тести по найму, при допомозі яких оцінюються здібності і склад розуму, необхідні для результативного виконання завдань на майбутньому місці роботи.
5. Перевірка рекомендацій та послужного списку, які дозволяють більш докладно пізнати людину.
6. Медичний огляд (при необхідності).
7. Прийняття рішення, яке супроводжується підписанням трудового договору двома сторонами.

В останній час все більшого поширення отримує практика прийому на роботу з випробувальним терміном, що дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе зобов'язання по його постійному працевлаштуванню. В період випробовування кандидат виконує посадові обов'язки в повному обсязі, отримує винагороду, але може бути звільнений після випробування без жодних наслідків для організації.

Таким чином, процес набору і відбору кандидатів на вакантні посади дуже копіткий, вимагає застосування певних методів конкретно до кожної ситуації і багато в чому залежить від професіоналізму і компетентності працівників відділів людських ресурсів (кадрів).

## **6.2. Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників**

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

До джерел зовнішнього набору належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

- підготовку своїх працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки ідо немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху:

добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;

- добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);
- можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість:

-дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців;

-здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;

-забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Уже зараз працює більш 50 фірм і організацій, що займаються питаннями працевлаштування: добором кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добором робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підібрані пакети програм з оцінки робітників, сформовані багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю яку країні, так і за її межами.

В Україні є досвід комплектування кадрів підприємства через власні спеціалізовані центри. Добре працює центр комплектування і підготовки кадрів, організований на базі ПО «Арсенал». У ряді промислових міст України проводяться ярмарки вакансій, «Дні відчинених



дверей», куди запрошуються бажаючі одержати роботу на даному підприємстві. Якби на ярмарку вакансій кадровики підприємств змагаються один з одним за кадри, то при проведенні «Днів відчинених дверей» вони вибирають із претендентів найбільш відповідних працівників. Значно полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнилися, заводські біржі праці, в яких робітники підприємства працюють на громадських засадах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робочих місць.

Як уже відзначалося, у практиці багатьох країн підприємства користуються орендою (лізингом) робочої сили на договірній основі з лізинговими центрами.

Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

-кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;

-характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна відповідати його цілям, не нехтувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх – відділ кадрів, а на великих підприємствах – служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів.

Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається і цією справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як відмічається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від людини творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами: завжди проводити пошук кандидатів у самій організації; використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони.

### **6.3.Процес та методи відбору працівників в організації**

Методи набору кадрів може бути більш культурним та пасивним.

Активні методи – до них зазвичай прибігають у разі, коли над ринком праці попит на робочої сили, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Насамперед – це вербування персоналу, т. е. інакше кажучи, налагодження організацією контактів із тими, хто нею інтерес як потенційних співробітників. Її зазвичай проводять у навчальних закладах, і це є перевагою, оскільки кандидати «незіпсовані» та його непотрібно «ламати». Вербують співробітників у конкурентів, через державні центри зайнятості і крізь приватні посередницькі фірми. Порівняно дешевше обходиться залучення працівників із допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу. Шляхом проведення презентацій й у ярмарках вакансій, святах, фестивалів формуванням свій імідж, організація може також здійснити набір (вербування) кадрів.

Презентації дозволяють залучити випадкових перехожих чи які живуть неподалік осіб, і хто шукає додаткові заробтки.

Ярмарок вакансій переважно варта людей, бажаючих поміняти роботу.

Свята та фестивалі приваблюють кваліфікованих фахівців, цікавляться саме даної організацією. Вище перелічені методи залучення кадрів переважно застосовні до працівникам масових спеціальностей, мають середній і неприйнятно низький рівень кваліфікації. Щоб привабити висококваліфікованих фахівців, із вузькою фахом варто використовувати інші способи привлечення.

#### Пасивні методи

До пасивним методам набору кадрів вдаються, коли пропозицію робочої сили ринку праці перевищує попит. Однією з різновидів пасивних методів залучення персоналу є проживання оголошень про вакантних посадах, про рівні, вимоги до кандидатам, умовах оплати праці та відомостей в зовнішніх і розвитку внутрішніх засобах масової інформації.

Телебачення дозволяє забезпечити ширшу аудиторію, проте вартість реклами надзвичайно висока, адресність незначительна.

Реклама на радіо обходиться багаторазово дешевше і аудиторія також широка, але слухають його, зазвичай, лише під час роботи. За рахунок застосування зазначеного способу розміщення переважно можна осіб, які бажають змінити роботу.

Оголошення повинні формувати імідж організації. Вони повинні утримувати дискримінаційних моментів, але мають бути помітними, цікавими, короткими, добре написаними, законними, правдиво що відбивають вимоги, які пред'являються претендентам, умови праці та оплати труда.

У оголошеннях слід відбивати такі відомості: особливості організації; характеристику посади; вимоги до здобувачу; систему оплати; пільги і стимули; особливості процесу відбору (необхідні документи, строки їхньої подачі); адреса кийвська і контактні телефони.

Особливим виглядом реклами у пресі є так звана публісіті – це стаття про організацію і про переваги роботи у ній. Послуги з розміщення реклами у пресі бувають безплатними, чи платними, але з рекламним расценкам.

До пасивним методам набору кадрів належить метод очікування осіб, «наудачу» пропонують свої послуги, але в випадку є небезпека набрати гірших працівників.

Розглядаючи різні способи набору кадрів, слід зазначити, що у сучасних західних фірмах сьогодні більше поширюється вторинний оренду, т. е. набір в часові підрозділи творчі групи. Сутність його у цьому, що добір виконавців чи безпосередніх керівників виготовляють основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошено на конкретну посаду чи підрозділ. І тому публікується перелік посад, куди поширюється цей принцип (йдеться про масових професіях). Кожен бажаючий подає заяву, що може розглядатися кілька разів, т. е. у разі невдачі працівник може відкликати заяву цю вакансію і претендувати в іншу. За 5-6 тижнів до офіційного оголошення давати за неофіційними каналам інформацію про наявність вакантних місць і про всіх перемещеннях.

Він дозволяє створення у випадку великих фундацій внутрішній ринок праці, знижує витрати, ставить персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найважливіші вакансії швидким перемещенням, зберегти найбільш цінну частина персоналу, підтримувати стабільність колектива.

#### **6.4.Профорієнтація: сутність, завдання, види**

Ринкова трансформація економіки України передбачає масштабні перетворення як у сфері економічних відносин, так і у сфері структурної модернізації виробництва. Сучасне виробництво внаслідок застосування новітніх технологій і диверсифікації, гнучких та динамічних форм організації праці урізноманітнює характер праці, висуває нові вимоги до працівника, зокрема щодо підвищення його функціональної мобільності та універсалізації, адаптаційних можливостей, ініціативності і самостійності в роботі. Функціонування ринку праці ґрунтується на динамічному врівноважуванні попиту і пропозиції робочої сили, підтриманні її якісних характеристик на рівні вимог виробництва. Тому наявність у людини високих професійних якостей, професії широкого профілю, багатосторонніх трудових навичок і умінь збільшує її можливості на ринку праці як власника робочої сили, робить конкурентоспроможною і адаптивною до динамічних умов ринкового середовища.

Конвенцією Міжнародної організації праці № 142 (1975 рік) професійна орієнтація та професійна підготовка визнані як основні в галузі розвитку людських ресурсів.

Згідно з статтею 1 кожний член Організації приймає та розвиває всебічні й скоординовані політику і програми професійної орієнтації та професійної підготовки, тісно пов'язані із зайнятістю, зокрема через служби зайнятості.

Політика і програми:

- враховують потреби, можливості та проблеми зайнятості як на регіональному, так і національному рівні;
- враховують взаємозв'язок між розвитком людських ресурсів та іншими економічними, соціальними й культурними цілями;

-призначені для підвищення здатності окремої особи усвідомлювати та, індивідуально чи колективно, справляти вплив на виробниче й соціальне середовище;  
-стимулюють і дають змогу всім особам, на основі рівності й без якої б не було дискримінації, розвивати й застосовувати свої здібності до праці у своїх власних інтересах і відповідно до своїх прагнень, враховуючи потреби суспільства.

Освіта, професійні знання повинні відігравати визначальну роль у забезпеченні зайнятості і самозайнятості, особистих доходів населення в ринкових умовах. А це, в свою чергу, вимагає відповідної професійної підготовки, заснованої на науково обгрунтованій системі професійної орієнтації, професійного відбору і виробничого навчання.

Під орієнтацією розуміють процес систематичної професійної допомоги людині шляхом застосування психопедагогічних прийомів щодо позитивної самооцінки та позитивного сприйняття нею навколишнього середовища, підвищення інтелектуальної, професійної та особистісної віддачі.

Професійна орієнтація – це система державних заходів, спрямованих на допомогу особі у виборі професії або виду діяльності, які вона вважає найбільш прийнятними з точки зору задоволення власних потреб і потреб суспільства.

Профорієнтація необхідна при:

- виборі першої професії або отриманні першої роботи;
- вирішенні проблем, які виникають під час роботи внаслідок особистісної чи професійної невідповідності або незадоволення нею;
- втраті чи зміні роботи.

Основним завданням профорієнтації є забезпечення професійного вибору з врахуванням індивідуальних здібностей, інтересів і характеру людини та можливостей розвивати їх у процесі роботи з метою підвищення кваліфікації і професійного рівня.

Особливою проблемою в ринкових умовах є професійна переорієнтація людей зрілого віку, які вже мають професію або спеціальність. Професійна переорієнтація їх має свої особливості порівняно з професійним самовизначенням молоді. Однією з таких особливостей є наявність сформованих і закріплених у певному виді трудової діяльності знань, навичок, умінь, професійно важливих якостей. Другою особливістю є зменшення з віком можливостей якісних змін особистості, утворення нових психологічних структур, які відповідали б вимогам другого виду діяльності. Раніше набуті знання, навички і вміння виступають для цих людей компенсаторами зниження працездатності. Тому при переорієнтації особистості на новий вид діяльності необхідно хоча б частково враховувати наявні професійні якості.

Професійна переорієнтація – це об'єктивно зумовлений і особистісно усвідомлений процес переходу від однієї професійно-трудової діяльності до іншої з врахуванням набутого професійного досвіду (знань, умінь, навичок, професійних якостей), віку, стану здоров'я, психофізіологічних особливостей, а також соціально-економічних інтересів особи.

Спеціальної уваги вимагають проблеми профорієнтації дітей-інвалідів, учнів спеціалізованих шкіл-інтернатів з метою допомоги в адекватному виборі професії та сфери трудової діяльності.

При виборі професії необхідно враховувати три фактори:

- відповідність індивідуальних характеристик людини вимогам майбутньої діяльності;
- організацію підготовки з врахуванням особливостей даного виду діяльності;
- ринковий попит на працівників відповідних професій і кваліфікацій.

У ринкових умовах, особливо на перехідному етапі, при виборі професії змінюються пріоритети. Домінуючим фактором вибору стає мотив досягнення матеріального достатку в майбутньому. Однак без врахування особистісних якостей він не завжди може бути достатнім в процесі навчання. Тому професійна орієнтація повинна базуватися на двох пріоритетах: мотивації та особистісних якостях.

Все це ускладнює проблеми профорієнтації і професійного вибору, вимагає більшого обгрунтування ідентифікації особистих якостей з рівнем інтелектуалізації професійної діяльності з метою організації багаторівневої професійної підготовки. Багаторівнева підготовка в професійних закладах виконує дві функції:

- забезпечує професійний відбір для підготовки працівників високої кваліфікації;
- забезпечує певний рівень професіоналізму на більш низьких ступенях особам з менш розвинутими здібностями.

Проблема профорієнтації і профвідбору за своєю суттю і критеріями є соціально-економічною, а за методами вирішення – медико-біологічною та психолого-педагогічною.

За допомогою профорієнтації визначається найбільш прийнятний для людини вид праці, який вона може обрати. Метою професійного відбору є встановлення придатності людини до конкретного виду праці на основі виявлення протипоказань.

Профорієнтація, профконсультація і профвідбір у своїй сукупності складають психологічну трудову експертизу, яка може бути:

–прогностичною;

–ретроспективною.

Прогностична трудова експертиза визначає можливості і перспективи трудової діяльності людини; ретроспективна – оцінює минулу трудову діяльність, встановлює причини помилкових дій і низької якості роботи з метою внесення відповідних коректив у систему «людина–професія–робота».

## Розділ 7 ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### Питання для розгляду:

- 7.1. Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу.
- 7.2. Сутність, цілі та види атестації персоналу.
- 7.3. Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу.
- 7.4. Організація процедури атестації персоналу.

### **7.1. Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу**

Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Цілком виправданою є позиція західних фахівців у сфері менеджменту стосовно до ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

- удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісної зв'язку оплати праці з її результатами;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

#### 1. Підбір персоналу:

- оцінка особистісних якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

#### 2. Визначення ступеня відповідності обійманій посаді:

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розставлення працівників;
- оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
- оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

#### 3. Поліпшення використання персоналу:

- визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;
- удосконалення організації управлінської праці.

#### 4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);
- встановлення заходу стягнення.

#### 5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

- прогнозування кар'єрного зростання працівників;
- формування резерву на висування;
- відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;

- необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість;
- розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
- оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

#### 6. Удосконалення структури апарату управління:

- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;
- перевірка нормативів чисельності;
- обґрунтування структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації;
- розробка та уточнення посадових інструкцій.

#### 7. Удосконалення управління:

- удосконалення стилю і методів управління;
- підвищення відповідальності працівників;
- зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, прийом на роботу вимагає насамперед оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу – оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої оплати за працю як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому у даному випадку велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, наприклад підбору нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, що виконуються різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

Ділове оцінювання персоналу підприємства включає такі елементи:

- об'єкт оцінки – працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
- суб'єкт оцінки – фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- предмет оцінки – аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- критерії оцінки – ознаки, що відібрані для проведення оцінки;
- показники оцінки – характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
- стандарти оцінки – значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки;
- методи оцінки – способи проведення оцінки;
- процедура оцінки – послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є:

- узгодження з цілями і кадровою політикою підприємства;
- систематичність і загальна охоплюваність;
- стимулювання діяльності персоналу (як оцінюваних працівників, так і керівників, що проводять оцінку; якість проведення оцінювання повинна розглядатися в числі оцінних показників результативності діяльності керівника);
- спеціальна підготовка персоналу, що здійснює оцінювання;
- наявність відповідного психологічного настрою, клімату в колективі, спрямованого на конструктивність прийнятих рішень, що забезпечують розвиток працівника;
- об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;
- оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;
- гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;
- демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;
- єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінювання;
- результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

– максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Види ділового оцінювання персоналу підприємства:

- За змістом завдять, які вирішуються за допомогою оцінювання:
  - комплексне оцінювання персоналу;
  - оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу.
- За часом проведення:
  - постійне оцінювання;
  - періодичне оцінювання.

Постійне оцінювання здійснюється, як правило, у формі поточного (оперативного) оцінювання і проводиться безупинно безпосереднім керівником, у функції якого входить постійне спостереження за роботою персоналу і забезпечення умов для його ефективної діяльності. Як показник оцінки використовуються найчастіше показники результативності і дисципліни праці. Їхній перелік розробляється виходячи зі специфіки даної посади з урахуванням пріоритетів поточного моменту.

За допомогою періодичного оцінювання можуть вирішуватися різноманітні управлінські завдання. Так, воно може проводитися для підбиття підсумків роботи персоналу за певний період – місяць, квартал, півріччя, рік. Основою такого оцінювання є поточне оцінювання. Його результати повинні всебічно характеризувати діяльність працівника, встановити відповідність діяльності встановленим стандартам, визначити умови і напрямки удосконалення роботи персоналу. Матеріали періодичного оцінювання використовуються для прийняття рішень на рівні підприємства відносно: коригування планів, систем оплати праці, нарахування стимулюючих виплат, внесення змін в організаційну структуру та ін. На основі матеріалів періодичного оцінювання приймаються відповідні адміністративні і кадрові рішення. Однією з форм періодичного оцінювання є атестація персоналу.

За суб'єктами оцінювання:

- самооцінювання;
- оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником;
- оцінювання колегами у колективі;
- оцінювання, що проводиться підлеглими;
- оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями);
- оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною);
- оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.).

На практиці можна використовувати сполучення різних методів оцінювання. Прикладом є кругове оцінювання працівника, коли суб'єктами оцінювання виступають: його керівник, колеги по роботі, зовнішні учасники взаємодії, безпосередні підлеглі і сам працівник.

За об'єктом оцінювання:

- індивідуальне оцінювання;
- групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому). Діагностика групи проводиться при вивченні механізмів формування, функціонування і розвитку командної роботи, при дослідженні інших аспектів групової динаміки. Вона необхідна, коли оцінити окремого працівника за певним показником неможливо. У цьому випадку виробляється оцінка всієї групи і за рядом непрямих критеріїв визначається роль працівника у досягненні даного показника.

За цілями проведення оцінювання:

- з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу);
- з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (проводиться атестація персоналу);
- з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду).

Розглянемо більш детально такі види ділового оцінювання персоналу підприємства, як оцінювання кандидатів на вакантну посаду та періодичне оцінювання працівників підприємства.

Так, ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.

Співбесіда.

Найбільш складним є оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особистісні якості людини і виходячи з цього оцінити потенційні можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичним засновком тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами її діяльності.

Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу полягає у вивченні його потенціалу.

Отже, при підборі кадрів найчастіше мають справу з оцінюванням особистісних якостей людини на відповідність вимогам посади. В минулі роки на перше місце, особливо при підборі керівників, висувалося оцінювання ідеологічної позиції людини. В даний час такого роду критерій втратив своє значення, але ставлення претендента до економічних реформ, знання нових офіційних матеріалів і наявність елементів нового економічного мислення є важливими. Головною вимогою при підборі кадрів є професійна компетентність претендента. Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади або групи однорідних посад (наприклад, працівники інженерного профілю, економічного і т.п.), так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно конкретного робочого місця. Крім того, варто мати на увазі, що у певних умовах при підборі працівника враховують не тільки вимоги до посади, але і завдання формування управлінського колективу (команди). Тому вимоги до працівника в одних випадках можуть відрізнятися від тих, що пред'являються до заняття аналогічної посади в інших умовах.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

- знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);
- уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);
- властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Сам процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду може проходити по-різному. Так, можна розглядати кожну з особистісних якостей працівника окремо, а саму їхню сукупність як простий набір, підібраний з урахуванням особливостей роботи. Але можна підходити до оцінювання працівника як до особистості, що в методичному плані являє собою більш складне завдання. Сутність проблеми полягає в тому, що на діяльність людини кожен чинник (якість) впливає не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи особистість людини.

Спрямованість самого оцінювання визначає і перевагу (або пріоритет) певних якостей працівника (фізіологічних або психологічних рис). При цьому з різноманіття якостей працівника необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості.

Важливо також враховувати можливість розвитку якостей працівником під впливом цілеспрямованого впливу (наприклад, активність у роботі, розширення самостійності і можлива реакція на необхідність виконання на-казів, виконавська дисципліна і т.п.). Тому оцінювання працівника не завершується прийняттям його на посаду. Змінюється людина, змінюються завдання, що стоять перед працівником. З цієї причини можна говорити про трансформацію завдання підбору кадрів у завдання виявлення відповідності працівника займаній посаді за підсумками роботи. Організаційною формою такого періодичного оцінювання працівника є атестація.

При формуванні набору якостей варто виходити з принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість прийняття обґрунтованого рішення в обмежений термін і з урахуванням мінімізації затрат праці на проведення самого оцінювання. Але реалізація даного принципу носить виборний характер і залежить від посади: чим відповідальніша посада, тим менш правомірно керуватися вимогою максимальної економії коштів на проведення підбору працівника.

Випускники вищих навчальних закладів, що претендують на місця стажерів у «British American Tobacco Україна», проходять серію співбесід у відділі управління персоналом, потім їх оцінюють у assessment-центрі і тільки після остаточного затвердження керівником підрозділу кращі з кращих одержують можливість навчатися в компанії.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.
2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.



Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника певних якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при підборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиє більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе і т.д.) або підприємство (відсутність належних умов для високоефективної роботи).

## 7.2. Сутність, цілі та види атестації персоналу

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація - спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що:

- використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;
- передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестацій на комісія з провідних фахівців і представників громадськості;
- хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три–п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і робітників – шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Отже, атестація – це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Отже, ціль атестації – прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Ціллю атестації може бути також контроль за виконанням поставленого завдання, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про шляхи, форми навчання, перепідготовку.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належить: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування раніше прийнятих кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівників, планування кар'єри.

В західних фірмах дані атестації заносять в «інвентаризаційну карту» працівника. Нашим законодавством передбачено, що атестація працівників є умовою формування персоналу в підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості роботи.

За результатами атестації складають схему посад, з визначенням того, як потрібно працювати з кожним працівником. Ефективність атестації визначається передусім її об'єктивністю, гласністю, безперервністю і досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь між атестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, ясністю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінки.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи у 79–90 % випадків і одночасно сприяє формуванню завищеної самооцінки. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівників, що не сприяє ефективності праці. Атестація виконує функцію контролю і стимулювання.

Суть контрольної функції – в періодичній перевірці відповідності ділових і особистих якостей працівників вимогам робочого місця чи посади. Це є контроль-стимулювання, покращення підбору і розстановки кадрів. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у постійному професійному розвитку, покращенні своїх ділових і особистих якостей, результатів роботи як умови успішного проходження атестацій.

Завданням кадрових служб з питань атестації є розробка на основі діючого законодавства конкретних положень і принципів, контролю їх застосування та накопичення й збереження інформації про персонал. Вихідними даними для атестації персоналу є: моделі робочого місця, особисті справи працівників, результати оцінки персоналу; анкета «Вакансія», анкета «Атестація», правила внутрішнього розпорядку, контакти працівників, штатний розклад, положення про оплату, посадові інструкції.

### **7.3.Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу**

Безпосередніми об'єктами атестації виступають:

- результати праці працівників за певний період часу;
- відношення до виконання своїх обов'язків;
- творчий потенціал працівника, ділові якості, здібності до певного виду діяльності.

В міру відмінностей функцій працівників, ці напрями мають неоднакове значення і форми їх прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори і показники оцінки.

Фактори – набір характеристик оцінюючого, що дає можливість одержати повну уявлення про нього.

Показники – не міра вираження цих цінностей. Крім того, необхідно виділити головне поняття, критерій оцінки, це своєрідна межа, за якою стан фактора оцінки буде відповідати (не відповідати) встановленим вимогам. На практиці існує два підходи до атестації. Перший – це контроль за діяльністю працівників і її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід акцентує увагу на пошуках шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника.

Фактори оцінки ділять на основні і допоміжні. До основних відносять ті показники, які найбільш повно і точно характеризують результати діяльності й поведінки працівників. Допоміжні доповнюють окремі основні, сприяють кращому їх розумінню. Вони можуть бути й уточнюючими. Встановлення факторів оцінки не означає, що всі працівники повинні відповідати всім вимогам, вони служать орієнтирами для оцінки. Показники, за допомогою яких оцінюють результат праці і поведінку працівників, можуть бути кількісними та якісними, оскільки діяльність оцінюється комплексно і масштабно.

До основних факторів оцінки, які застосовуються при атестації більшості працівників, відносять:

- професійні (знання, навички, досвід);
- моральні (працездатність, принциповість, самокритичність, чесність);
- вольові (енергійність, наполегливість);
- ділові та організаційні (ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерство, творчий підхід до справи);
- потенційні здібності, тобто ще не виявлені можливості.

При ньому працівника атестують тільки з точки зору відповідності його вимогам робочого місця. Особистість людини, як така, оцінці не підлягає, не можна робити висновків, добра чи погана ця людина. Основними факторами оцінки керівників можна вважати: моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здібності, загальні результати роботи підрозділу чи організації. Для спеціалістів факторами оцінки будуть: компетентність, творча активність, потенційні можливості, вміння відстоювати свою точку зору. Результати їх праці можуть оцінюватись мірою досягнення поставлених цілей, оперативністю, повнотою виконання завдань. Основними факторами оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж, ділові якості оцінці не підлягають.

У спеціальній літературі оцінку керівників та спеціалістів промислових підприємств рекомендують проводити з врахуванням таких показників:

- для директора – обсяг виробництва й реалізації, продуктивність праці, прибуток, рентабельність;
- для заступника директора з персоналу – плинність кадрів (основний фактор), дисципліна (кількість прогулів), обсяг реалізації;
- для головного інженера – використання потужностей, коефіцієнт змінності, якість продукції, зниження витрат;
- для начальника відділу кадрів – їх плинність, укомплектованість (основний фактор), кількість прогулів, стан підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- для майстра – виконання завдань обсягу виробництва, зростання продуктивності праці, дисципліна праці, якість продукції.

Діяльність людей оцінюється на основі таких факторів, як комплексність, масштабність, управлінська й технологічна складність. Оцінку стандартних робіт можна проводити за затратами часу на виконання основних обов'язків, запланованих і незапланованих.

Оцінку ділових якостей майже завжди здійснює безпосередній начальник робітника, оскільки він несе персональну відповідальність за якість роботи. Для цього пропонується використовувати: картки оцінки, контрольні листи зіставлення з «еталонним» робітником, зіставлення ділових якостей робітників.

Найбільш поширеним є метод «Картки оцінки». Такі картки містять перелік різних ознак, котрі може мати робітник. Кожна ознака має шкалу оцінки. За цією шкалою визначають оцінку ознаки конкретного робітника.

Контрольний лист являє собою перелік запитань, на котрі мають бути відповіді «так» чи «ні».

Ідея методу зіставлення з «еталонним» робітником полягає в тому, щоб порівняти працівника із зразковим робітником заданим фахом. Таке зіставлення дає можливість виявити кращого серед декількох кандидатів.

Певно, що наведені методи не є досконалими. Вони багато в чому суб'єктивні. Проте, краще мати наближені оцінки, ніж їх зовсім не формувати.

#### **7.4. Організація процедури атестації персоналу**

Атестація персоналу ґрунтується на відповідній нормативно-правовій і методичній базі. В Україні прийнятий цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу на підприємствах, в організаціях та установах. Серед них Закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші.

З точки зору нормативно-правового забезпечення найбільш урегульованим є процес проведення атестації державних службовців. Здійснення їх атестації регулюється Положенням про проведення атестації державних службовців, що затверджене постановою Кабінету Міністрів України. Водночас атестація посадових осіб місцевого самоврядування регулюється Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, яке також затверджується Кабінетом Міністрів України.

У державі створене відповідне нормативно-правове забезпечення атестації наукових, педагогічних та деяких інших категорій працівників. Так, постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про атестацію наукових працівників, Міністерством освіти і науки України затверджене Типове положення про атестацію педагогічних працівників. Причому останнє положення поширюється на педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Для підвищення ефективності роботи державних підприємств різних галузей економіки постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств.

За своєю суттю, завданнями та функціями атестація персоналу суттєво не розрізняється в організаціях різних форм власності. Тому регулювання процесу атестації працівників слід поширити і на недержавні підприємства. Функції державного регулювання питань, пов'язаних із здійсненням атестації персоналу в організаціях незалежно від форм власності, мають бути покладені на Міністерство праці та соціальної політики України.

Зазначене регулювання може проводитися у формі розробки методичних рекомендацій з організації і проведення атестації керівників та фахівців. В Україні таких рекомендацій, що відповідали ринковим реаліям, по суті, нема. Недержавні підприємства при здійсненні атестації персоналу, розробці власних положень орієнтуються на Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту і зв'язку, затвердженого ще за часів колишнього СРСР.

Організації мають право розробляти власні положення з проведення атестації персоналу виходячи з поставлених цілей та завдань. Однак слід мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому додержанню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може слугувати підґрунтям для працівника, незадоволеного прийнятим щодо нього рішенням, заперечувати це рішення. Тому розробка методичних рекомендацій щодо організації та проведення атестації керівників та фахівців сприяла би підвищенню ефективності управління розвитком персоналу недержавних підприємств.

## Розділ 8.

### УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання для розгляду:

- 8.1. Методи та форми професійного навчання.
- 8.2. Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників.
- 8.3. Організація роботи з резервом кадрів.
- 8.4. Види кадрових нововведень.

#### **8.1. Методи та форми професійного навчання**

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватись і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плінність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма — це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейсстадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є роль, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

–метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора;

–метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами;

–модельовання поведінки менеджера – суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

## **8.2.Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників**

Термін "кар'єра" має багато значень. Він походить від латинського *carregus* - віз, візок і італійського *carriera* – біг, життєвий шлях, терен. Найпопулярніше визначення "кар'єри" – просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, грошей. «Зробити кар'єру», для нас, перш за все означає домогтися престижного положення в суспільстві і високого рівня доходу. Однак не можна пов'язувати кар'єру тільки з просуванням по службі.

Це поняття можна застосувати і до інших життєвих ситуацій. Тому доцільно дати наступне визначення: кар'єра – результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням. Поняття кар'єри не можна пов'язувати тільки з роботою, можна говорити про кар'єру як рід занять, діяльності. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра, кар'єра домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною.

Комаров [4] пише, що якщо поглянути на різні схеми, що відображають системи роботи з персоналом на підприємствах, приблизно, до 1995 року, то можна помітити відсутність такої підсистеми як «планування кар'єри». Це пояснюється наступними обставинами. По-перше, існувало негласне табу на всякі «наукові дослідження» щодо кар'єри як такої. Панувала ідеологічна доктрина, що «радянська людина працює не заради кар'єри, а заради суспільства». Шлях «нагору» зазвичай коротко простежувався в некрологах, де лаконічно повідомлялося, що «товариш такий-то пройшов шлях від робітника до керівника такого-то рангу», послідовно займаючи певні посади.

По-друге, номенклатура посад керівників того чи іншого рівня була прерогативою відповідних партійних комітетів. Саме вони, а не відділи кадрів ідеологічно та організаційно виконували функцію планування кар'єри як по горизонталі («для зміцнення ділянки роботи»), так і по вертикалі («для посилення керівництва»). Для КПРС це був потужний важіль кадрової політики. Тому, природно, що працівники кадрових служб підприємств не мали і не могли мати якийсь «кар'єрний досвід».

По-третє, якщо ґрунтуватися на аналізі практики того часу, то не можна стверджувати, що партійні комітети в особі своїх виборних членів та апарату володіли методиками планування кар'єри. Право на функцію ще не означає професійного її виконання. Парткоми різних рівнів ухвалювали рішення про призначення, переміщення, зсувах, але не займалися в строгому сенсі цього слова плануванням кар'єри кадрів.

Кар'єра має свої русійні мотиви, відштовхуючись від яких менеджери приймають активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів належать:

–Автономія. Людиною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все

по-своєму. У рамках організації їй дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими всі змушені рахуватися.

–Функціональна компетентність. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього він орієнтується на професійний ріст, а посадова просування розглядає крізь призму професійного. Доматеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації та колег.

–Безпека і стабільність. Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє становище в організації, тому в якості основного завдання вони розглядають отримання посади, що дає такі гарантії. Управлінська компетентність. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службових сходах.

–Підприємницька креативність. Людями керує прагнення створювати або організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – набуття необхідних для цього влада і свободи, які надає відповідна посада.

–Потреба в першості. Людина прагнути до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти" своїх колег.

– Стиль життя. Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості й родини, наприклад, отримати цікаву, достатньо високо оплачувану роботу, надає свободу пересування, розпорядження своїм часом і т.п. Якщо у людини немає сім'ї, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, різноманітність.

– Матеріальний добробут. Людями керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими факторами винагороди.

– Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Наприклад, цілком зрозуміло, коли начальник ливарного цеху заводу прагнути стати заступником директора підприємства і піти з екологічно шкідливого виробництва, а керівник філії, що знаходиться за Полярним колом, добивається посади, що дозволяє бути ближче до півдня. З віком і зростанням кваліфікації мотиви кар'єри зазвичай змінюються. Можна дати обізнані класифікацію видів кар'єри (рис. 1):

Кар'єра внутрішньоорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна (професійна) означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з управління персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись по службовим сходам, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втрачуть свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж власним досвідом. Щаблі цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.



Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш зримо. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення задач на колишній ступіні (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінне і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра східчаста – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної та вертикальної видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра прихована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництву організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Проте рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу в займаній посаді.

Отже, в цьому розділі я розглянув що таке кар'єра і види кар'єри. Можна зробити наступні висновки:

1. Поняття кар'єри не можна пов'язувати тільки з роботою, тому що життя людини поза роботою і роль, яку він грає в цьому житті, має суттєвий вплив на кар'єру, будучи її частиною.
2. До останнього часу існувало негласне табу на дослідження в галузі кар'єри.
3. Кар'єра має свої рушійні мотиви, які з віком та зростанням кваліфікації зазвичай змінюються.

Кар'єра – це тривалий процес. Вона проходить ряд послідовних етапів, на яких людина задовольняє свої потреби (таблиця 1). Щоб людина могла адекватно розподіляти свої сили на весь період кар'єри, прогнозувати можливі підйоми і спади і не лякатися останніх, важливо знати характеристику етапів її розвитку:

Попередній етап включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє його потреби і відповідає його можливостям. Якщо він одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, він піклується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення, який триває приблизно п'ять років від 25 до 30. У цей період працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби безпеки, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволено, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все

більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутках, капіталі інших організацій, акції, облигації).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає всерйоз замислюватися про пенсію, готуватися до відходу. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше отримують задоволення від роботи і відчують стан психологічного та фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які замінили б їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б гарною добавкою до пенсійного допомозі.

На останньому – пенсійному етапі кар'єра в даній організації (виді діяльності) завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.) Стабілізується повага до себе і таким же побратимів по пенсії. Але фінансове становище і стан здоров'я в ці роки можуть зробити постійною турботу про інші джерела доходу і про здоров'я.

Проте етап кар'єри (як точка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, у рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри (часовий період розвитку особистості) і фази розвитку професіонала (періоди оволодіння діяльністю). У відповідності з фазами розвитку професіонала розрізняють:

–оптант (фаза оптації). Людина стурбований питаннями вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних технологічних кордонів тут, як і щодо інших фраз, бути не може, тому що вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й умовами культури:

–адепт (фаза адепта). Це людина, вже став на шлях прихильності професії і освоює її. У залежності від професії це може бути і багаторічний, і зовсім короткочасний процес (наприклад, простий інструктаж);

– адаптант (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того чи іншого професіонала в навчальному закладі, він ніколи не підходить "як ключ до замка" виробничої роботи;

інтернал (фаза Інтернал). Досвідчений працівник, який любить свою справу і може цілком самостійно, все більш надійно і успішно справляти з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

майстер (що продовжується фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і найважчі професійні завдання, які, можливо, не всім колегам по плечу;

авторитет (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також з подальшою). Майстер своєї справи, вже добре відомий у професійному колі чи навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих в даній професії форм атестації працівників він має ті чи інші високі показники кваліфікації;

наставник (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, в будь-якій професії "обростає" однодумцями, переймачами досвіду, учнями.

#### Моделі розвитку кар'єри

Сторшин зазначає, що практичні дослідження службової кар'єри багатьох діючих менеджерів показують, що всі різноманітні видів кар'єри виходять за рахунок поєднання чотирьох її основних моделей: "трамплін"; "сходи"; "змія"; "роздоріжжі".

Кар'єра "трамплін" широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовій драбині з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і намагається утриматися в ній протягом тривалого часу. А потім "стрибок з трампліну" зважаючи відходу на пенсію.

Кар'єра "трамплін" найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад в центральних органах і на підприємствах займалися одними людьми по 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. У силу ряду причин: особистих інтересів, невисокою завантаженню, гарного трудового колективу, придбаної кваліфікації – працівників цілком влаштовує посада, і вони готові залишатися в ній до відходу на пенсію. Таким чином, кар'єра "трамплін" може бути цілком прийнятною в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри "сходи" передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри представляє собою певну посаду, яку працівник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду та опрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службових сходах (рис. 3). Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання та вміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їх небажання йти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я і працездатності працівника.

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Проте внесок керівника і фахівця в якості консультанта цінний для підприємства.

Модель кар'єри "змія" придатна для керівника та спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 р.). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом і економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищестоящій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора з кадрів, комерції та економіки і всебічно вивчає важливі ділянки діяльності.

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавлять його функцій управління. Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення та переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільшого поширення ця модель отримала в Японії на великих фірмах. Професор У. Оучи говорить про розстановку кадрів в Японії: "Може бути, найбільш важливим є той факт, що кожен працівник знає, що протягом всієї своєї кар'єри він буде переходити з одних підрозділів фірми в інші, навіть розташовані в різних географічних місцях. Крім того, в багатьох японських фірмах ротація протягом всього трудового життя поширюється на всіх службовців. Інженер-електрик з проектування схем може бути спрямований на виробництво чи складання, техніка кожен рік можуть переводити на нові верстати або в інші підрозділи, керівників – переміщати по всіх галузях бізнесу ... Коли люди працюють весь час за однією спеціальністю, у них виникає тенденція до формування локальних цілей, пов'язаних тільки з цією спеціальністю, а не з майбутнім всієї фірми".

При недотриманні ротації кадрів кар'єра "змія" втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з переважаючим темпераменту меланхоліка і флегматика не розташовані до зміни колективу або посади і будуть сприймати її дуже болісно. Модель кар'єри "роздоріжжі" передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини. Розглянемо кар'єру «роздоріжжі» для лінійного керівника (рис. 5).

Після закінчення певного періоду, скажімо 5 років роботи на посаді начальника цеху, він проходить перепідготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання та вміння, потенціал і кваліфікація, здоров'я і працездатність високі, а взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більш високої посади через призначення або виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він володіє професійними знаннями й уміннями, достатніми для займаної посади, має хороше здоров'я і психологічно стійкий, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду. Наприклад, начальником іншого цеху. «Нова мітла по-новому мете», – говорить народна мудрість.

У випадку, коли рейтинг керівника низький, професійна підготовка не відповідає займаній посаді, у трудовому колективі існують конфлікти, тоді вирішується питання про його пониження в посаді або звільнення за грубі порушення філософії підприємства.

Я хочу навести ще одну класифікацію моделей розвитку кар'єри Є. Комарова :

Ситуаційна кар'єра. Особливість цього виду кар'єри полягає в тому, що поворотами в долі конкретної людини розпоряджається його Величність Випадок, при якому не потрібно заздалегідь враховувати якісь «фактори планування кар'єри», вони «самі прийдуть» свого часу і змусять приймати рішення про кадрові переміщення і призначеннях. За цим є люди, які зробили кар'єру «на ситуації».

Кар'єра «від начальника». По суті справи, це модифікація попереднього варіанту з тією лише різницею, що тут акцентується увага на ОПП (особа приймає рішення), від якого залежить кар'єра. Ті, хто зацікавлений в ній, мимоволі формують систему роботи «під начальника», систему впливу на угодні для себе і негативні для суперників оцінки і рішення. Догідництво, підлабузництво, «чого-с извольте-с», з одного боку, і підсиджування, доносительство, очорнення, з іншого, грають дуже важливу роль у такій системі. Делікатно цей вид кар'єри називають «залежною», а на більш точному та образній мові «лакейською», «підлабузницькою», «лізальною», «угоднічеською».

Кар'єра «від розвитку об'єкту». Бувають умови та ситуації, коли кар'єра працівника знаходиться як би в його власних руках. Наприклад, очолюючи якийсь невеликий підрозділ, її керівник домагається розвитку його або перетворення в більш велике, а потім - у ще більш велике з відповідною зміною назви займаної посади. У даному випадку провідну роль зіграли здібності працівника з розвитку об'єкта та підтримка з боку керівництва. Він ніби сам «зробив себе» кар'єру.

Власноручний кар'єра. Комаров пише, що розуму доводилося зустрічати людей, які не чекають «кар'єрної милості», а буквально підштовхують «керівні уми» до прийняття необхідних «кар'єрних рішень». Деякі люди працюють настільки професійно, що цей професіоналізм сам по собі «прокладає» собі дорогу в «посадових джунглях», що кишать заздрісниками, недобророзумниками і лицемірами. Цьому натиску професіоналізму практично неможливо протистояти, якщо ключові ОПП цінують його в даній системі.

Далі, будь-яка вдала спроба хедхантера (мисливця за головами), зманив класного фахівця або керівника, – це своєрідний метод продукування кар'єри «своїми руками». Для керівництва даного підприємства або організації такий догляд, якщо підходить до нього по діловому, слід розглядати як «дзвінок» про неблагополучному стані в системі мотивації персоналу та управління кар'єрою.

Кар'єра «по трупах». Тут «провідна роль» належить кар'єристові в різко негативному сенсі слова. Кар'єрні інтереси настільки превалюють в його житті, що він не зупиняється ні перед чим у бажанні пройти найбільш короткий шлях до потрібної посади. «Трупний кар'єрист» використовує різні методи і прийоми знищення тих, хто заважає йому на «кар'єрній дорозі». Слід особливо підкреслити, що вітчизняна наука, зокрема психологія управління, поки не проводила досліджень «людини кар'єри» як в позитивному, так і негативному значеннях цього терміну. Які його потреби та інтереси? Який його професійний образ? Як впливають на поведінку і психологію людини кар'єрні та некар'єрні прагнення? Яка мотивація кар'єри? Що, в принципі, дає кар'єра «кар'єрному людині» і від чого вберігає «некар'єрного»? Без відповідного наукового підкріплення досить складно на практиці займатися вирішенням кар'єрних проблем.

Системна кар'єра. Даний вид вважається найважливішою ознакою сучасного рівня кадрового менеджменту. Її головні ідеї полягають в тому, щоб: взаємопов'язати в –єдине ціле різні складові частини кар'єри;

–створити організаційний фундамент для планування кар'єри;

–не піддаватися впливу випадкових факторів, протиставивши їм системний підхід та системні засоби;

–навчити працівників кадрових служб для кваліфікованої розробки системної кар'єри, використання сучасних форм і методів управління кар'єрою, «кар'єрних технологій».

Нескладно помітити, що застосування системної кар'єри (у першому наближенні) свідчить про прагнення керувати кар'єрою і звести нанівець протилежну систему, в якій «стихія кар'єри» управляє людьми, їх поведінкою. При цьому системна кар'єра вимагає більш кісних інформаційних, організаційних, соціальних, соціально-психологічних і психологічних технологій. Найбільша помилка в цьому відношенні полягає в тому, що можна створити і керувати системної кар'єрою на підприємстві, в організації, установі за допомогою колишніх форм і методів, без спеціальної підготовки персоналу кадрових підрозділів, керівників усіх рівнів управління. Тобто перехід до системної кар'єри і її освоєння слід розглядати як різновид нововведень з усіма наслідками, що випливають звідси наслідками.

### 8.3. Організація роботи з резервом кадрів

Основні етапи формування кадрового резерву:

1. Розробка прогнозу змін, що можуть відбутися в керівному складі організації, а також серед спеціалістів певних функціональних галузей діяльності.
2. Попередній відбір кандидата до резерву.
3. Отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидата.
4. Остаточне формування кадрового резерву.

Основними критеріями при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників є наступні:

1. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки.
2. Досвід практичної роботи з людьми.
3. Організаторські здібності.
4. Особисті якості кандидата.
5. Стан здоров'я.

Основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.
2. Керівники низової ланки управління.
3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з наступних етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:
  - вивчення організаційно-нормативних документів;
  - визначення планів технічного і соціального розвитку організації;
  - проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;
  - визначення кількості керівних посад в організації.
2. Підбір і визначення керівних кадрів:
  - визначення основних вимог до керівників на різних посадах;
  - підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів;
  - оцінка ділових якостей;
  - визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посад;
3. Комплектація резерву і його затвердження:
  - розгляд пропозицій щодо керівного резерву;
  - аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву;
  - подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх;
  - щорічний перегляд резерву.
4. Робота з резервами керівних кадрів:
  - визначення напрямків підготовки працівників, які зараховані до резерву;
  - розробка і затвердження індивідуальних планів;
  - організація роботи з виконання індивідуальних планів;
  - організація стажування.
5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів.,
  - контроль у відділах та структурних підрозділах;
  - контроль з боку керівництва організації;
  - контроль з боку кадрової служби організації;
6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:
  - визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;
  - аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;
  - прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.
2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників.

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

#### 8.4. Види кадрових нововведень

Цільова діяльність по впровадженню кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня та здатності кадрів, вирішувати завдання в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили й освітніх (професійно-кваліфікаційних) послуг. Кадрові нововведення можна класифікувати за такими ознаками:

а) за фазами участі працівників у професійному освітньо-трудовому процесі (циклі). Професійно-освітні нововведення, тобто нововведення у професійній підготовці кадрів у вузах, коледжах, ін навчальних центрах. Цією сферою нововведень займається інноваційно-освітній менеджмент. Нововведення, пов'язані з пошуком і відбором кадрів, тобто з формуванням нового і ефективного кадрового потенціалу. До цієї підгрупи входять нові методи пошуку кадрів на ринку праці і всередині підприємства. Ці нововведення - предмет інноваційно-кадрового маркетингу.

1. Кадрові нововведення в процесі праці. До цієї підгрупи входять нові методи роботи з кадрами в період освоєння нової техніки і видів праці, атестації кадрів, новий розподіл трудових функцій і повноважень в ситуації, кадровій структурі, методи просування і переміщення працівників, розробка нових посадових характеристик і інструкцій, вдосконалення роботи з елітними кадрами.

2. Нововведення, пов'язані з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів.

У цю групу входять кадрові нововведення у формах і методах перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення методів визначення потреби в даній сфері, нові методи включення кадрів у процес праці після перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення тут нових структур.

3. Нововведення у сфері скорочення персоналу та ліквідації кадрового баласту.

Сюди входять вдосконалення методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню, формування банків даних про кадровий баласт, вдосконалення методів роботи з кадровим баластом, скорочення та звільнення кадрів. При цьому під кадровим баластом розуміється найменш продуктивна і найменш перспективна в сфері праці частина кадрового потенціалу, відстає за своїми професійно-кваліфікаційними якостями від потреб розвитку (зміни) наукової, виробничої, адміністративної та ін діяльності, а також надлишок кадрів на підприємстві, в організації в порівнянні з потребами в них на кожному даному етапі;

б) по об'єктах нововведень та інноваційного менеджменту в кадровій роботі.

Кадрові нововведення щодо окремих працівників (наприклад: робота з елітними фахівцями і новаторами); це елітний менеджмент. Нововведення в кадрових системах наукових, науково-освітніх та інноваційних структур та їх підрозділів (це як би кадрові нововведення "в квадраті" - нове в інноваційних структурах). Кадрові нововведення, пов'язані із забезпеченням (кадровим супроводом) цільових наукових та науково-технічних програм і проектів (набір та підготовка кадрів для розробки і реалізації програми або проекту). К. н. у діючих підприємствах і організаціях. Кадрова діяльність на знову створюваних і реконструюються організаціях. Кадрові нововведення в масштабі галузі, регіону, країни. Нововведення в роботі кадрових служб;

в) за ступенем радикальності, масштабності та темпами реалізації слід розрізняти. Кадрові нововведення еволюційного і модифікуючий характеру, пов'язані з поступовим і частковим оновленням кадрів. Кадрові нововведення радикального (реформістського) характеру, спрямовані на корінне і масштабне оновлення кадрів. Кадрові нововведення (кадрові реформи - це великомасштабні кадрові нововведення, спрямовані на кардинальну зміну (оновлення) кадрового потенціалу відповідно до якісно новими цілями і завданнями розвитку соціально-економічних систем і структур. Локальні, часткові кадрові нововведення Експрес-нововведення в кадровій роботі, здійснювані в стислі терміни (пов'язані зазвичай з екстремальною ситуацією в кадровій роботі);

г) по відношенню до елементів механізації управління персоналом. Нововведення в галузі оцінки розвитку персоналу. Нововведення в галузі прогнозування та програмування розвитку персоналу. Нововведення в області фінансово-ресурсного забезпечення розвитку персоналу. Нововведення в області мотивації розвитку персоналу.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білик Е. Сучасна енциклопедія етикету: 1000 правил і корисних порад/ Елліна Білик, Пер. з рос. Олени Росінської,. – Донецьк: БАО, 2005. – 382 с.
2. Галушко В. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посіб./ В.П. Галушко,. – Вінниця: Нова книга, 2002. – 222 с.
3. Гах Й. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник/ Йосип Гах, М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки Галицька академія . – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 158 с.
4. Герет Т. Етика бізнесу: монографія/ Томас М.Герет, Річард Дж.Клоноскі, Пер. з англ. Остап Ватаманюк, Ред. Степан Панчишин, Роман Цяпало,. – 2-е вид. – К.: Основи, 1999. – 214 с.
5. Етика ділового спілкування: Курс лекцій/ Міжрегіон. акад.управл. персоналом Тамара Чмут, Галина Чайка, Микола Лукашевич, Ірина Осечинська. – К.: МАУП, 1999. – 203 с.
6. Калашник Г. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: навч. посіб. / Г.Калашник. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
7. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування: навчальний посібник / Олег Кубрак,. – 3-тє вид., стереотип. – Суми: Університетська книга К.: ВД Княгиня Ольга , 2005. – 221 с.
8. Культура ділового спілкування: навчальний посібник / Укл. Людмила Зубенко, Віктор Немцов,. – К.: ЕксОб, 2000. – 196 с.
9. Палеха Ю. Ділова етика: навчальний посібник / Юрій Палеха, Європейський ун-т фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінас., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 179 с.
10. Право зовнішніх зносин. Збірник документів / Упорядники: Алданов Ю.В., Забара І.М., Резніченко В.І. – К., 2003. – 221 с.
11. Резніченко В. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету / Київська міська держ. Адміністрація.– К. : УНВЦ Рідна мова , 2003. – 480 с.
12. Руденко Г.Д. Основи дипломатичного протоколу / Г.Д.Руденко. – К., 1996 – 187 с.
13. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: навчальний посібник / О.П. Сагайдак; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – К.: Знання, 2006. – 382 с.
14. Статінова Н. Етика бізнесу: навчальний посібник / Ніна Статінова, Світлана Радченко М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2001. – 279 с.
15. Стоян Т. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навчальний посібник / Тетяна Стоян, М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм.. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 231 с.
16. Тимошенко Н. Корпоративна культура: Діловий етикет: навчальний посібник / Н. Тимошенко. – К. : Знання, 2006. – 392с.
17. Чмут Т. Етика ділового спілкування: навчальний посібник / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка,. – 2-е вид., перероб. і доп.. – К.: Вікар, 2002. – 223 с.
18. Brake T. Doing business Internationally: the Guide to Cross-Cultural Success. N.Y., 1995.

Communication, Culture and Organizational Process. | Ed. By W.B.Gundykunst. -International and Intercultural communicational Annual, Vol.IX. Beverly Hills (CA), 1985.

19. Elashmawi, Farid; Harris, Philip R. Multicultural Management 2000: Essential Cultural Insights for Global Business Success. Houston (TX), 1998.

20. Schneider, Susan & Barsoux, Jean-Louis. Managing Across Cultures. London, 1999.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. Основні терміни і поняття, передумови створення дипломатичного протоколу.
2. Основні етапи розвитку дипломатії, наукове підґрунтя дипломатичного протоколу.
3. Основні терміни і поняття, передумови і основні складові дипломатичного корпусу.
4. Основні етапи встановлення дипломатичного корпусу.
5. Основні функції дипломатів.
6. Протокольні питання прийому делегацій.
7. Підготовка програми перебування.
8. Порядок зустрічі делегації.
9. Привітання.
10. Знайомство та представлення.
11. Рукостискання.
12. Звертання.
13. Титули та звання.
14. Розміщення автомобілів.
15. Розміщення у готелі.
16. Візит ввічливості. Мета візиту.
17. Порядок проведення візиту.
18. Подарунки та сувеніри.
19. Поняття іміджу.
20. Сфера діяльності та імідж.
21. Зовнішній і внутрішній імідж підприємства.
22. Взаємозв'язок загального іміджу підприємства з персональним іміджем співробітників.
23. Зовнішня привабливість.
24. Макіяж і зачіска.
25. Діловий одяг: жіночий, чоловічий.
26. Аксесуари.
27. Елегантність манер.
28. Ораторська майстерність.
29. Голос і мова.
30. Публічне мовлення.
31. Інтерв'ю, виступ на радіо та телебаченні.
32. Невербальні засоби підвищення ділового статусу.
33. Вимоги до документів внутрішнього листування: основні терміни і поняття, основні вимоги до офіційного листування, вимоги до ділових листів.
34. Основні терміни і поняття, символи державного суверенітету, дипломатичні звичаї.
35. Основні терміни та поняття, види дипломатичних прийомів.
36. Вимоги до підготовки дипломатичних прийомів.

37. Вимоги до проведення дипломатичних прийомів.
38. Види дипломатичних прийомів та їх характеристика.
39. Денні прийоми: «Бокал шампанського», «Бокал вина», «Сніданок».
40. Вечірні: «Коктейль», «А ля фуршет», «Обід», «Вечеря», «Обід-буфет», «Чай», «Жур-фікс». Форма одягу на прийомах.
41. Організація прийомів. Складання списку запрошених.
42. Запрошення та їх розсилка.
43. Принципи розміщення за столом.
44. Складання меню.
45. Сервіровка столу.
46. Порядок проведення прийомів.
47. Гости.
48. Правила поведінки на прийомах.
49. Застільний етикет.
50. Основні терміни і поняття, основні види візитів, принципи складання програм візитів, значення візитів у міжнародному спілкуванні.
51. Особливості спілкування в різних країнах у залежності від культурних традицій регіону. Національна специфіка ділової етики й етикету.
52. Манери поведінки
53. Поняття і суть корпоративної культури.
54. Структура і зміст корпоративної культури.
55. Фактори корпоративної культури.
56. Сучасні моделі корпоративної культури.
57. Характеристика чинників, які формують культуру корпорації.
58. Види і типи корпоративної культури.
59. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації
60. Система управління персоналом організації.
61. Персонал і трудовий потенціал організації.
62. Сутність і цілі управління персоналом.
63. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії
64. Поняття мотивації, її класифікація.
65. Мотиваційний процес.
66. Потреби як основа мотивації.
67. Мотиви діяльності.
68. Стимули і стимулювання.
69. Організація процесу набору працівників в установу.
70. Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників.
71. Процес та методи відбору працівників в організації.
72. Профорієнтація: сутність, завдання, види.
73. Формування колективу організації.

74. Основні ознаки виникнення формальних та неформальних груп в організації.
75. Структура, класифікація та розвиток груп в організації.
76. Поняття про команду в організації.
77. Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу.
78. Сутність, цілі та види атестації персоналу.
79. Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу.
80. Організація процедури атестації персоналу
81. Методи та форми професійного навчання.
82. Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників.
83. Організація роботи з резервом кадрів.
84. Види кадрових нововведень.

## ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ СТУДЕНТІВ

1. Особливості ділових зустрічей з представниками Китаю.
2. Особливості ділових зустрічей з представниками Великобританії.
3. Особливості ділових зустрічей з представниками Італії.
4. Мова та її основні функції.
5. Організація ділових контактів ділового мовлення.
6. Діловий етикет у Франції.
7. Діловий етикет у Японії.
8. Культура та тактика введення ділових переговорів.
9. Особливості ділового етикету.
10. Ділові прийоми: їх організація та проведення.
11. Діловий етикет.
12. Діловий протокол.
13. Діловий етикет і комерційна таємниця.
14. Етикет ділових переговорів.
15. Інтер'єр робочого приміщення як важлива складова ділового етикету.
16. Діловий етикет США.
17. Діловий етикет Франції.
18. Діловий етикет Канади.
19. Поняття мовного етикету.
20. Бізнес етикет для починаючого підприємця.
21. Сувеніри та подарунки в діловій сфері.
22. Дипломатичний протокол в Росії.
23. Історія виникнення етикету.
24. Традиції в етикеті міжнародного ділового спілкування.
25. Імідж ділової людини.
26. Етикет усної ділової мови.
27. Етикет протокольних заходів.
28. Віртуальна дипломатія.
29. Стиль ділового одягу.
30. Корпоративна культура і управління персоналом.
31. Чинники корпоративної культури.
32. Класифікація персоналу за категоріями посад.
33. Кадрове планування в організації.
34. Оцінювання та атестування персоналу.
35. Культура в контексті філософської думки.
36. Культура підприємства: теоретико-методологічні засади.
37. Культура управління підприємством.
38. Сучасні моделі корпоративної культури.

39. Культура в контексті міжнародних відносин.
40. Етика ділового спілкування.
41. Теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві.
42. Корпоративна культура – основний інструмент досконалення менеджменту підприємства.
43. Корпоративна культура в Україні.
44. Корпоративна культура в системі управління підприємством.
45. Принципи формування корпоративної культури.
46. Роль корпоративної культури в досягненнях стратегічних завдань підприємства.
47. Туристичні підприємства і корпоративна культура.
48. Поняття корпоративна етика и соціальні основи її формування.
49. Міжкультурна корпоративна культура.
50. Корпоративна культура для формування іміджу і підвищення ефективності роботи.
51. Корпоративна культура: сутність та актуальні проблеми сучасності.
52. Корпоративна культура в індустрії гостинності.
53. Організація набору на відбору кадрів.
54. Корпоративна культура в США.
55. Корпоративна культура в Азії.
56. Корпоративна культура Європі.
57. Кадрова політика і стратегія управління персоналом.
58. Формування колективу організації.
59. Управління процесами вивільнення персоналу.
60. Зарубіжний досвід оцінки ділових якостей персоналу.
61. Кадрова політика підприємства.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### 1 РІВЕНЬ

#### Питання альтернативного вибору (Так/Ні)

1. Термін «Дипломатія» походить з китайської мови
2. Дипломатичний протокол - це сукупність правил поведінки, норм і традицій на офіційних і неофіційних міжнародних зустрічах
3. Поняття “дипломатичний протокол” бере свій початок від Віденського конгресу 1815 року
4. Дипломатичний протокол лежить в основі протокольних норм, прийнятих в таких міжнародних організаціях, як ООН, ЮНЕСКО, ОБСЄ, МОП, МАГАТЕ, ЄС, СОТ
5. Загалом дипломатичний протокол складається з двох частин: міжнародного права та ділового етикету
6. Візитка – це лист
7. Етикет складання кореспонденції бере свій початок з Англії
8. У світі бізнесу письмове спілкування буває трьох видів
9. Основним завданням при складанні тексту листа є лаконічність викладу
10. Діловий лист складається зі вступу, основної частини і закінчення
11. При візиті гість сідаючи розташується зліва від господаря
12. Ділова зустріч - це своєрідна нагода довідатися про людей, з якими є або буде організована співпраця
13. При візиті ввічливості не слід подавати спиртні напої
14. Ділові зустрічі організовуються, як правило, в службових приміщеннях партнерів
15. “Монблан” – це є диктаторська модель спілкування
16. Явний план – це той над яким працює один

17. Переговори - це ділове взаємне спілкування
18. Існує два підходи до ведення переговорів: позиційні торги та переговори, засновані на інтересах
19. Диктатори ведуть переговори, щоб виграти, тому друга сторона, зазвичай, програє
20. Зонд - це спроба здобути більше інформації
21. А. Піз дослідник жестів і «мови тіла», який нарахував понад 700 тис жестів
22. Вербальне спілкування, тобто словесне
23. Проксеміка – це система організації простору і часу спілкування
24. Т-подібний стіл, на чолі якого розташувався господар офісу, в цьому виявляється домінування над гостем
25. Переговори за круглим столом ототожнюються з зустрічами неформального характеру, під час яких відбувається обговорення на рівних, вільний обмін думками
26. “Бокал шампанського”, “бокал вина” – це є вечірні прийоми
27. Ділові прийоми поділяються на денні та вечірні
28. Ініціатива вивчення та узагальнення іноземного досвіду організації та правил етикету дипломатичних прийомів у колишньому СРСР належала відомому дипломату Ф.Молочкову
29. Вираз “Undress” означає, що можна прийти в повсякденному одязі
30. Мінімальний простір для одного гостя за столом - 70 см

31. Не солідним бізнес-подарунком на сьогодні можна вважати міні-метеостанцію, яка має кольоровий дисплей, визначає температуру і вологість всередині приміщення та ззовні, складає прогноз погоди
32. Американський сенат прийняв закон, згідно якого дарунок вартістю більшою, ніж 20 дол. США вважається хабаром і підлягає здачі в державний фонд
33. Дарування сувенірів вважається своєрідною рекламою-пам'яткою
34. Всі ділові подарунки класифікуються на: практичні; особисті; місцеві; культурні; для споживання; самостійні цінності
35. Рекламний подарунок - це виріб, продажем якого займається одна з фірм
36. Краватки в квіточки обирають послідовні люди, які у всьому люблять порядок, а у своїх діях керуються встановленими загальноприйнятими правилами
37. Щоб сформувати власну думку про співрозмовника потрібно 4 хвилини
38. Поняття “діловий одяг” включає три стилі: 1. Консервативний (класичний) стиль. 2. Стиль взаємодії. 3. Творчий (креативний) стиль
39. Поєднання коричневих та сірих кольорів надає зовнішньому вигляду солідності та авторитетності
40. Яскраво-червоні краватки відображають амбітність, експресивність, енергійність, деяку непослідовність, бажання домінувати
41. Чим нищий рівень КК, тим меншою мірою персонал потребує настанов, детальних інструкцій
42. Корпоративна культура – це нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності
43. Чим вище рівень культури організації, тим вище її престиж і конкурентоспроможність
44. Корпоративна культура – ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу



45. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії з моменту появи організації
46. Під внутрішніми чинниками розуміють природні умови або історичні події, що вплинули на розвиток суспільства
47. До основних джерел корпоративної культури, можна віднести: зовнішнє середовище, суспільні цінності та внутрішнє середовище підприємства як організації
48. Корпоративна культура створюється за рахунок дій лідерів
49. До специфічних чинників корпоративної культури відноситься галузь, в якій працює компанія
50. Корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у вуста»
51. До реальних трудових ресурсів відносять тих, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді
52. Найбільш важливим джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності
53. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності
54. До потенційних трудових ресурсів відносять тих, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді
55. До трудового потенціалу входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи
56. ::10:: Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби за допомогою трудової діяльності

57. «Хазяйська» мотивація орієнтована на «голий» зарібок, бажано готівкою і негайно
58. «Мотивована діяльність» – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтерес
59. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного і особистісного потенціалу
60. Типи мотивації працівників: «Інструментально» мотивований працівник, «Патріот», «Хазяйська» мотивація
61. Пасивні методи – до них зазвичай прибігаю у разі, коли над ринком праці попит на робочої сили, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію
62. Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти претендент
63. Підбір кандидатів включає первинний відбір, співбесіду з працівниками відбору людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіду з керівниками підрозділу, іспит, рішення про найм
64. Більш точно визначити сьогоdnішній стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна з допомогою тестів
65. До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:
- підготовку своїх працівників на підприємстві;
  - просування по службі своїх працівників;
  - пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
  - регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають
66. Функціональна група складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника
67. Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства

68. Комітет – це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання
69. Неформальні групи – це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей
70. Лідер у формальній групі призначається організацією
71. Удосконалення структури апарату управління включає:
- прогнозування кар'єрного зростання працівників;
  - формування резерву на висунання;
  - відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;
  - необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість;
  - розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
  - оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації
72. Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця
73. Визначення ступеня відповідності обійманій посаді включає:
- переатестація працівників;
  - аналіз раціональності розставлення працівників;
  - оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
  - оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування
74. Удосконалення управління включає:
- удосконалення стилю і методів управління;
  - підвищення відповідальності працівників;
  - зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих
75. З'ясування внеску працівників у результати роботи включає:
- організація заохочення працівників;
  - встановлення заходу стягнення
76. Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:
- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;

- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка

77. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем;
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів

78. Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії

79. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка

80. Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання

## **2 РІВЕНЬ (одна повна правильна відповідь)**

### **1.Бізнес – це?**

- а) організація виробництва
- б) формування партнерства
- в) взаємної поваги і чесності
- г) не тільки організація виробництва, товаропросувної, збутової та інформаційно-рекламної діяльності, це й інша сторона - нематеріальна, духовна

### **2.Словом “diploma” у Стародавній Греції називали?**

- а) диплом
- б) документ
- в) дипломат
- г) подвоєні дощечки з нанесеними на них письменами, які видавалися посланцям у вигляді вірчих грамот і документів, що підтверджували їхні повноваження

### **3.Протокол – це?**

- а) документ
- б) закон

- в) поведінка людей
- г) форма ієрархічного порядку, вираження хороших манер у відносинах з партнерами

**4.Правила дипломатичного протоколу базуються на?**

- а) законах
- б) нормах
- в) стосунках
- г) принципі “міжнародної ввічливості”, який передбачає додержання шани та поваги до усього, що символізує та представляє державу

**5.Джерелом норм і правил офіційного протоколу окремих держав є?**

- а) закони
- б) конституція
- в) положення
- г) державно-правові документи: конституція, закони, укази, положення, постанови, кодекси тощо

**6.Етикет – це?**

- а) манери людей
- б) поведінка людей
- в) закон для людей
- г) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо)

**7.В якому році було створено в Америці Інститут етикету?**

- а) 1846 році
- б) 1905 році
- в) 1890 році
- г) 1946 році

**8.Моральною основою сучасного етикету є?**

- а) скромність, законність
- б) ввічливість, законність
- в) чуйність
- г) ввічливість, тактовність, коректність, чуйність, скромність, природність і невимушеність, точність і акуратність у всьому

**9.За принципом Парето перші 20% робочого часу дають скільки процентів результату?**

- а) 50%
- б) 40%

в) 30%

г) 80%

**10.Принцип Ейзенхауера передбачає поділ завдань на скільки груп?**

а) 6

б) 5

в) 3

г) 4

**11.Сучасні форми листування, прийняті тепер у міжнародному спілкуванні, склалися близько ста п'ятдесяти років тому в?**

а) Україні

б) Німеччині

в) Польщі

г) Англії

**12.У світі бізнесу письмове спілкування буває скількох видів?**

а) 2

б) 4

в) 5

г) 3

**13.Реквізити на бланку, призначеному для листування з іноземними партнерами, повинні бути якою мовою?**

а) латинською

б) російською

в) німецькою

г) англійською

**14.Основним завданням при складанні тексту листа є?**

а) точність

б) правильність

в) грамотність

г) лаконічність викладу

**15. Постскрипtum додається для того, щоб?**

а) повідомити про те, що забув сказати

б) для краси

в) для зручності

г) повідомити адресату про важливі події, що відбулися після написання основного тексту листа

**16.Перша сторінка факсу містить інформацію про те?**

- а) телефони
- б) сторінки
- в) адрес
- г) від кого факс (повна адреса, телефон і факс-номер), кому надсилається факс-номер, скільки сторінок буде надіслано

**17.Скільки існує причин, коли обов'язково необхідно написати короткий лист?**

- а) 1
- б) 2
- в) 4
- г) 3

**18.Візитка – це?**

- а) документ
- б) зустріч з колегами
- в) бланк з телефонами
- г) бланк, на якому розміщена коротка інформація про особу та адреса і телефон, за якими її можна знайти

**19.Найбільш поширений розмір візитної картки для чоловіків ?**

- а) 60 x 60мм
- б) 30 x 30мм
- в) 90 x 20мм
- г) 90 x 50мм

**20. Під час написання ділового листа необхідно дотримуватись наступних правил?**

- а) грамотність
- б) тактовність
- в) лаконічність
- г) про кожне положення писати з абзацу

**21. Відповідно до загальноприйнятої практики, перш ніж почати ділову частину свого візиту почесний гість (голова прибулої делегації) наносить?**

- а) телефонує
- б) відправляє лист
- в) відправляє факс
- г) візит ввічливості

**22.Перший сідає при візиті?**

- а) гість
- б) жінка
- в) перекладач
- г) голова приймаючої сторони

**23.Що подається при візиті ввічливості:?**

- а) спиртні напої
- б) борщ, шоколад
- в) вареники, фрукти
- г) чай, кава, фрукти, шоколад

**24.Після того, як написаний лист, необхідно чекати відповідь?**

- а) 1 тиждень
- б) 2 місяці
- в) 4 місяці
- г) 2-3 тижні

**25.Модель спілкування “Китайська стіна” при якій характерні є?**

- а) на різних мовах
- б) негнучке реагування
- в) бажання співпрацювати
- г) небажання співпрацювати, велика психологічна дистанція, відсутність зворотного зв'язку

**26.Модель спілкування “Монблан” при якій характерні є?**

- а) бажання співпрацювати
- б) негнучке реагування
- в) на різних мовах
- г) відчуженість від співрозмовника; уявлення про всіх людей як про сіру масу; створення великої дистанції між собою та іншими; зверхність, підкреслення свого соціального статусу або віку; використання спілкування в основному для отримання або передачі інформації

**27.Модель спілкування “Локатор” при якій характерні є?**

- а) негнучке реагування
- б) уявлення про всіх людей як про сіру масу
- в) бажання співпрацювати
- г) орієнтування не на всіх співрозмовників, а лише на їх частину (друзів або ворогів), виділення так званих улюбленців

**28. Мовою міжнародного бізнесу є?**



- а) російська
- б) німецька
- в) латинська
- г) англійська

**29. Який стіл навіює творчі думки, доброзичливу атмосферу, за ним бажано організовувати неформальні (неофіційні) зустрічі та бесіди?**

- а) стіл квадратної форми
- б) стіл прямокутної форми
- в) стіл у вигляді букви «Т»
- г) стіл округлої форми

**30. Оптимальна тривалість телефонної розмови становить?**

- а) 1 хвилину
- б) 10 хвилин
- в) 15 хвилин
- г) 3 хвилини

**31. Скільки існує основних категорій переговорів?**

- а) 2
- б) 6
- в) 8
- г) 4

**32. Післямова – це?**

- а) продовження переговорів
- б) переговори на наступний день
- в) сказане в кінці переговорів
- г) після закінчення переговорів потрібно зателефонувати, написати короткого листа і дати зрозуміти іншій стороні, що є велике задоволення від співпраці і готовність до продовження в майбутньому

**33. Метод “зачіпки” - це ?**

- а) пестливі слова
- б) компліменти
- в) звернення
- г) короткий виклад суті проблеми

**34. Фаза аргументації включає скільки рівнів?**

- а) 5

- б) 1
- в) 10
- г) 3

**35. Прийом пакетування ?**

- а) включення до складу обговорюваних проблем пунктів, які потім можна безболісно зняти під виглядом поступок, але натомість вимагати аналогічного кроку з боку партнера
- б) подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри
- в) виклад додаткових питань
- г) для обговорення пропонується не одне питання, а кілька, включаючи як привабливі, так і мало прийнятні для партнера пропозиції

**36. Прийом “салями” – це?**

- а) одна із сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”
- б) одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає
- в) подання інформації про свої інтереси
- г) подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри і т.д. дуже малими, ніби щоб не розкриваючи тоненькими шматками, порціями. Робиться це для повністю того, своєї позиції, “витягнути з партнера” як можна більше інформації, примусити його “відкрити карти”, а це означає - одержати переваги, поле для маневрів

**37. В практиці ділових відносин скільки існує основних методів ведення переговорів?**

- а) 5
- б) 8
- в) 1
- г) 3

**38. У людей якого стилю продуманий вступ, вони відразу приступають до справи, висловлюючи свої плани і бажання, одночасно розпитуючи про погляди та думки партнерів?**

- а) «борці джунглів»
- б) «мама і тато»
- в) «диктатори»
- г) «виграємо разом»

**39. В загальному на скільки категорій поділяється ризик ?**

- а) 10
- б) 8
- в) 1

г) 3

**40. Ультимативність вимог – це?**

- а) подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри
- б) одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає
- в) один з учасників переговорів говорить, що хтось пообіцяв йому вигідніші умови договору
- г) одна із сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”

**41. В європейців особистий простір – це?**

- а) руки від ліктя до кінчиків пальців
- б) руки від кистьового суглоба - до кінчиків пальців
- в) 3 метри
- г) відстань простягнутої руки

**42. Особиста зона становить?**

- а) 2 м
- б) 3 м
- в) 4 м
- г) 0,5-1,2 м

**43. Жести – це?**

- а) міміка
- б) виражальні рухи обличчя
- в) виражальні рухи ніг
- г) виражальні рухи рук, які мають комунікативну спрямованість

**44. Співрозмовник, який розходжує по кімнаті, швидше за все?**

- а) хоче покинути приміщення
- б) він прагне бути лідером
- в) вважає себе господарем ситуації
- г) обмірковує складну проблему, приймає важке рішення, тому не доцільно його відволікати, оскільки це може перервати хід його думок і перешкодити прийняттю рішення

**45. Зелені очі бувають у людей, які?**

- а) запальні, ліниві люди, які жити не можуть без розваг
- б) спокійно споглядають на світ працелюби і люди, які прагнуть влади
- в) доволі прагматична натура, яка знає, що хоче
- г) прагнуть взаєморозуміння, любові та присвячують своє життя пошукам ідеалу

**46.Діловий погляд ?**

- а) не виходить за межі трикутника, розміщеного між очима і ротом партнера, спрямовується нижче лінії очей
- б) він міститься між грудьми й очима
- в) між очима і нижньою половиною тіла
- г) не опускається нижче очей співрозмовника, спрямовується у трикутник, основу якого становить лінія між очима, а вершину - уявна точка посередині лоба

**47.Руки, повернуті долонями догори?**

- а) прояв нетерплячості, нервозності, незацікавленості
- б) знак втоми
- в) зацікавленість на межі здивування
- г) знак, що співрозмовник говорить щиро

**48.Потирання перенісся ?**

- а) цей жест говорить про гнітючий стан, відображає необхідність в підтримці та допомозі
- б) ворожість
- в) агресивність
- г) ознака глибокого зосередження і напружених роздумів, при цьому людина, зазвичай, закриває очі

**49. Якщо ви опираєтесь на спинку стільця і гойдаєтесь - це означає?**

- а) що у вас мало часу
- б) виявляє безцеремонність
- в) бажання домінувати
- г) що ви перестаете брати активну участь і переходите у роль спостерігача

**50. Ритуал вітання двох ділових колег, які йдуть один одному на зустріч має відбутись на відстані?**

- а) 1м
- б) 5м
- в) 7м
- г) 3м

**51.Якщо прийом організовується у ресторані, то як садять почесного гостя?**

- а) на стороні столу
- б) поверненим до вікон
- в) поверненим до дверей
- г) обличчям до зали й оркестру

**52. Який мінімальний простір для одного гостя за столом?**

- а) 50 см
- б) 1 м
- в) 1.2 м
- г) 70 см

**53. На діловій гостині, де присутні тільки чоловіки, першим є місце?**

- а) зліва від господаря
- б) навпроти господаря
- в) поверненим до дверей
- г) справа від господаря

**54. Перший протокольний тост виголошує?**

- а) гість
- б) підлеглі
- в) дружина господаря
- г) господар

**55. Тривалість тосту не повинна перевищувати?**

- а) 1-2 хвилини
- б) 3 хвилини
- в) 10-12 хвилини
- г) 5-7 хвилини

**56. Вітатися чи прощатися за руку під час прийому потрібно з ?**

- а) господарем
- б) господинею
- в) з усіма присутніми
- г) господарями

**57. Господар розпочинає ділову розмову ?**

- а) перед споживанням їжі
- б) після споживання їжі
- в) перед десертом
- г) після супу, під час основної страви

**58. Оптимальний час проведення «коктейль-фуршету» ?**

- а) 9.00-10.00
- б) 7.00-10.00
- в) 11.00-13.00

г) 17.00-20.00

**59.Оптимальний час проведення «Бокал шампанського»?**

а) 7.00-9.00

б) 17.00-18.00

в) 18.00-20.00

г) 12.00-13.00

**60. Закінчивши трапезу, як кладуть ніж і виделку?**

а) зліва від тарілки

б) справа від тарілки

в) зверху тарілки

г) кладуть на тарілку паралельно один до одного, злегка розвернувши їх ручками вправо

**61. Американський сенат прийняв закон, згідно якого дарунок якою вартістю вважається хабаром і підлягає здачі в державний фонд.?**

а) більше 100 дол. США

б) більше 50 дол США

в) більше 150 дол. США

г) більше 20 дол. США

**62.Найкращий подарунок для філателістів?**

а) спиртні напої

б) особисті речі

в) все для рибалки

г) марки

**63.Із ділових подарунків можна дарувати?**

а) парфуми

б) колготи

в) білизну

г) краватку

**64.Щодо протоколу дарування подарунок повинен?**

а) добре упакований

б) не упаковуватись

в) бути великим

г) легко упакований

**65. Невідповідним вважається дарунок?**

- а) який є великий за розміром
- б) не упакований
- в) сильно упакований
- г) який є надто дорогий, протизаконний або заборонений стосовно імпорту

**66. Невідповідний подарунок повертається?**

- а) за тиждень
- б) до місяця
- в) через 5 днів
- г) протягом доби

**67. Квіти можна дарувати?**

- а) ніколи
- б) інколи
- в) якщо добре знаєте людину
- г) завжди

**68. Квіти в горщиках можна дарувати?**

- а) усім
- б) не можна дарувати ніколи
- в) жінкам
- г) близьким, рідним та людям похилого віку

**69. Прибувши в країну, делегація вручає подарунки господарям?**

- а) під час обіду
- б) після споживання їжі
- в) при відїзді
- г) відразу після приїзду

**70. Отримавши подарунок потрібно?**

- а) розпакувати і відставити
- б) не розпаковувати
- в) відставити
- г) розпакувати і висловити своє задоволення

**71. Скільки потрібно часу, щоб сформувавши власну думку про співрозмовника?**

- а) 1 хв.
- б) 15 хв.
- в) 30 хв.
- г) 4 хв.

**72. Довжина краватки повинна бути?**

- а) 40 см
- б) 30 см
- в) щоб кінець краватки був нижче пояса на 5 см
- г) такою, щоб у зав'язаному вигляді кінець краватки досягав середини пряжки пояса

**73. Якого кольору краватки випромінюють спокій, безпеку, відкритість?**

- а) червона
- б) чорна
- в) жовта
- г) синя

**74. Запонки повинні бути?**

- а) великі
- б) малі
- в) коштовні
- г) простими, маленькими

**75. Запах духів від жінки не повинен відчуватись на відстані?**

- а) більший, ніж 10см
- б) більший, ніж 20см
- в) більший, ніж 1м
- г) більший, ніж 45см

**76. Як одягнутись жінці при BLACK TIE (TUXEDO)?**

- а) коротка сукня
- б) довга сукня
- в) діловий стиль
- г) довга вечірня сукня, полотняні (шовкові) черевики, обов'язкова сумочка

**77. Що означає аббревіатура : A5c (after 5 casual)?**

- а) смокінг
- б) творчий підхід
- в) невимушений стиль для подорожей
- г) вільний вечірній стиль (після 17.00 години)

**78. Жовтий колір?**



- а) костюм такого кольору не дуже ефективний. Любителі такого кольору: мало відпочивають; не впевнені у своїй ситуації; не гармонійні з навколишнім середовищем; виснажені постійними навантаженнями
- б) не дуже популярний для ділових костюмів колір, оскільки з ним пов'язані такі риси, як солідність, довіра і методичність, тому, якщо одягнули сірий костюм, вибирайте яскраву контрастну краватку.
- в) це колір сили і впевненого вигляду, дуже діловий і строгий, вселяє серйозні думки.
- г) дуже свіжий колір для чоловіків

**79. Американські спеціалісти у процесі формування бажаного образу (іміджу) виділяють ключові стадії?**

- а) 1
- б) 5
- в) 7
- г) 3

**80. Одним з основних факторів формування іміджу ділової людини є?**

- а) дім
- б) зачіска
- в) машина
- г) робочий стіл

**81. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії?**

- а) після першого року існування
- б) при кінці існування компанії
- в) після 3 років існування
- г) з моменту появи організації

**82. Чим вищий рівень КК?**

- а) тим більша зарплата у працівників
- б) тим більше відпусток надається працівникам
- в) тим більше потрібно надавати настанов та інструкцій
- г) тим меншою мірою персонал потребує настанов, детальних інструкцій

**83. Корпоративна культура?**

- а) може бути запозичена
- б) може бути сконструйована і впроваджена
- в) може бути універсальною
- г) не може бути сконструйована і впроваджена

**84. Існує модель КК, яку запропонував Е.Шейн?**

- а) 1 рівнева
- б) 5 рівнева
- в) 6 рівнева
- г) 3 рівнева

**85. Поверхневий (прояви) рівень – це?**

- а) цінності декларовані керівником
- б) підсвідомі уявлення
- в) базові уявлення
- г) видима сторона КК: мова, стиль одягу, манера спілкування, міфи, традиції, ритуали й церемонії

**86. Проміжний рівень?**

- а) базові уявлення
- б) розуміння реальності
- в) видима сторона КК
- г) цінності декларовані керівником і можливо зафіксовані документально

**87. Кланова (сімейна) культура ?**

- а) фокусують увагу на внутрішній підтримці співробітників і регламентованої впорядкованості всіх процесів
- б) проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів в поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань
- в) звертає увагу на зовнішні позиції
- г) фокусує увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності і унікальності кожного

**88. У «бейсбольній команді»?**

- а) стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню співробітників, досвіду і посадової переваги
- б) набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і згодні повільно просуватися службовими сходами
- в) немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації та скорочувати свій персонал
- г) ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», за них між роботодавцями ведеться активна конкуренція на ринку робочої сили

**89. Адхократична культура?**

- а) набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і згодні повільно просуватися службовими сходами
- б) немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації та скорочувати свій персонал
- в) стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню співробітників, досвіду і посадової переваги
- г) в організації проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів в поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань

**90. У КК визначальну роль відіграють фактори, яких ?**

- а) 8
- б) 6
- в) 1
- г) 3

**91. «Рольова культура» – характеризується?**

- а) на вирішення завдань, на реалізацію проектів
- б) організація з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей
- в) влада має координуючий характер
- г) суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок

**92. «Культура завдання» характеризується ?**

- а) суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок
- б) на вирішення завдань, на реалізацію проектів
- в) влада має координуючий характер
- г) даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів

**93. «Культура особистості» - характеризується?**

- а) даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів
- б) на вирішення завдань, на реалізацію проектів
- в) суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок
- г) організація з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей

**94. Коли формується горизонтальна субкультура?**

- а) департаментська

- б) коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації
- в) коли відбувається географічний поділ
- г) коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговий) має набір загальноприйнятих понять

**95. Коли існує вертикальна субкультура?**

- а) департаментська
- б) коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговий) має набір загальноприйнятих понять
- в) коли відбувається географічний поділ
- г) коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації

**96. Яка культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені й широко поширюються?**

- а) напів слабка
- б) напів сильна
- в) слабка
- г) сильна

**97. Скільки можна виділити шляхів впливу корпоративної культури на життя організації?**

- а) 1
- б) 4
- в) 8
- г) 2

**98. Під якими чинниками розуміють природні умови або історичні події, що вплинули на розвиток суспільства?**

- а) регулярні
- б) внутрішні
- в) додаткові
- г) зовнішні

**99. До основних джерел корпоративної культури, можна віднести?**

- а) мова колективу
- б) країна
- в) колектив
- г) зовнішні та внутрішні чинники

**100. Корпоративна культура виникає?**

- а) з першого року існування
- б) з другого року існування
- в) з утвердженням фірми
- г) спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у уста»

**101. Трудові ресурси – це?**

- а) особи непрацездатного віку, які зайняті в економіці
- б) працездатна частина населення, яка зайнята або не зайнята в суспільному виробництві
- в) всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції
- г) частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності

**102. Можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу – це?**

- а) трудові ресурси
- б) зайнята працівники
- в) економічно активне населення
- г) трудовий потенціал

**103. Персонал підприємства - це?**

- а) сукупність кадрів однієї професійної групи
- б) всі працівники, які виконують виробничі операції
- в) штатний склад працівників установи
- г) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності

**104. У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на такі категорії?**

- а) робітники, спеціалісти
- б) службовці, основні керівники
- в) інженери, допоміжні керівники, керівники
- г) керівники, спеціалісти, службовці, робітники

**105. Працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів?**

- а) робітники
- б) службовці
- в) спеціалісти
- г) керівники

**106.Робітники ?**

- а) займають посади керівників підприємств
- б) здійснюють підготовку та оформлення документації
- в) займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами
- г) безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей

**107.Команда – це?**

- а) сукупність кадрів однієї професійної групи
- б) всі працівники, які виконують виробничі операції
- в) постійні працівники, які пройшли попередню підготовку
- г) ретельно сформований, добре керований колектив, що швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації

**108.Скільки за японською системою персонального менеджменту виділяють основних аспектів підготовки кадрів?**

- а) 1
- б) 6
- в) 8
- г) 3

**109. Управлінський аспект полягає в ?**

- а) самоствердження і самореалізація працівників у внаслідок професійного зростання та кар'єрного просування
- б) соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток суспільства
- в) самореалізації
- г) придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання фірми

**110. Адміністративні методи ґрунтуються на?**

- а) використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»
- б) кредитно-фінансовій системі, системі цін, розмір мінімальної заробітної плати
- в) плани економічного розвитку
- г) владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута»

**111.Здібності і схильності людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи належать до?**

- а) особистісного потенціалу
- б) мотиваційного потенціалу
- в) трудового потенціалу

г) психофізіологічного потенціалу

### **112. Мотив самостійності притаманний?**

- а) перевага віддається стабільності буття і діяльності
- б) для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура
- в) для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку
- г) працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес»

### **113. Мотив надійності притаманний?**

- а) для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура
- б) працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес»
- в) для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку
- г) перевага віддається стабільності буття і діяльності

### **114. Типи мотивації працівників?**

- а) соціалістична мотивація, комуністична
- б) мотивований працівник
- в) інструментально-мотивований працівник, мотивований працівник
- г) «Інструментально» мотивований працівник, «Патріот», «Хазяйська» мотивація

### **115. «Патріот» характеризується тим?**

- а) мотивація заснована на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ
- б) мотивований працівник орієнтований на «голий» заробіток, бажано готівкою і негайно
- в) працівник є патріотом своєї справи
- г) що основа його мотивації до праці - високі ідейні і людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії

### **116. «Хазяйська» мотивація характеризується?**

- а) що основа його мотивації до праці - високі ідейні і людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії
- б) працівник є патріотом своєї справи
- в) мотивований працівник орієнтований на «голий» заробіток, бажано готівкою і негайно
- г) заснована на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ

### **117. Мотиватори – це?**

- а) спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності
- б) різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності
- в) складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі
- г) чинники, що спонукають людину до трудової діяльності

**118.Інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей?**

- а) мотиваційний потенціал працівника
- б) багатство мотивації персоналу
- в) напрямленість мотивації
- г) сила мотивації

**119.Внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до діяльності?**

- а) інтерес
- б) компроміс
- в) стимулювання
- г) мотив

**120.Стимулювання (стимул) – це?**

- а) це інтерес
- б) це напрямленість мотивації
- в) це вплив
- г) засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація

**121.До недоліків зовнішніх джерел набору кадрів належить?**

- а) набір здійснюється лише на низові посади
- б) ймовірність зародження нових ідей в організації
- в) необхідність комплексної програми розвитку персоналу
- г) тривалий період адаптації кандидатів

**122.Перевагою зовнішніх джерел набору кадрів до організації є?**

- а) підвищення рівня мотивування працівників організації
- б) зниження витрат на навчання власного персоналу
- в) низькі витрати на пошук кандидатів
- г) можливість адекватного оцінювання кандидатів

**123.Перевагою внутрішніх джерел набору кадрів до організації є?**



- а) можливість адекватного оцінювання кандидатів
- б) вливання свіжих ідей з приходом кандидатів
- в) зростання витрат на навчання власного персоналу
- г) запровадження попереднього досвіду

**124. Головна ціль відбору працівників ?**

- а) нові ідеї працівників
- б) набрати більше працівників і створити конкуренцію
- в) підвищення рівня мотивування
- г) набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи

**125. Об'єктивно зумовлений і особистісно усвідомлений процес переходу від однієї професійно-трудової діяльності до іншої з врахуванням набутого професійного досвіду – це?**

- а) зміна кадрів
- б) збільшення кадрів
- в) виникнення конфліктів
- г) професійна переорієнтація

**126. Професійна орієнтація – це?**

- а) об'єктивно зумовлений і особистісно усвідомлений процес переходу від однієї професійно-трудової діяльності до іншої з врахуванням набутого професійного досвіду
- б) набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи
- в) просування по службі своїх працівників
- г) система державних заходів, спрямованих на допомогу особі у виборі професії або виду діяльності, які вона вважає найбільш прийнятними з точки зору задоволення власних потреб і потреб суспільства

**127. До пасивних методів набору кадрів вдаються?**

- а) до них зазвичай прибігають у разі, коли над ринком праці попит на робочої сили, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію
- б) коли існує ймовірність несумісності між персоналом
- в) коли підвищується рівень мотивування працівників
- г) коли пропозицію робочої сили ринку праці перевищує попит

**128. Що потрібно робити спочатку до відбору працівників**

- а) спочатку звільнити попереднього працівника
- б) збільшити кадри

- в) мотивувати персонал
- г) спочатку необхідно сформулювати вимоги до кандидата на заняття вакансії

**129. До вимог для кандидата на заняття вакансії належить?**

- а) мотивація
- б) професійна мотивація
- в) вік, стать
- г) посадова інструкція

**130. Існує набір для відбору працівників?**

- а) зовнішні
- б) другорядні
- в) мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць
- г) зовнішні і другорядні

**131. Поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу, які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси – це?**

- а) комітет
- б) група керівників
- в) виробнича група
- г) функціональна група

**132. Має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління?**

- а) група керівників
- б) функціональна група
- в) комітет
- г) виробнича група

**133. Група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання?**

- а) група керівників
- б) функціональна група
- в) виробнича група
- г) комітет

**134. Формальні групи створюються ?**

- а) на першому році існування організації
- б) на другому році існування організації
- в) спонтанно

г) за задалегідь розробленим проектом побудови організації

**135.Лідер у формальній групі призначається?**

- а) самовисувається
- б) групою
- в) методом голосування всього колективу
- г) організацією

**136.За безпосередністю взаємозв'язків групи можна поділити на?**

- а) самостійні і під чийось керівництвом
- б) перспективні і не перспективні
- в) стабільні і не стабільні
- г) умовні та реальні

**137.Мета формальної групи?**

- а) визначається лідером
- б) визначається членами групи
- в) задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації
- г) визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі

**138.Форми впливу на членів не формальної групи?**

- а) всі форми, але переважають економічного характеру
- б) всі форми адміністративного характеру
- в) всі форми юридичного характеру
- г) переважно методи персонального психологічного впливу

**139. Взаємодія між членами формальної групи?**

- а) розвиваються спонтанно
- б) не відбувається взаємодії зовсім
- в) на основі лідерства
- г) на основі виробничих завдань

**140. Складається з керівника підприємства і безпосередніх заступників і помічників керівника?**

- а) функціональна група
- б) виробнича група
- в) комітет
- г) група керівників

**141. Підготовка застосовується для працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання?**

- а) індивідуальне навчання
- б) групова форма
- в) бригадна форма
- г) курсова форма

**142. Учень прикріплюють до кваліфікованого працівника. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами?**

- а) групова форма
- б) курсова форма
- в) бригадна форма
- г) індивідуальне навчання

**143. Процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань?**

- а) самоосвіта
- б) інструктаж
- в) ротація
- г) наставництво

**144. Працівники з багатопрофільним напрямом, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах?**

- а) наставництво
- б) інструктаж
- в) самоосвіта
- г) ротація

**145. Вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань?**

- а) наставництво
- б) ротація
- в) інструктаж
- г) самоосвіта

**146. Аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення?**

- а) моделювання

- б) обговорення
- в) рольова гра
- г) кейс-стадіз

**147. Моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег?**

- а) обговорення
- б) моделювання
- в) кейс-стадіз
- г) в ролевій діловій грі

**148. Конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується?**

- а) внутрішньоорганізаційна
- б) горизонтальна кар'єра
- в) прихована кар'єра
- г) спеціалізована кар'єра

## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

**Атестація** – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

**Бланк листа** - це так звана “ідеальна основа”, яка, коли заповнена, є зразком.

**Ввічливість** - моральна якість, яка проявляється у шанобливому ставленні до людей, до їхніх поглядів, традицій і звичок, у високій культурі поведінки, доброзичливості та делікатності, це чемність, дотримання правил пристойності у вчинках і в мовленні, вияв вихованості.

**Візитка** - це бланк, на якому розміщена коротка інформація про особу та адреса і телефон, за якими її можна знайти.

**Ділова етика** - це система норм поведінки людей, яка дозволяє оцінити з погляду моральних критеріїв, що добре і що погане є у відносинах між людьми, а також між окремою людиною і суспільством.

**Діловий етикет** - сукупність правил і норм поведінки, які регламентують відносини ділових людей.

**Дипломатія** - це засіб здійснення зовнішньої політики держави, який становить сукупність невійськових практичних заходів, прийомів і методів, що застосовуються з урахуванням конкретних умов та характеру завдань, які виконуються; офіційна діяльність глав держав і урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном, делегацій на міжнародних конференціях відповідно до цілей і завдань зовнішньої політики держави, захист прав й інтересів держави, її установ і громадян за кордоном.

**Дипломатичний протокол** - це сукупність правил поведінки, норм і традицій на офіційних і неофіційних міжнародних зустрічах.

**Дипломатичний етикет** - сукупність правил і норм поведінки дипломатів та офіційних осіб під час офіційних і неофіційних заходів.

**Достойність** - це почуття власної гідності, що змушує людину повірити у власні сили, не відчувати свою діяльність марною чи зайвою.

**Жести** - це виражальні рухи рук, які мають комунікативну спрямованість.

**Ієрархічна (бюрократична) культура** – це культура організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці співробітників і регламентованої впорядкованості всіх процесів, високим рівнем контролю.

**Діяльнісний рівень КК** – це рівень практичних дій людей, які спрямовані на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії фірми, корпоративних цінностей і проектів.

**Кадровий потенціал** – одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві.

**Кар'єра внутрішньоорганізаційна** означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на

пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

**Кар'єра міжорганізаційна** (професійна) означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

**Спеціалізована кар'єра** характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з управління персоналом організації, де він працює.

**Неспеціалізована кар'єра** широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись по службовим сходам, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втратять свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж власним досвідом. Щаблі цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

**Кар'єра вертикальна** – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш зримо. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

**Кар'єра горизонтальна** – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення задач на колишній ступіні (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінне і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

**Кар'єра східчаста** – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної та вертикальної видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування

вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

**Кар'єра прихована** – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництву організації.

**Керівники** – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів.

**Керуюча система (суб'єкт)** – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

**Керована система (об'єкт)** – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

**Корпоративна культура** – це система цінностей і методів управління.

**Команда** - це ретельно сформований, добре керований, що самоорганізується і колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішує всі завдання як єдине ціле.

**Методи** – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

**Мотив** – це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до діяльності.

**Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

**Мотиватори** – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності.

**Мотивована діяльність** – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтересів.

**Мотиваційний потенціал працівника** – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі.

**Мотивація праці** – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

**«Рольова культура»** – характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок.

**Управління** – це всеосяжне поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, в які входять процеси планування, оцінки, реалізації проекту і контролю.

**Професія** – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

**Професійна орієнтація** – це система державних заходів, спрямованих на допомогу особі у виборі професії або виду діяльності, які вона вважає найбільш прийнятними з точки зору задоволення власних потреб і потреб суспільства.



**Професійна переорієнтація** – це об'єктивно зумовлений і особистісно усвідомлений процес переходу від однієї професійно-трудової діяльності до іншої з врахуванням набутого професійного досвіду (знань, умінь, навичок, професійних костей), віку, стану здоров'я, психофізіологічних особливостей, а також соціально-економічних інтересів особи.

**Спеціальність** – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії.

**Стимулювання** (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул (лат. stimulus – букв, загострена палиця, якою підганяли тварин) виконує роль важеля впливу або носія «роздратування», що викликає дію певних мотивів.

**Трудові ресурси** – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.