

РОЗДІЛ 7. ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ СТОСУНКИ З КОЛЕГАМИ, ПІДЛЕГЛИМИ, КЕРІВНИКАМИ

1. Особливості управління та підприємництва
2. Соціальні типи в діловому спілкуванні
3. Принципи прийняття управлінських рішень
4. Діловий протокол та організація ділових прийомів
5. Як бути хорошим керівником
6. Види критики підлеглих

1. Особливості управління та підприємництва

Система будь-якого управління спирається на певні фактори, і до яких належать люди, фінанси, наявність сировини і час. Якщо перші три не завжди залежать від бажань керівника (бо те, що наявне зараз, не може бути швидко змінене волею менеджера), то фактор часу є важливим ресурсом, бо саме ним керівник може розумно або нерозумно розпоряджатися.

Саме тому найскладніші і найважчі проблеми потрібно вирішувати в першу чергу і, по можливості, з початком роботи, вранці.

Управління будується "по вертикалі", має свою ієрархію. Підприємницька ж діяльність переважно здійснюється "за горизонтальним" принципом. Адже йдеться про спілкування заради встановлення взаємовигідних контактів, і інша сторона — такий же підприємець. Як правило, підприємницькі контакти встановлюються на рівноправній основі, тут рівень людських взаємин ґрунтується на ділових, а при тривалому веденні справи постійним партнером — на дружніх принципах і стосунках.

Виробнича діяльність будь-якого працівника організації нерозривно пов'язана з дотриманням ним етичних норм, правил поведінки та взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових стосунків є одним із основних критеріїв професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміємо систему універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведінки, реалізованих у процесі громадського життя. Відповідно етика ділових взаємин і ділового спілкування виділяє одну зі сфер громадського життя. Зрозуміло, що етичні норми службових стосунків ґрунтуються на загальноприйнятих нормах і правилах поведінки, хоча мають і деякі відмінні риси.

8.2. Соціальні типи в діловому спілкуванні

У процесі життя і розвитку в певному суспільному середовищі, організації чи підприємстві формуються певні соціальні типи людини, які за характером дій можна поділити на такі основні.

Виконавець. Діє механічно, особистої ініціативи не проявляє. Як правило, при висуванні на керівну посаду стає формалістом, накладаючи цим відбиток і на стиль управління, і на взаємини та підсумки діяльності.

Соціально активна особистість. Живе активним життям, широким колом суспільних інтересів, ініціативний. Існує два різновиди такої особистості: перша — справжня суспільно-активна особистість і друга — зовні показна. Другий тип — це формальна, мітингово-поверхова, демократична, у соціальному плані — негативна особистість.

Винахідлива особистість. Це людина творчості, з високорозвиненим почуттям нового, першовідкривач. За натурою може бути замкнена, а точніше — постійно зосереджена, у пошуку. Має широкий світогляд у галузі вузької спеціалізації.

Соціальний тип людської особистості включає ряд якостей і властивостей, які мають неабияке значення в управлінні та підприємстві, у діловому спілкуванні. Серед таких позитивних якостей можна виділити:

- вихованість — переконаність;
- вміння володіти собою — такт;

- ввічливість — доброзичливість;
- гуманність і життя як вищі цінності, які необхідно захищати і берегти;
- почуття міри — кредо стародавніх греків;
- гідність — відчуття спільності з іншими, зі своїм народом;
- інтелігентність — активне утвердження ідеалів соціальної справедливості.

Наявність зазначених якостей і властивостей є основою загальноетичної культури, масштаб і рівень якої не вимірюються жодними величинами, але в житті є неоціненною величиною.

Ні суспільство, ні будь-яка організація не може довго триматися, коли, скажімо:

- закони і накази одного змісту, а вказівки начальника — іншого;
- судять відповідно до статей закону, а вирок виносять згідно з телефонним дзвінком начальства;
- людину призначають не за її ділові та професійні якості, а виходячи із симпатій вищої посадової особи. Ще гірше, коли таку кандидатуру пропонують зарубіжним факсом ("факсований міністр");
- "вільні" вибори виявляються суцільним обдурюванням. Правила для кожного працюючого, незалежно від місця в управлінській ієрархії:
 - знай своє місце;
 - роби те, що на тебе покладено;
 - поведься так, як належить порядній людині;
 - не берися не за свою справу.

3. Принципи прийняття управлінських рішень

Етична сторона управлінських рішень викликає зростання уваги до неї з боку громадськості, особливо це відчутно в останні роки. У людей існує думка, що сьогодні керівники все частіше вимушені діяти незаконно або неетично. Це результат розголосу, який отримали так звані злочини народних депутатів та вищого рівня керівництва.

Прийняти правильні рішення, визначити, які управлінські дії вважаються етичними, а які ні, досить важко; вирішальним фактором тут виступає послідовність у прийнятті рішення, а також принципи, яких необхідно дотримуватись.

Морально-правові принципи ставлення до людини не повинні змінюватися залежно від таких характеристик, як раса, віросповідання або національність.

Цей принцип використовується тоді, наприклад, коли керівник розцінює право робітників на певну інформацію. (Чи повинен керівник говорити своїм підлеглим про необхідність кількох звільнень до прийняття остаточного рішення? Чи говорити заздалегідь, кого з працівників можуть незабаром підвищити? тощо).

Необхідно не забувати про право працівників на вибір, обґрунтованість інформації, а також чітко усвідомлювати, що вони мають такі самі права, як і управлінський апарат, одержувати точну і своєчасну інформацію.

Принцип соціальної справедливості стверджує, що робітники повинні та будуть підпорядковуватися правилам компанії за умови, що ці правила вважаються справедливими.

Наприклад, для того, щоб сприяти загальним інтересам робітників, кожен із них повинен обмежувати особисту волю (бути присутнім чи відсутнім на роботі). Цей принцип є базисом для етичного судження у випадку розподілення обов'язків і заохочення між працівниками організації. Одні погоджуються із твердженням "Від кожного за здібностями, кожному — за потребами", інші — "внесок — результат" (чим більше вносить, тим більше отримує).

Утилітарний принцип зосереджує увагу на загальних обов'язках: допомагати тим, кому потрібна допомога; не завдавати шкоди іншим, коли рятуєш своє життя; не бути причиною страждань для інших; підпорядковуватися справедливим правилам організації.

Цей принцип застосовується при обмеженості часу, засобів або інших ресурсів при зборі необхідної інформації. Тому навички управління в оцінці загальної вигоди, яка буде отримана від певного рішення, мають важливе значення. При цьому потенційно позитивні результати дій порівнюються з потенційно негативними.

Таким чином, рішення керівника повинно виходити із розуміння таких морально-етичних категорій, як обов'язок, справедливість, порядність, відповідальність, гідність, допомога.

Керівникам часто заважають приймати рішення такі чинники, як обмеженість ресурсів, часові межі та недосконалість інформації, проте треба пам'ятати, що до різноманітних ситуацій потрібні відповідні підходи. Вони значно збільшують шанс прийняття правильного рішення.

4. Діловий протокол та організація ділових прийомів

Слово "протокол" вживається у значеннях:

1. "Документ, який містить запис усього, про що йшла мова на зборах, засіданні, допиті і т. ін."
2. "Документ, який засвідчує певний факт, подію і т.ін."
3. "Писемна угода між державами; одна з назв міжнародного договору".

Найважливіші правила спілкування між представниками різних країн охоплені в діловому протоколі та етикеті. У їх основі лежать принципи дипломатичного протоколу та етикету.

***Протоколом** називають форму ієрархічного порядку, демонстрування хороших манер партнерами з різних країн. Це і сукупність правил поведінки, норм та традицій на офіційних і неофіційних зустрічах. Ще в стародавні часи казали, що протокол — це фіміам дружби. Саме протокол визначає методи, рамки, поведінку і етикет.*

"Етикет — це правила гри, яка називається "життя". І правила ці рівні для всіх, незалежно від віку, статі, становища. Тому що вони диктують не те, що потрібно робити, а те, як робити", — стверджує радник з протоколу українського МЗС Галина Науменко.

Етикетові здавна надавали великого значення. Цікавим видається такий факт: які коли вперше зібралися у Відні представники європейських держав, розорені військами Наполеона, то першою темою, яку вони винесли на обговорення, була така: "Розміщення за столом під час переговорів". Звичайно, етикетні правила з часом змінюються, доповнюються.

Досвід організації ділових зустрічей і нарад свідчить, що для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил. Недарма говорять, що добре поставлений і дотриманий протокол — це мастило, яке дозволяє шестерням механізму плавно сходитися і працювати без перешкод.

Слово "протокол" означає першу частину складеного документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі. Протокол — це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами з різних країн і, подібно до ввічливості, — одна з основних форм щоденного життя. **Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.**

Одним з основних принципів комунікативних процесів є підтримання нормальних ділових стосунків між людьми і прагнення уникнути рушійних конфліктних ситуацій. Повагу і розуміння партнера можна заслужити тільки виявляючи ввічливість та стриманість. Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого листування, тобто все необхідне кожному учаснику ділового спілкування відповідно до його місця і для виявлення до нього поваги.

Правила протоколу не є священними, вони ґрунтуються на повазі до національних свят та місцевих звичаїв, до них включається насамперед те, що одержало загальне схвалення громадськості.

Необхідно визнати, що за кордоном рівень ділових контактів вищий.

Це пов'язано, зокрема, з нашим історичним минулим, відповідною ідеологією. У 20-х роках, наприклад, у СРСР був поширений вислів "Ми — люди прості, академій не закінчували, а ось вам, буржуям, зовсім скоро кінець прийде". Таке ігнорування міжнародних правил, "протокольний нігілізм" поступово проник в усі сфери суспільного життя. Визрів навіть стереотип "невихованої радянської людини".

Зараз ситуація дещо змінилася. Активний вихід на міжнародний ринок, широкі ділові контакти з іноземними партнерами вимагають відповідного рівня культури ділового спілкування.

Дипломатичний протокол — це загальновизнані всіма державами правила, традиції та умовності. Їх мають дотримуватися уряд, дипломатичні представництва, відомства закордонних справ, дипломатичні працівники та інші офіційні особи в міжнародному спілкуванні. Саме дипломатичний протокол має передбачити, як у ході ділової зустрічі застосувати всі способи демонстрації поваги однієї держави іншій.

Протокол однаковий як по горизонталі, так і по вертикалі, незалежно від держави. Особливо слід зважати на національні нюанси. Ми, наприклад, зустрічаючи гостей, подаємо їм хліб-сіль, а в Індії одягають на шию квіткову гірлянду, у Шрі-Ланці посилають сотнями пелюстків троянд. Але що це означає?

У нас — чим поважніший гість, тим з вищим караваем його зустрічають. А якщо ви приїдете до Індії, потрібно уважно роздивитися, що вплетено до гірлянди. Виявляється, там можуть бути квіти з надзвичайно приємним запахом. Їх називають "смерть європейця". Можуть бути навіть орхідеї, але якщо немає маленької календули — символу бога Сонця — це означає, що делегація може поїхати ні з чим.

Учені сьогодні стверджують, що потрібно вивчати і мову погляду. Для чого? Не лише через допитливість. Ці знання необхідні і артистові, і журналістові, і менеджерів. Усі вони мають уміти безпомилково тлумачити вираз погляду співрозмовника. Усі ж ми повинні знати, що "дивний" погляд співрозмовника, вихованого в інших традиціях, не свідчить про його ворожість чи зайву набридливість. Так, **японці** в ході розмови можуть дивитися на шию співрозмовника, на підборіддя (прямий погляд в обличчя, за їхніми уявленнями, неввічливий).

Араби ж, навпаки, будуть увесь час дивитися на того, з ким розмовляють.

Шведи, розмовляючи, дивляться на свого співбесідника більше, ніж англійці.

Психологи стверджують, що погляд виконує під час бесіди функцію синхронізації. Той, хто говорить, менше дивиться на співрозмовника, ніж слухач. Це дає можливість першому сконцентрувати увагу на формулюванні і висловленні думки. Але перед завершенням фрази він обов'язково піднімає очі на слухача, ніби перевіряє його реакцію на сказане і дає сигнал про те, що чекає його слів.

Існують і певні знаки в протоколі, які потрібно вміти "розшифровувати" — хто до кого і як підійшов, із ким енергійно привітався, кого поцілував при зустрічі. Це все таємні знаки, що мають приховане значення і адресовані політикам, які знають протокол і розуміють розіграну ситуацію.

Завжди потрібно пам'ятати, що різні народи мають свою часто оригінальну і специфічну систему мовної поведінки, свої правила, які відмінні від наших.

- Англійці, наприклад, будуть з вами розмовляти на відстані півтора-два метри, а італійці — на відстані метра.

- На Сході подають суп у кінці обіду (вас це може шокувати).

- В Японії під час прийому (обіду) можуть весь час вибачатися за скромний стіл (а стіл ломитиметься від страв).

- Англійці вас не зрозуміють (навіть будуть обурені і здивовані), якщо ви дозволите собі запізнитися на зустріч хоча б на п'ять хвилин.

Часто спеціалістам доводиться приймати закордонну делегацію, яка приїздить для з'ясування можливостей співпраці, проведення переговорів, організації виставки, ярмарки тощо. Під час прийому також потрібно дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил. Адже недаремно кажуть, що "добре поставлений і дотриманий діловий протокол — це як машинне мастило, що дозволяє поступово погоджуватися і працювати без перешкод".

До прийому гостей потрібно готуватися: скласти програму перебування. Насамперед варто уточнити, сам чи з дружиною приїздить глава делегації і члени делегації (якщо з дружинами — варто продумати і скласти програму їх перебування).

До програми зустрічі делегації включити такі пункти:

- організація зустрічі делегації (транспорт, квіти, каравай, готель);
- переговори (бесіди, семінари);
- прийоми (фуршет, обід, вечеря тощо);
- культурна програма (відвідування виставок, музеїв тощо);
- поїздки по країні (міста, господарства, підприємства тощо), зустрічі з людьми;
- проводи делегації (подарунки, сувеніри, транспорт).

На основі комбінування вказаних стилів дослідники виділяють чотири квадранти переговорів і стилів спілкування (табл. 4):

I. 3 основою на контексті та інтересі

II. 3 основою на змісті і становищі

III. 3 основою на контексті і становищі

IV. 3 основою на змісті та інтересі

Цікаво, що коли культури партнерів дозволяють їм використовувати кожен із перерахованих стилів, то вони досить легко можуть досягти згоди. У всіх інших випадках можуть виникати ускладнення, а інколи і конфлікти.

Таблиця 4. КВАДРАТИ ПЕРЕГОВОРІВ І СТИЛІВ СПІЛКУВАННЯ

I. Основа на контексті/інтересі - Японія - Україна	II. Основа на змісті/інтересі - Швеція - Ісландія
III. Основа на контексті/становищі - Мексика - Іспанія - Єгипет - Філіппіни	IV. Основа на змісті/становищі - США - Німеччина - Швейцарія

Так, I буде сприймати II як агресивного, нетерплячого, нахабного, наївного, нудного і обмеженого.

- сприйматиме як неухильного, ухильного, такого, що важко зрозуміти, і такого, що може обдурити, увести в оману.

- сприйматиме як хенчливо-серйозного, офіційно-холодного, негнучкого.

- буде сприймати як ділка, маніпулятора, що багато говорить і не заслуговує на довіру.

Тому кожен менеджер, що веде переговори на міжнародному рівні з пересіканням культур, має бути готовим до вирішення проблем, що можуть виникнути при спілкуванні.

Учені радять використовувати для вивчення партнерів і такі методи, як метод візуальної психодіагностики, соціоаналізу тощо.

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати бізнесменам, підприємцям, керівникам і менеджерам будь-якого рівня.

Прийоми влаштовуються у зв'язку із завершенням будь-якої видатної події, на честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і

розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийоми — це інструмент ділових стосунків, продовження процесу ділового спілкування.

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин, але завжди потребують завчасної підготовки, що включає:

- визначення виду прийому;
- складання списку запрошених осіб;
- підготовка і завчасне подання запрошень;
- підготовка залу чи приміщення;
- складання, якщо необхідно, плану розміщення гостей;
- складання меню, продумання сервіровки столу і порядку обслуговування гостей;
- підготовка тостів і промов (на прийомах із розміщенням);
- складання схеми і порядку прийому, розподілу обов'язків між тими, хто готує

прийом.

Великого поширення набули такі види прийомів: сніданок, обід, вечеря, "келих шампанського" чи "келих вина", "чай", "коктейль", "фуршет".

Що потрібно знати бізнесменам, підприємцям, менеджерам різних рівнів про організацію прийомів?

Прийоми влаштовуються на честь якоїсь особливої події, на честь гостей, що приїхали на фірму з-за кордону. Прийоми використовують як інструмент ділової комунікації. Вони мають діловий характер. їх проводять з метою розширення ділових контактів, продовження переговорів, презентації своєї продукції, залучення нових партнерів, отримання нової інформації тощо.

Особа, що організовує прийом, повинна:

- обрати вид прийому;
- скласти список запрошених;
- надіслати їм запрошення;
- продумати, у якому приміщенні буде проходити прийом;
- продумати, де кого посадити;
- вибрати меню, порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розсадженням);
- скласти план проведення прийому;
- розподілити обов'язки між тими, хто організовує прийом.

Які ж існують види прийомів і які їх правила проведення?

Найчастіше організовують прийоми таких видів:

- 1) сніданок; 2) обід; 3) вечеря; 4) "келих шампанського"; 5) "келих вина"; 6) чай;
- 7) коктейль; 8) фуршет.

Сніданок. На сніданок прийнято запрошувати з 12.30 до 13.30. Він може тривати приблизно 1,5 год. Кількість запрошених обмежена. На сніданок можна запропонувати: холодні закуски, гарячу рибу чи м'ясну страву, десерт, а з напоїв — горілку, джин, сухе вино, мінеральну воду, соки, чай, каву. Форма одягу — повсякденна.

Обід. Обід може тривати з 19.00 до 21.30 години (за столом — не більше 1 год). Запрошених на обід може бути обмежена кількість. На обід подають холодні закуски, суп, гарячу рибу чи м'ясну страву, десерт. Напої ті ж, що й на сніданок. Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо. Гостей розсаджують за схемою.

Шведський стіл (обід-буфет, буфетний обід). Це прийом, який проходить у ті самі години, що й сніданок та обід, але не за столом. Усі страви сервіруються на одному столі (буфетній стійці). У залі розставлені маленькі столики та крісла чи маленькі диванчики. Тут можуть розміститись гості, щоб поспілкуватися за обідом (попередньо кожен гість у ліву руку має взяти серветку, поставити на неї тарілку з ножом та виделкою, накласти в тарілку страви, які йому до вподоби. У праву руку взяти келих шампанського, вина чи

соку). Упродовж прийому напої розносять офіціанти. Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо.

Вечеря. На вечерю запрошують після 21 -ої год і триває вона 2 год. Запрошених — обмежена кількість. Особливістю вечері є те, що перші страви не подаються. Можна подавати: гарячу рибну чи м'ясну страву, десерт, а з напоїв: горілку, джин, сухе вино, мінеральну воду, соки, чай, каву. Гостей розсаджують за схемою.

Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо. Форму одягу обумовлюють часто в запрошенні у вигляді примітки: "undressed" — у цій примітці вказано, що форма одягу повсякденна; "Bіаск п'є" — для чоловіків обов'язковий смокінг; "white tie" чи "evening dress" — для чоловіків обов'язковий фрак. Для жінок в обох останніх випадках це означає, що потрібно бути у вечірній сукні.

"Келих шампанського" чи "келих вина" — це прийом, що може бути організований у проміжок часу з 12-ої до 13-ої години. Кількість запрошених не обмежена. Закуси не обов'язкові, але можуть бути запропоновані: бутерброди, соломка, тістечка, горішки. Напої: шампанське, вина, соки (інколи подають горілку, віскі). Прийом проходить стоячи, не займає багато часу і особливої підготовки. Одяг — повсякденний.

"Фуршет" або "коктейль". Може проходити з 17-ої до 20-ої год. і тривати 1,5—2 години. Кількість гостей може бути більшою, ніж на прийомі "шведський стіл". Цей прийом проходить стоячи. Рекомендують подавати холодні закуски, кондитерські вироби, напої: горілку, вина, мінеральні води, чай (у проміжок часу з 16-ої до 18-ої години). Насамкінець можна подати шампанське, каву, морозиво. Форма одягу — повсякденна. Гості під час прийому можуть поспілкуватися з кількома діловими партнерами, оскільки є можливість ходити по залі. Не можна раніше часу піти з прийому (цим ви засвідчите недружелюбність стосунків).

На прийомі "коктейль" столи не накриваються. Все, чим хочуть пригостити гостей, розносять офіціанти.

"Чай". Цей прийом можна проводити з 16-ої до 18-ої год. Він може тривати 1—1,5 год. Кількість запрошених — до 20 осіб. Запрошуються лише жінки. Подають: кондитерські вироби, сендвічі з ікрою, рибою, сиром тощо, фрукти, десерт. Серед напоїв: десертні та сухі вина, соки, води. Гості можуть розсаджуватися так, як хочуть.

Форма одягу — повсякденна.

Прийом із розміщенням. Після того, як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом і знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, в банкетному залі кладеться картка з ім'ям запрошеного.

Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом.

Найпочеснішим є місце навпроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку — на стороні столу, звернутій до вікон. На сніданку (обіді), де присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не його почесного гостя. Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді, звичайно, запрошуються дружини всіх запрошених.

Йдучи на прийом, не забудьте свої візитні картки. Не заведено приходити на прийом раніше чи запізнюватися.

Запрошені особи в призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15—20 хв. їх знайомлять, пропонують прохолодні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими не буде нагоди поговорити за столом.

На прийомах із розміщенням заведено обмінюватися тостами. Господар прийому після трапези встає з-за столу і запрошує гостей у приміщення, де сервіровано столи для кави і чаю.

Ініціатива залишення, прийому належить головному гостю. Після цього, подякувавши господарям за приємно проведений час, поступово йдуть й інші гості.

Після вибору виду прийому можна переходити до складання списку гостей. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб не було запрошених, які вороже ставляться один до одного.

У запрошенні потрібно зазначити, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли він проводиться, хто особисто запрошується. Запрошення виготовляються на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених вписуються від руки або набираються на комп'ютері та розсилаються за один-два тижні до дня прийому. Якщо з певних причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені як посадовці жінки — без чоловіків. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини.

Візитні картки як елемент ділових стосунків швидко входить у ділове життя вітчизняних бізнесменів, менеджерів, хоча наші іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах, завжди надавали їм належну увагу. Використовують візитні картки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе чи про свою фірму або підприємство;
- інформування про себе осіб, у контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, привітання їх зі святом чи іншою подією;
- висловлення подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

Залежно від призначення умовно виділяють кілька основних типів візитних карток:

- класична ділова візитка, на якій вказується прізвище, ім'я та по батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює особа, а також її робочий та домашній телефон;
- візитні картки для спеціальних і представницьких цілей;
- візитна картка, яка використовується особою, що обіймає високу посаду;
- візитна картка, що використовується дружиною посадовця і містить досить обмежену інформацію;
- спільна, чи сімейна, візитна картка;
- візитна картка фірми, підприємства, організації, яка використовується для привітання партнерів від імені фірми.

У практиці ділових стосунків та ділового спілкування існує велика кількість відмінних від вищенаведених основних типів карток, які застосовуються за межами бізнес-сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтва, науки, церкви тощо. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту не регламентується суворими правилами. І тому вони можуть бути виконані на різних матеріалах, мати найрізноманітніші кольори і найвигадливіші шрифти. Зустрічаються також візитні картки з кольоровим фото її власника. Бувають візитні картки, складені вдвічі, як книжечка із зазначенням розміщення фірми, під'їзду до неї, місця стоянки автомобілів.

5. Як бути хорошим керівником

Ключ до ефективного керівництва — сильна підтримка з боку підлеглих

Бути хорошим шефом — це насамперед мати хороші стосунки з підлеглими. Вони мають об'єктивну оцінку стилю керівництва шефа. Те, як він виглядає в очах підлеглих, як вони ставляться до нього і пояснює його успіхи та невдачі.

Підлеглі дуже добре розуміють, яка різниця між поганим та хорошим керівником. При хорошому керівництві робота стає цікавою, а досягнуті результати підкріплюють почуття професійної гордості. При поганому керівництві підлеглі відбувають оплачувану трудову повинність.

У стосунках з підлеглими можна виділити такий суттєвий момент — розумно визначена міра свободи дій підлеглого — головна передумова підвищення ефективності його праці.

Поганий (неефективний) керівник пригнічує здібності та ініціативу своїх підлеглих.

Хороший (ефективний) шеф уважний до людей. Він аналізує ситуації, в яких з ними взаємодіє. Він знає, коли колектив чекає від нього тієї чи іншої лінії поведінки, рішучості чи поступливості.

Секрет ефективності керівника в тому, щоб не обмежувати себе жорсткими рамками одного стилю, а також дотримуватись основних принципів керівництва людини.

- Зворотні зв'язки. Керівник повинен знати думку підлеглих з приводу того чи іншого прийнятого рішення.

Підлеглі прагнуть завжди дізнаватися про оцінку зробленої роботи безпосередньо від керівника. Керівник зобов'язаний уміти точно і вчасно оцінити виконану роботу.

- **Визначена частка свободи.** Підлеглі повинні володіти свободою дій у межах розумного і дозволеного.

Одним необхідно менше свободи в роботі, іншим — більше. Це індивідуально визначає шеф, спираючись на знання характеру і особливостей кожного підлеглого.

- **Ставлення до роботи.** Ефективний керівник об'єктивно оцінює роль роботи в житті людей, не перебільшуючи і не зменшуючи її, допомагає своїм підлеглим виробити правильну психологічну орієнтацію, встановити правильну шкалу життєвих цінностей, чітко визначити місце роботи в їхньому житті.

- **Орієнтація на результати роботи.** Хороший керівник знає, як правильно відзначити трудові досягнення підлеглих.

Найбільш цінним є кінцевий результат, хоча й не можна ігнорувати самим процесом трудової діяльності.

- **Підвищення.** Багато мудрості сховано у відомому вислові, що кращий шлях зробити кар'єру — добре виконувати свої щоденні обов'язки.

Якщо доповнити його натяками на можливість підвищення тим, хто має на це шанси, то це буде додатковим трудовим стимулом.

- **Особиста поведінка.** Із підлеглими керівник повинен поводити себе лише офіційно (формально), постійно утримуючи соціальну дистанцію, або встановити напівофіційні, навіть дружні стосунки. Проте дотримуватися однієї з крайностей не варто. У доброго керівника стосунки з підлеглими і не строго офіційні, але й не чисто приятельські (дружні). Це залежить від ставлення до людей взагалі, від конкретної ситуації, поведінки підлеглих. Як сказав один директор, не можна поводитися з ведмедем, як з котеням, і з котеням, як із ведмедем.

Налаштувати працівника на виконання завдання — пів справи. У процесі роботи необхідно вміти і похвалити, і за необхідності покритикувати. Якщо форми морального заохочення знайти простіше, то форми критики підібрати складніше, особливо такі, що позитивно вплинуть на працівника, на його розуміння суті справи, а не озлоблення.

6. Види критики підлеглих

Критика підлеглих має такі різновиди:

- критика підбадьорювання ("Нічого. Іншим разом зробите краще. А зараз не вийшло");

- критика-докір ("Ну що ж ви? Я на вас так розраховував");

- критика-надія ("Сподіваюся, наступного разу ви виконаєте це завдання краще");

- критика-аналогія ("Раніше я допустився такої самої помилки. І дісталось ж мені від начальника.");

- критика-похвала ("Робота зроблена добре. Але не для цього випадку");
- безособова критика ("У нас є працівники, які не справляються... Не будемо називати їх прізвищ");
- критика-співпереживання ("Я добре вас розумію, тому зрозумійте і ви, що так робити...");
- критика-здивування ("Як? Невже ви не справилися з роботою?");
- критика-іронія ("Робили, робили і... зробили. Тільки як тепер в очі будете дивитися?");
- критика-зауваження ("Не так зробили. Іншого разу порадьтеся");
- критика-попередження ("Якщо ви ще раз зробите не так, звинувачуйте себе");
- критика-вимога ("Роботу вам доведеться переробити") тощо.