

до істотного зниження рівня правової захищеності в його стосунках з контрагентами і/або працівниками.

Мінфіну України слід було б прописати в законодавстві критерії, які дозволили б розрізнити податкову оптимізацію (планування) і ухилення від сплати податку.

Література

1. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010р. (зі змінами і доповненнями); – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490>.

2. Закон України "Про державну податкову службу в Україні" №N509-XII від 4 грудня 1990р. (зі змінами і доповненнями).

3. Постанова №1113 Про державну комп'ютеризовану систему моніторингу сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) від 25 серпня 2004 р.

4. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізима А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання. – 2008. – 525 с.

5. Бечко П. К., Лиса Н. В. Податковий менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. К. Бечко, Н. В. Лиса - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.

6. Атаманчук О.В. Регулююча функція податків та регуляторний потенціал податкової системи // Економіка і держава. – 2008. – №10. – С. 26-29.

7. Педь І.В. Удосконалення структури національних податкових систем: досвід для України // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2008. – №1. – 130-135.

8. Ткаченко В.В. Податкове планування на підприємстві // Економіка і держава. – 2008. – №12. – С. 55-58.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук,
професор кафедри політичних наук і права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського*

Тронько С. П.

*проректор з адміністративно-господарської
та навчальної роботи Південноукраїнського
національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського,
кандидат історичних наук, доцент*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРО СКРИТІ РЕЗЕРВИ ТЕЛЕФОННИХ РОЗМОВ ТА НАРАД

1. Місце телефонних розмов та робочих нарад у тайм-менеджменті

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів в великих компаніях та у середньому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Однак, для менеджерів ця професійна компетентність є

визначальною, тому здатність знаходити резерви часу в своїй повсякденній роботі стає актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності.

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних утрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Лишня емоційність збільшує час телефонної розмови.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів, тому здатність зробити їх результативними є завданням для кожного менеджера. За оцінками експертів, більшість менеджерів більше 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половини часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. За оцінками експертів, 37 млрд. доларів щорічно втрачає американський бізнес через неефективні наради.

Отже, володіння менеджерами навичками щодо правильної побудови телефонної розмови та ефективного проведення нарад є суттєвими резервами вивільнення робочого часу. Тайм-менеджмент розробив комплекс порад менеджерам в цій галузі, які й пропонуються нижче.

2. Правила проведення телефонних розмов

Якщо ви людина ділова й цілеспрямована, передбачлива, якщо ви турбуєтесь про власний авторитет, а також престиж своєї фірми і звикли враховувати все до найменших дрібниць, то вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні є просто необхідним і незамінним. Але нажаль вміння говорити по телефону не передається по спадковості. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен.



Рис. 1. Поради менеджерам щодо телефонних дзвінків

2.1. Структура телефонної розмови

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи – це введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець – жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

2.2. Критерії ефективної телефонної розмови

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці “дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Відомо також, що при телефонній розмові 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.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

2.3. Топ 20 правил етикету телефонної розмови

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуєте – чи варто це робити?

– Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

– Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

– Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять.

Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

Ознакою особливої ввічливості є початки фраз на зразок:

- Доброго дня! Чи можна попросити до телефону професора Коваленка? Його турбує аспірантка Коваль Марія Сергіївна.

- Доброго ранку! Моє прізвище – Турянська. Я – доцент кафедри історії нашого університету. У мене до вас така справа ...

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові узнати необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості:

Прошу!, Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

**Правила етикету
ведення ділової телефонної розмови, сформульовані журналісткою
Г.Каменською:**

1. Привітайтеся з тим, хто говорить з вами по телефону. Постарайтеся спочатку задати тон бесіди – ввічливий, довірливий, оптимістичний.
2. Назвіть себе. Залежно від конкретних обставин, назвіть свою установу, відділ і прізвище.
3. Зробіть паузу. Це допоможе вашому співрозмовникові зосередитися. Спокійно викладіть суть справи.
4. Не беріть трубку (слухавку), якщо ви дуже зайняті.
5. Не говоріть: Почекайте хвилинку – психологи вважають, що від цієї фрази у того, хто телефонує, складається враження, ніби він байдужий установі, в яку звертається.
6. Умійте повернути розмову в потрібне вам річище. Зробіть бесіду конструктивною, плідною.
7. Не дратуйтеся. Говорити по телефону рівним, спокійним тоном – ваш професійний обов'язок.
8. Уникайте телефонних монологів. Пам'ятайте, що розсіювання уваги при телефонній розмові відбувається швидше, ніж у звичайній бесіді.
9. Не мовчіть, намагайтеся уміло й не одноманітно підтримати розмову.
10. Не вживайте категоричних тверджень і не нав'язуйте своїх рішень співрозмовникові.
11. Дайте тому, хто телефонує, право вибору часу для повторного дзвінка (фраза Подзвоніть мені через годину не годиться).
12. Не робіть із співрозмовника прохача, якщо він залежить від вас. Постарайтеся побудувати розмову на демократичних засадах.
13. Будьте лаконічним, але не на шкоду делікатності й інформативності.
14. Пам'ятайте, що навіть у службовій розмові чоловік повинен бути дуже люб'язний, якщо його співрозмовник – жінка.
15. Говоріть загальнодоступною мовою, уникайте канцеляризмів, штампів, професійного жаргону.
16. Звертайте увагу на інтонацію – просторічна інтонація, що знижує значення будь-якої фрази, неприпустима в службовій розмові.
17. Називайте співрозмовника так, як він назвав себе: або на прізвище, або на ім'я та по батькові.
18. Якщо просять до телефону вашого колегу, не варто відповідати: Його немає (не можна замінювати ім'я відсутньої особи займенником). Треба відповідати: Івана Івановича немає.
19. Повідомте, коли краще подзвонити відсутньому співробітникові. Запишіть потрібну для нього інформацію.
20. Тримайте марку свого підприємства. Навіть якщо ви випадково взяли трубку, не говоріть: Я тут ніхто. Умійте гідно представити установу, в якій працюєте.

3. Правила організації та проведення нарад

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всієї компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.



Рис. 2. Характеристика ділових нарад

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, лоскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, необхідно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення.

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх

учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може служити питання про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше проводиться в режимі конференції.

- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.

- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення прийнятих керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.

- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

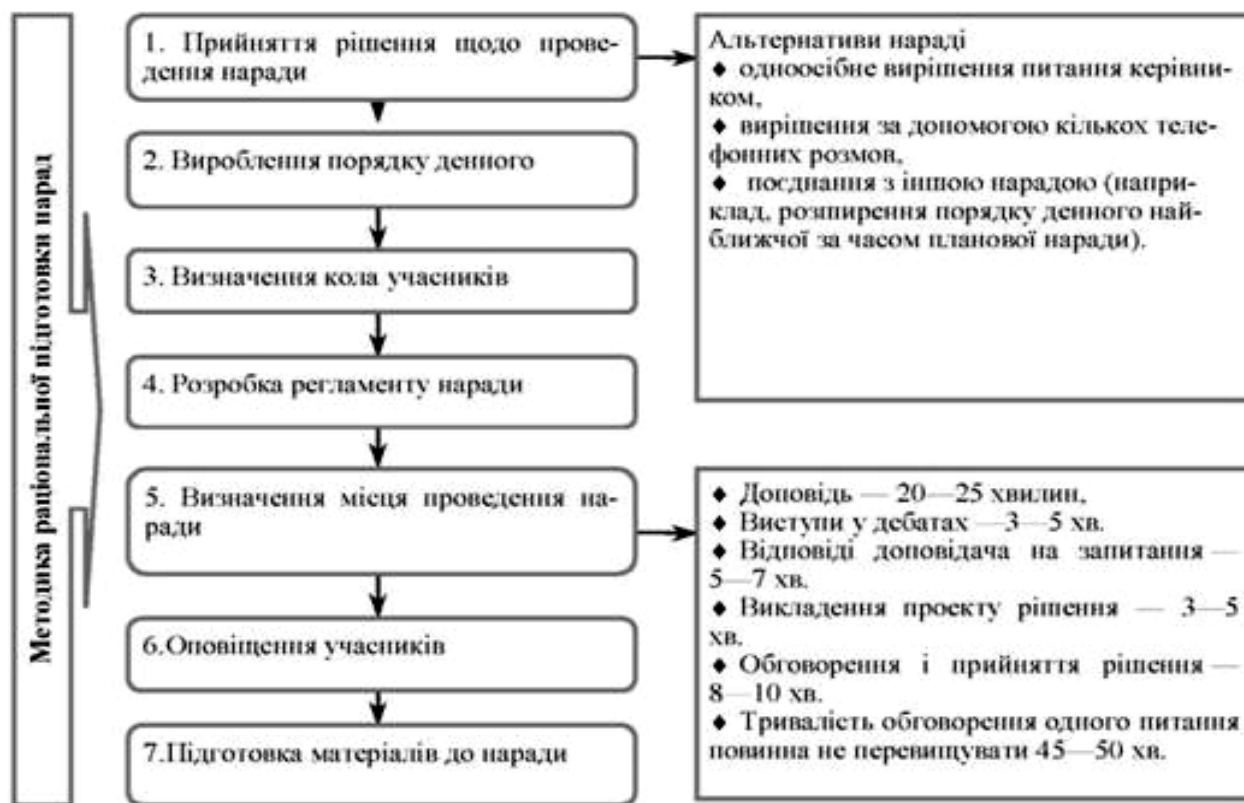


Рис. 3. Методика раціональної підготовки наради

Ці особливості проведення нарад відносяться не тільки до наради в звичному вигляді, але і до великих зібрань або прес-конференцій, до приватних бесід колег або начальника з підлеглим.

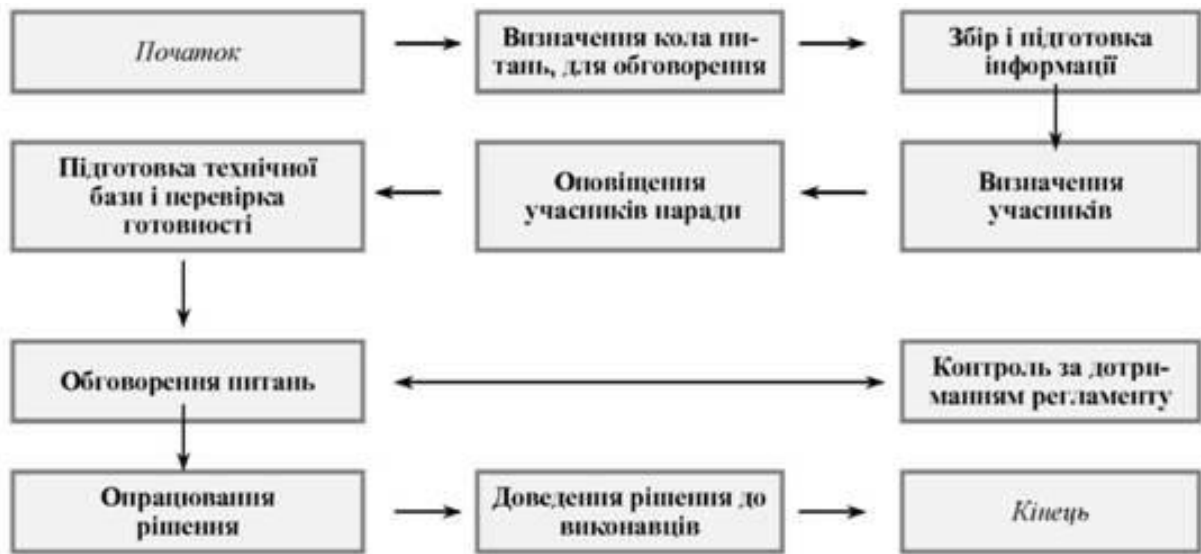


Рис. 4. Схема проведення наради

3.1. Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

1. Необхідність. Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю годину вириває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво перемикається між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

2. Мета. У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

3. План. Зазвичай 3-5 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

4. Організатор. Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіляко направляти нараду в потрібне русло.

5. Часові рамки. Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просіяний через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?

2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси

3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?

4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?

5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

6. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

3.2. Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;

- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;

- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;

- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;

- по завершенні наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;

- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

3.3. Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- Недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, невідповідність доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

- Недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необгрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не

видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);

- Недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо).

В якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: "Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати");
- в) використання різного роду метафор (наприклад: "Ти червонієш, як помідор", а у відповідь: "А ти ні з чим краще не міг мене порівняти");
- г) використання слів "завжди", "ніколи";
- д) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: "Ти думаєш ...");
- е) використання прямих вказівок.

3.4. Стилi поведінки керівника на нараді

1. Диктаторський – коли керівник веде нараду і фактично єдиний користується правом голосу. Прикладом такої наради може бути ознайомлення з наказом, новим напрямком в роботі.

2. Авторитарний – керівник задає питання по черзі кожному учаснику і вислуховує їхні відповіді. Регулярне використання даного стилю сприяє виробленню стійкої неприязні до керівника.

3. Псевдодискусійний – спочатку керівник або хто-небудь за його дорученням робить повідомлення, потім проводяться дебати, в яких беруть участь кілька працівників за вибором керівника.

4. Дискусійний – характеризується вільним обміном думками і виробленням спільного рішення.

5. При вільному стилі проведення наради керівник чітко не формулює порядок денний і рішення не приймаються.

Хотілося б відзначити, що систематичне використання якого-небудь одного стилю проведення наради негативно впливає на міжособистісні взаємини співробітників, статус керівника і ефективність роботи.

3.5. Типи учасників наради

При проведенні наради слід виходити з того, що найчастіше доводиться мати справу з одними і тими ж характерними типами учасників обговорення. Нижче наведені поради щодо того, як з ними обходитися, або як їх нейтралізувати.

1. **Сперечальник.** Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі учасників спростувати його твердження.

2. **Позитивіст.** Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягнути в дискусію.

3. **Всезнайка.** Закликати групу учасників зайняти певну позицію по відношенню до його тверджень.

4. **Балакучий.** Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. *Сором'язливий*. Ставити нескладні питання, зміцнювати впевненість у його силах.

6. *Негативіст*. Визнати і оцінити його знання і досвід.

7. *Не проявляє інтересу*. Запитати його про роботу. Привести приклади його сфери інтересів.

8. *«Велика шишка»*. Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але ...»

9. *Розпитувач*. Адресувати це запитання групі учасників.

3.6. Критерії ефективності нарад

Під ефективністю розуміється відношення корисного результату і витрат на виконання деякого процесу. Наряду можна вважати ефективною, якщо:

- Мета наради досягнута;
- Розглянуто весь порядок денний;
- Запланована тривалість не перевищена;
- Прийняті рішення доведені до виконавців;
- Виконавці зрозуміли і прийняли, як виконувати рішення.

3.7. Психологічні підказки щодо реакції учасників наради

Одним з основних правил ведучого наради, оратора або просто виступає є спостереження за реакцією учасників наради. Чи можна сказати за зовнішнім виглядом, цікава тема розмови для людини чи ні? Як визначити, чи говорить виступаючий правду? Як проявиться зовнішній момент, коли людина почне сумніватися в правильності своєї позиції? На всі ці питання сучасна психологія дає відповіді. Ми ж наведемо кілька правил теорії міміки і жестів, якими повинен володіти кожен.

Жести оцінки – нахил голови в бік, почісування підборіддя, повільне ходіння по кімнаті.

Жести нервозності і невпевненості – покусання губ, постукування кінчиками пальців по столу, постійне поправлення зачіски і одягу, похитування ногою.

Жести заперечення – складені руки на грудях, у випадку відхилення назад корпус.

Жести схильності до співрозмовника – відкриті пози і переривчасті дотики до співрозмовника, у випадку відхилення корпус вперед.

Жести домінування – сидіти нога на ногу, схрестивши руки перед собою, часом за головою.

Дослідження, проведені Ніренбергом і Калером з вивчення жесту з'єднання, зчеплення пальців обох рук, показали, що цей жест означає розчарування або бажання приховати своє негативне ставлення до предмету розмови або людині. За допомогою потирання долонь один про одного людина невербально показує очікування позитивного результату. Розкриття рук, повертання відкритих долонь в сторону тих, хто слухає свідчить про щирість виступаючого. Психологи стверджують, що спостерігаючи за положенням долонь людини, можна судити про його чесність в даний момент бесіди. Якщо ж людина втрачає інтерес, але з ввічливості хоче виглядати зацікавленим, то він підпирає голову рукою, опускає її на підставу долоні. Справжній інтерес проявляється, коли рука знаходиться під щокою, але не служить

опорою для голови. Існує чимало інших жестів, за допомогою яких можна розпізнати наміри та бажання людини.

Література

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Лотар Зайверт. – М. : Интерэксперт, 1995. – 268 с.
2. Келси Д. Блестящее совещание. Правила эффективной групповой работы / Дэвид Келси. – М. : Мысль, 2013. – 244 с.
3. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха: [учебное для студентов вузов] / В. И. Курбатов. – Ростов-н-Д.: Феникс, 1995. – 415 с.
4. Мокшанцев, Р. И. Психология коммуникаций на переговорах: учеб. пособ. / Р. И. Мокшанцев. – М.: ИНФРА, 2004. – 366 с.
5. Орлов В. И. Телефонные переговоры: техника и психология [Электронный ресурс] / В. И. Орлов. – Режим доступа: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2012/02/telefonnie_peregovori.pdf.
6. Палладино Л. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Люси Джо Палладино. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.
7. Перл Д. Опять совещание? Как превратить пустые обсуждения в эффективные / Дэвид Перл. – М. : Бизнес-литература, 2015. – 323 с.
8. Психология деловых отношений: уч.-практ. пособ. для высш. и доп. образования / Сост. Яхонтова Е. С. – 2-е изд., доп. и испр. – М., 1997. – 119 с.
9. Психология и этика делового общения: учебник для студентов высш. учеб. заведений / [В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; под ред. В. Н. Лавриненко]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
10. Романов, А. А. Грамматика деловых бесед / А. А. Романов. – Тверь: Фамилия, 1995. – 239 с.
11. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом / Нейл Фьоре; пер. с англ. Ольги Терентьевой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.

Доброва Т.Г.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук та права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна*

**МІРКУВАННЯ НА ПЕРЕПУТТІ,
АБО З ЧОГО ПОЧИНАЄТЬСЯ ШЛЯХ ДО ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ**