

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Сушик І.В., Сушик О.Г.,
Мартинюк Я.М., Вісін В.В.

Сушик І.В., Сушик О.Г.,
Мартинюк Я.М., Вісін В.В.

ЕТИКА БІЗНЕСУ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В.

ЕТИКА БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ЛУЦЬК – 2019

УДК 174.4 (07)
ББК 87.75 Я 7
Е 88

*Гриф надано Луцьким національним технічним університетом,
протокол засідання вченої ради № 12 від 24 травня 2016 року*

Рецензенти:

Кириленко О.М. – доктор соціологічних наук, професор (Рівненський державний гуманітарний університет)

Ліпич Л.Г. – доктор економічних наук, професор (Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки)

Євдокимов А.В. – кандидат економічних наук, доцент (Сумський державний університет)

Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин – Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. – 268 с.

ISBN 978-617-672-094-2

Посібник призначений для студентів і викладачів вищих навчальних закладів, а також усіх, хто цікавиться питаннями етики ділових відносин у сфері бізнесу та управління. Розглянуто питання професійної етики, формування корпоративної культури, іміджу та репутації підприємства, налагодження стосунків між діловими партнерами.

© Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В., 2019.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| Розділ 1. ЕТИКА БІЗНЕСУ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА | 7 |
| 1.1. Предмет і завдання курсу «Етика бізнесу»..... | 7 |
| 1.2. Поняття «етика», «мораль», структура та функції моралі..... | 11 |
| 1.3. Сучасні погляди на місце етики в бізнесі..... | 14 |
| 1.4. Стимулювання етичної поведінки..... | 16 |
| 1.5. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 17 |
| Розділ 2. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ | 18 |
| 2.1. Соціальна відповідальність як складова сучасної моделі бізнесу..... | 18 |
| 2.2. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу..... | 21 |
| 2.3. Соціальна відповідальність як елемент корпоративної репутації..... | 23 |
| 2.4. Етичний кодекс бізнесу. Види і функції етичних кодексів..... | 28 |
| 2.5. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки..... | 30 |
| 2.6. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 32 |
| Розділ 3. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА | 33 |
| 3.1. Умови виникнення і призначення професійної етики..... | 33 |
| 3.2. Основні поняття професійної етики..... | 36 |
| 3.3. Види професійної етики. Професійні кодекси..... | 40 |
| 3.4. Дилеми професійної моралі..... | 43 |
| 3.5. Основні принципи етики..... | 49 |
| 3.6. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 51 |
| Розділ 4. НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ БІЗНЕСУ | 52 |
| 4.1. Бізнес-етика макро- та мікро- рівнів. Фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу..... | 52 |
| 4.2. Специфіка етики ділового спілкування в Європі..... | 55 |
| 4.3. Особливості етики бізнесу в Північній Америці..... | 59 |
| 4.4. Національний бізнес-етикет в азієських державах..... | 61 |
| 4.5. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 66 |
| Розділ 5. ЕТИКА ВІДНОСИН ФІРМИ І НАЙМАНОГО ПРАЦІВНИКА | 67 |
| 5.1. Мораль у структурі відносин «фірма-найманий працівник»..... | 67 |
| 5.2. Найм на роботу..... | 69 |
| 5.3. Звільнення з роботи..... | 75 |
| 5.4. Етико-психолгічні основи взаємин керівника і підлеглих..... | 77 |
| 5.5. Гендерні засади ділових відносин в організації..... | 82 |
| 5.6. Особливості взаємин з колегами, клієнтами та партнерами..... | 89 |
| 5.5. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 93 |

| | |
|--|-----|
| Розділ 6. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЙ | 94 |
| 6.1. Корпоративна культура, її суть та функції..... | 94 |
| 6.2. Рівні корпоративної культури..... | 96 |
| 6.3. Типологія корпоративної культури..... | 98 |
| 6.4. Корпоративна репутація та корпоративний імідж..... | 101 |
| 6.5. Основні компоненти корпоративної культури (командні заходи, корпоративні документи, корпоративні ЗМІ, корпоративний гумор)..... | 104 |
| 6.6. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 107 |
| | |
| Розділ 7. ЕТИЧНІ НОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ | 108 |
| 7.1. Спілкування як взаємодія, функції спілкування..... | 108 |
| 7.2. Різновиди, форми та рівні ділового спілкування..... | 112 |
| 7.3. Бар'єри у спілкуванні та способи їх подолання..... | 115 |
| 7.4. Невербальні засоби спілкування..... | 118 |
| 7.5. Публічний виступ та його види..... | 125 |
| 7.6. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 130 |
| | |
| Розділ 8. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ОСНОВА ПОВЕДІНКИ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ | 131 |
| 8.1. Історичні етапи становлення етикету як соціокультурного явища..... | 131 |
| 8.2. Бізнес-етикет: його сутність та правила..... | 142 |
| 8.3. Основні види етикету..... | 146 |
| 8.4. Особливості міжнародного бізнес-етикету..... | 148 |
| 8.5. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 150 |
| | |
| Розділ 9. ІМІДЖ ФІРМИ ТА ДІЛОВА АТРИБУТИКА ПІДПРИЄМСТВА | 151 |
| 9.1. Поняття «імідж», «репутація», «гудвіл»..... | 151 |
| 9.2. Корпоративний імідж: складові, способи формування та корекції..... | 154 |
| 9.3. Корпоративна культура фірми..... | 159 |
| 9.4. Імідж керівника..... | 161 |
| 9.5. Корпоративна атрибутика..... | 163 |
| 9.6. Діловий одяг..... | 168 |
| 9.7. Способи самопрезентації фірми..... | 171 |
| 9.8. <i>Запитання для самоконтролю</i> | 175 |
| | |
| ДОДАТКИ | 176 |
| Додаток 1. Тестові завдання з курсу «Етика бізнесу»..... | 176 |
| Додаток 2. Кодекс корпоративної етики 8 принципів КК Apple..... | 194 |
| Додаток 3. Ділові ситуації (кейси) для групових дискусій..... | 196 |
| Додаток 4. Тренінги, психологічні тести, анкети..... | 202 |

| | |
|---|------------|
| Тренінг 1. Розвиток моральної свідомості підприємця..... | 202 |
| Тренінг 2. Побудова етичних взаємин підприємця з іншими економічними агентами..... | 204 |
| Тренінг 3. Гендерні стереотипи в бізнесі..... | 205 |
| Психологічний тест «Рівень етичності співробітників»..... | 208 |
| Психологічний тест «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В.В.Шпалінський, Е.Г.Шелест)»..... | 210 |
| Психологічний тест «Експрес-діагностика стійкості до конфліктів»..... | 212 |
| Анкета вимірювання стану корпоративної культури організації..... | 213 |
| Додаток 5. Перелік електронних посилань для проходження тестів наживо..... | 216 |
| Додаток 6. Відмінності східного і західного підходів до життя (серія графічних ілюстрацій китайської художниці Ян Ліу)..... | 217 |
| Додаток 7. Рисунки, схеми таблиці..... | 222 |
| Рисунок 1. Декларація Ко – “Принципи бізнесу”..... | 222 |
| Рисунок 2. Основні елементи корпоративної соціальної відповідальності..... | 223 |
| Рисунок 3. Реакція компанії на соціальні дилеми..... | 224 |
| Рисунок 4. Складові професійної діяльності..... | 225 |
| Рисунок 5. Схема відносин управлінського персоналу до найманих працівників..... | 226 |
| Рисунок 6. Рівні корпоративної культури..... | 227 |
| Рисунок 7. Рівні корпоративної культури (Е. Шейн)..... | 228 |
| Рисунок 8. Структурна модель корпоративної культури "багатошарова цибулина"..... | 228 |
| Рисунок 9. «Культурна мережа» організації (за Г.Джонсоном)..... | 229 |
| Таблиця 1. Характеристика стилів керівництва (за Е.Е Старобинським)..... | 230 |
| Таблиця 2. Правила етикету телефонної розмови..... | 231 |
| Таблиця 3. Моделі поведінки міжнародних партнерів на переговорах (за Р.Гестеландом)..... | 232 |
| ГЛОСАРІЙ | 233 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 254 |
| ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК | 259 |
| ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК | 261 |

ВСТУП

Важливою сферою людських стосунків є бізнес-діяльність. Саме люди, а не товари, фінансові потоки, акції і цінні папери, є діючими особами економічного життя. Сьогодні бізнес потребує морального патронування як і будь-яка інша царина людської активності. Морально-етичні питання щоразу більше домінують у підприємницькій справі, зростає переконання в тому, що культура бізнес-діяльності з глибоким етичним підґрунтям є важливою передумовою виживання, стабільності й прибутковості компаній.

Пропонований навчальний посібник «Етика бізнесу» ставить за мету виявити закономірності й визначити правила етики ділових стосунків з метою формування розвиненої культури підприємництва. На базі отриманих знань, підвищити компетентність в області етики діяльності організації, освоїти техніку управління етичними нормами міжособових стосунків у колективі.

Комплексний, міждисциплінарний характер посібника досягнутий завдяки акцентуванню уваги на вузлових аспектах переплетіння культурологічних, історичних, філософських, соціологічних, психологічних, менеджерських і економічних знань. Перелік тем та їх змістовне наповнення відображають основну проблематику морально-етичних питань, що виникають у сфері підприємництва.

Головними розділами посібника є теми присвячені соціальній відповідальності бізнесу, морально-етичним дилемам професійної етики, моральним аспектам у структурі відносин «фірма-найманий працівник», проблемам формування корпоративної культури, національним особливостям ведення бізнесу, правилам ділового спілкування, іміджу та репутації підприємства, правилам ділового етикету тощо.

Вагомою частиною посібника є додатки, які підсилюють практичними завданнями теоретичну частину пропонованого видання. Ділові ситуації (кейси) для групових дискусій, тестові завдання, варіанти тренінгів, анкети, перелік електронних посилань для проходження психологічних тестів наживо, а також графічні ілюстрації, рисунки та схеми можуть бути використані під час семінарських занять та самостійної роботи студентів.

Для зручності користування і віднайдення потрібного матеріалу весь перелік пропонованих додатків, а також глосарій, список рекомендованої літератури, іменний та предметний покажчики винесені у зміст видання.

Запропонований посібник також можна використовувати для студентів при вивченні дисциплін «Ділова етика», «Етика ділового спілкування», «Корпоративна культура і діловий етикет», «Психологія управління» та ін.

Розділ 1.

ЕТИКА БІЗНЕСУ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

- 1.1. Предмет і завдання курсу «Етика бізнесу».
- 1.2. Поняття «етика», «мораль», структура та функції моралі.
- 1.3. Сучасні погляди на місце етики в бізнесі.
- 1.4. Стимулювання етичної поведінки.

Ключові терміни та поняття: етика, мораль, моральність, етика бізнесу, моральні норми, моральні відносини, моральна свідомість, моральна діяльність, моральна регуляція підприємницької діяльності, функції моралі, економічна етика.

1.1. Предмет і завдання курсу «Етика бізнесу»

Початок етики бізнесу в сучасному її значенні датується кінцем позаминулого століття, коли папа Леон XIII оголосив свою знамениту енцикліку «Regum Novarum», яка була присвячена проблемам справедливості у відносинах робітників і працедавців. Сорок років пізніше папа Пій XI опублікував енцикліку «Quadragesimo Anno», змістом якої було засудження патології господарського життя.

Витоки етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років минулого століття. Саме з тих часів науковці стали організовувати наукові конференції, присвячені етиці бізнесу, семінари з участю бізнесменів і фахівців, де розглядалися етичні проблеми в підприємницькій сфері.

Етика бізнесу пов'язана з правдивістю, чесністю та справедливістю в будь-яких торгових операціях. Вона пов'язана із чинними законами, згідно з якими багато видів нечесних операцій є незаконними. Але етика – більш широке розуміння, ніж закон. Моральна людина правдива, чесна і добропорядна тоді, коли навіть закон цього не потребує. Така людина поважає закон і у випадку, коли протизаконні дії навряд чи можуть бути розкриті та покарані.

Етика бізнесу як прикладна галузь знань сформувалася в Сполучених Штатах і в Західній Європі в 1970-х роках ХХ століття. Однак моральні аспекти бізнесу приваблювали дослідників уже в 60-і роки. Наукова спільнота і діловий світ прийшли до висновку про необхідність підвищення «етичної свідомості» професійних бізнесменів при проведенні ними ділових операцій, а також «відповідальності корпорацій перед суспільством».

До початку 1980-х років більшість шкіл бізнесу в США, а також деякі університети включили етику бізнесу в свої навчальні програми. У даний час курс етики бізнесу лише входить в навчальні плани українських вузів.

Нині етика бізнесу – одна з наймолодших галузей наук. Курси з цієї дисципліни читаються на Заході не тільки в школах бізнесу, але й у солідних

університетах, ставши невід'ємною частиною підготовки економістів, менеджерів, фахівців в сфері управління.

Курс «Етика бізнесу» є самостійною дисципліною, яка виникла на перетині таких наукових дисциплін, як «Етика», «Філософія», «Соціологія», «Історія», «Психологія», «Право», «Менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент персоналу».

Етика бізнесу – наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях, аналізує моральні відносини в бізнесі в контексті загальної етичної теорії, психології, економіки, стратегічного планування, фінансів, обліку, маркетингу тощо. Також представляє собою інструмент аналізу і вирішення проблем, які виникають перед людиною, що займається бізнесом.

Контекст сучасної трансформації відношення до етики

Застосування етичних принципів у бізнесі завжди викликали неоднозначне чи протилежне ставлення у підприємців. Такі протиріччя між бізнесом і етикою можуть бути виражені у таких двох тезах:

1. У діловому спілкуванні, у бізнесі етика взагалі не потрібна. Головне завдання керуючого заробити якнайбільше грошей, усіляко пристосовуючись до норм суспільства, втіленого в законах і етичних традиціях. Така позиція розглядає етику як перешкоду для бізнесу. Мораль, борг, соціальна відповідальність не сприймаються як потреба у діловому спілкуванні. Приймається тільки воля, що розуміється як уседозволеність. Так само представники ділового прагматизму часто порушують закон, а цілі їхньої діяльності носять неетичний характер.
2. Етика бізнесу є необхідною умовою розвитку ринкових відносин. При цьому етика бізнесу виступає не тільки як мета розвитку бізнесу, але одночасно і як засіб (інструмент), що допомагає збільшити рентабельність, зміцнити ділові зв'язки, домогтися довіри, визнання й, в остаточному підсумку – успіху.

Етапи становлення етики бізнесу як наукової проблеми

- **Кінець 50-х – початок 70-х років ХХ ст.** Поштовхом до осмислення моральних чинників економічної діяльності в сфері бізнесу слугували численні факти зловживань в роботі відомих виробничих компаній в ряді європейських країн. Як реакція на проблему – вихід праць: „Боротьба за етику в Паблік Рілейшнз” (1959 – Д. Фінн), „Ситуації в етиці бізнесу” (1968 – Г. Томас, Р. Баумхарт, Т. Пурыл, П. Роетс); „Нова роль менеджмента” (1969 – П. Дракер); „Моральні проблеми в бізнесі” (1979 – Б. Вінянт).
- **80-ті – початок 90-х років ХХ ст.** Саме в цей період формується і запроваджується в практику етика бізнесу не тільки як наукова, але й як навчально-освітня дисципліна. В США, наприклад, цей предмет до своїх навчальних програм включила більшість шкіл бізнесу. З'явилися узагальнюючі документи, які мали для бізнес-політики

стратегічне суспільне значення. Серед них, зокрема, „Сім принципів ведення бізнесу” (1994 – Саїх, Швейцарія), „Глобальні принципи Саллівана” (1999), які містять основні узагальнення щодо правил і норм ділової етики, впливу транснаціональних корпорацій на довкілля та соціальне життя тощо. Праці – „Етика в освіті менеджерів бізнесу” (1980 – С. Пауерс, Д. Вогел); „Нова атака на легітимність бізнесу” (1981 – П. Бергер); „Етичний бізнес” (1981 – П. Дракер); „Менеджери бізнесу і моральні заповідники” (1982 – Р. Конрад) та інші.

- **90-ті –2000-ні роки** – період еволюції і розповсюдження етики бізнесу, пов’язаний із створенням і розвитком Всесвітньої комп’ютерної мережі (Інтернет), утворенням єдиного інформаційного простору. В численних публікаціях цього періоду обґрунтовується думка про те, що використання етичних засад в професійній діяльності ділових людей вдосконалює бізнес, посилює його соціальну ефективність і привабливість. Особливо в цьому плані слід відзначити фундаментальну роботу американського вченого Ричарда Де Джорджа „Ділова етика”, яка витримала п’ять видань (1999-2003). Змістовністю і практичністю позначається також монографія Д. Дж. Фрітцше „Етика бізнесу. Глобальна і управлінська перспектива” (2002).

Інтерес до вивчення моральних аспектів бізнес-діяльності в українській історіографії останніх років зводиться до:

- з’ясування практичної функції моралі (праці В. Пазенка, А. Єрмоленко, І. Надольного, В. Малахова, О. Левіцької, Т. Аболіної, О. Кисельової, О. Шинкаренко);
- моральних аспектів господарчої діяльності в умовах становлення ринкової економіки (праці О. Цимбаленко, А. Герасимчук, С. Шейко, Е. Донченко, В. Пилипенко, З. Тимошенко);
- моральної регуляції підприємницької діяльності (Т. Гугніна),
- етичних засад соціального менеджмента (В. Бурега);
- впливу моральних цінностей на економічну поведінку (Л. Овсянкіна);
- значення економічної етики у сучасних процесах раціоналізації господарства (І. Маслікова);
- основних теоретичних підходів до аналізу моральних проблем ділової сфери (О. Сердюк).

До можливих проблем в етиці бізнесу відносяться

- **Боязнь розкриття.** Ця проблема пов’язана з тим, наскільки далеко бізнесмен зайшов у своїй правдивості. Інколи виникає бажання сказати якомога менше правди, особливо якщо покупець чи партнер знає, що запитати.

- *Конфлікт інтересів* виникає тоді, коли особисті інтереси вступають у протиріччя з інтересами організації, з якою людина, як очікується, повинна бути лояльною. Найкращим шляхом вирішення сутички інтересів є уникнення їх. Наприклад, не можна працювати одночасно в декількох конкуруючих фірмах.
- *Політична діяльність*. Цілі, що стоять за політичною діяльністю бізнесмена, є етичним питанням. Наскільки етично добиватись через правлячі кола отримання фінансових пільг для своєї фірми, вирішувати через депутатський корпус збільшення субсидій при зменшенні податкових відрахувань. Чи наскільки правильно добиватись отримання урядового контракту за обумовленою ціною, знаючи, що вітчизняні виробники можуть виконати цю ж роботу значно дешевше.
- *Людські взаємостосунки*. Етичні дилеми можуть спричинити необхідність ставитись до людини не тільки як до робочої сили. Припустимо, що зменшення обсягів продажу потребує звільнення 10% штату. Чи зробити це краще на основі останнього атестаційного випробування? Чи залишити посередню працівницю, яка утримує двох малолітніх дітей чи віддати перевагу неодруженому фахівцю? Чи буде справедливим залишити на роботі посереднього робітника інваліда війни в Афганістані, а звільнити винахідника? На подібні запитання важко знайти легкі відповіді.
- *Обман організації*. Чи можна пробачити крадіжку своєму робітнику? Чи гарно телефонувати з особистих питань у робочий час? Чи етично зробити декілька копій з посібника доньці на копіювальній машині фірми? Чи можна взяти додому пачку паперу?
- *Відомчий тиск*. Лояльність наглядової установи – одне з джерел тиску. Наприклад, ви знаєте, що ваша організація навмисно вимикає обладнання по контролю за забрудненням оточуючого середовища, крім означених днів, коли інспектори технагляду перевіряють її. Ви звернули увагу на це вашого керівника, який порадив вам займатися своїми справами, щоб не бути звільненим. Чи могли б ви розповісти про цей негаразд, зателефонувавши в редакцію місцевої газети? Чи в змозі ви ризикувати, щоб потім стати безробітним героєм?
- *Тиск безпосереднього керівника*. Працівники часто відчують тиск з боку свого начальника діяти неетично. Інколи вважається, що етична поведінка не може слугувати виправданням поганої якості роботи. Інколи працівника примушують працювати менш етично. Наприклад, ви підготували доповідну записку про небезпеку для здоров'я окремої продукції, що виробляється вашою організацією. Ваш керівник, переглянувши доповідну, запропонував, щоб ви поки що не ставили це питання, оскільки він розраховує, що продукція буде з часом доопрацьована. Щоб ви зробили в такому випадку?

- *Тиск партнерів.* Найсильніший примус діяти неетично може надходити від колег. Такий тиск може прийняти форму примусу викрадати ідеї в інших працівників або ж принижувати їхню роботу, щоб самому просуватися по службі. У ситуаціях, коли така поведінка узвичаєна, дуже важко чинити якийсь опір.

Відповідальність за ділову етику починається з вищого керівництва. Як керівники вищі посадові особи повинні нести відповідальність за дії своїх працівників і за їх етичну поведінку. Управління етичною поведінкою не вимагає від кожного керівника бути Сократом, це просто означає виконувати свої функції відповідно до чинних постулатів бізнес-етики.

1.2. Поняття «етика», «мораль», структура та функції моралі

Сучасна соціальна філософія розглядає *мораль* (від лат. – *правильний, повчальний*) як один з найважливіших суспільних інститутів і основних способів нормативної регуляції діяльності та поведінки людей. У той же час мораль являє собою особливу форму суспільної свідомості і вид суспільних відносин (моральні відносини), а також виступає як предмет спеціального вивчення етики.

У будь-якому суспільстві дії величезної безлічі людей повинні бути узгоджені в сукупну масову діяльність і при всьому своєму розмаїтті підкорятися певним загальносоціальним законам. Функцію такого узгодження і виконує мораль поряд з іншими типами нормативної регуляції (такими, як право, звичай, традиції, організаційні статuti, адміністративні положення ін.).

Таким чином, термін "мораль" використовують для позначення всієї сукупності принципів або правил моральної поведінки, і це означає, що даний термін за своїм обсягом значно ширше правил професійної поведінки, закріплених в особливих кодексах, прийнятих корпораціями та професійними асоціаціями.

Мораль – це соціальний інститут, що складається з системи стандартів, що визнаються і поділяються членами культурної спільності.

Слово **«етика»** виникло з давньогрецького «ethos», яке у різні часи мало різні значення. Спочатку воно означало місцезнаходження, спільне житло, потім – звичай, темперамент, характер, стиль мислення, а також усталену природу якогось явища. Згодом видатний мислитель античності Аристотель, узявши за основу значення етосу як характеру, темпераменту, утворив прикметник «ethicos» – «етичний» для позначення особливої групи людських чеснот – мудрості, мужності, помірності, справедливості тощо – відмежовуючи їх від добродійності розуму. Науку про етичні чесноти (особистісні якості), достоїнства характеру людини Аристотель назвав «ethice» (етика). Так у IV ст. до н. е. етична наука дістала свою назву, яку носить і сьогодні.

За аналогією, у латинській мові від терміна «mos» («moris») – крій одягу й мода, звичай і порядок, вдача і характер людини – давньоримський

філософ Цицерон (106-43рр. до н.е.) утворив прикметник «*moralis*» – «моральний», тобто такий, що стосується характеру, норову, звичаю. Від нього пізніше увійшов у вжиток термін «*moralitas*» — «мораль» як наука про людські характери.

Спочатку значення термінів «*етика*» й «*мораль*» в основному збігалися. Пізніше, у ході історико-культурного розвитку, зокрема розвитку науки і суспільної свідомості, мораль стали розуміти як реальні явища (звичай суспільства, ustaleni норми поведінки, оціночні уявлення про добро, зло, справедливість тощо). Етику почали розглядати як науку, що вивчає мораль. Хоча у повсякденному слововживанні цієї різниці у значенні не завжди дотримуються.

Історія термінів дозволяє зробити висновок, що *етика* – це наука про мораль (*моральність*). Що ж являє собою мораль як соціальне явище і яку предметну сферу моралі вивчає етика?

Структура моралі

Мораль – це складний різноплановий феномен, який має внутрішню структуру і охоплює досить різноманітні явища:

- типи дій і вчинків індивідів (наприклад, «подвиг», «моральний вчинок», «відкуп», «зрада»);
- суспільні відносини між людьми та соціальними групами (приміром, «любов», «дружба»);
- феномени волі, стимули (спонукання), мотиви дій, прагнення людини (скажімо, «співпереживання», «сором», «заздрощі», «співчуття», «повага», «толерантність»);
- особистісно-психологічні риси індивідів (зокрема, «чесний», «мужній», «чемний»);
- суб'єктивні реакції, оцінне сприйняття та ставлення до дійсності (як от, «схвалення» й «осуд»);
- ціннісне значення явищ (наприклад, «добро» та «зло»);
- вимоги до людини – моральнісну необхідність (скажімо, «обов'язок», «відповідальність»);
- моральне мислення – особливе поняття, уявлення, погляди (йдеться про «сенс життя», «ставлення до смерті»);
- моральну мову.

Аналізуючи вищезазначені елементи, можна їх об'єднати у три основні – моральну свідомість, моральну діяльність і моральні відносини.

Моральна свідомість спрямована на самооцінку людиною дії чи оцінку будь-яких соціальних дій (історичних фактів), на співвіднесення їх з власним уявленням про людські чесноти (добро та зло, обов'язок, відповідальність, справедливість).

Складовими моральної свідомості є моральні вимоги й моральні цінності.

Моральними вимогами людини є поняття обов'язку, відповідальності, справедливості. Моральними цінностями є поняття про добро та зло, сенс життя, щастя, честь і гідність, совість та сором.

Моральна свідомість може функціонувати на двох рівнях: емоційно-чуттєвому (в почуттях і уявленнях) та раціонально-теоретичному (в поняттях). Свою реалізацію мораль набуває в моральній діяльності.

Моральна діяльність. Формами прояву моральної діяльності є вчинок, подвиг, відкуп, самопожертва тощо. Антиподом моральних дій є грабіж, злочин та ін. Моральна діяльність, поряд з мисленнєвим і почуттєвим компонентом (цим вона пов'язана з моральною свідомістю), містить компонент вольовий. Лише воля спонукає людей до моральних дій. Недаремно виділяють категорію людей «зі слабкою волею», їх не звинувачують в аморальності, а тільки зазначають слабкість їхньої вольової натури, що заважає чинити морально.

Не кожен вид діяльності вимагає морального забарвлення. Інколи це спричиняє зворотнє ставлення до таких дій – сміх, а то й роздратування. Остаточної реалізації мораль набуває в моральних відносинах. Ідеться не лише про міжлюдські стосунки, а й про взаємини з природою та культурними цінностями.

Моральні відносини. Поза людськими взаєминами мораль не може бути оцінена. Адже в людських стосунках проявляються такі ціннісні характеристики людини, як: вірність, відданість, безкорисливість, толерантність, повага, співчуття, любов тощо. Усі компоненти структури моралі пов'язані між собою. Про моральну свідомість не можна говорити, доки вона не втілюється в конкретному вчинку. Вчинки не мали б жодного морального значення поза контекстом людських відносин. А такі стосунки набирають саме морального забарвлення після їх особистісного й суспільного усвідомлення.

Відомо, що жодна людська спільнота не могла існувати й розвиватися без узгодження різноманітних суперечливих (часто протилежних) інтересів людей, дотримання певних взаємних обов'язків, правил поведінки, які поступово стали звичними, загальноприйнятими, перетворювались на звичаї, традиції, стійкі норми моральної поведінки. Отже, суспільство у процесі історичного розвитку виробило особливий соціальний інструмент для регулювання і спрямування поведінки кожної людини, щоб вона не тільки не руйнувала, а навіть зміцнювала суспільний організм. Цим інструментом (соціальним інститутом) суспільної самоорганізації і є мораль.

Мораль існує у двох формах:

- *особистісні моральні якості* (милосердя, відповідальність, скромність, чесність тощо);
- *сукупність норм суспільної поведінки й оціночних уявлень* (наприклад, «не кради», «не вбий» тощо і «справедливо», «порядно», «доброчисло» тощо).

Моральні якості характеризують особистість з точки зору її здатності до спілкування з собі подібними і співіснування з ними. Вони виступають як риси характеру і виявляються у взаємовідносинах з іншими людьми.

Моральні норми та оціночні уявлення виражають інтереси тих чи інших соціальних груп, суспільства загалом і стають основою поведінки людей. Це знаменник розмаїття індивідуальних дій, один із способів зведення індивідуального до соціального. Вони визначають тип поведінки, необхідний конкретно-історичному суспільству або його більшості.

Функції моралі (рос. дослідник Л.А.Попова)

- **оціночна** функція моралі виступає в якості вихідної. Однак, як відомо, оціночна функція характерна не тільки для моралі, а й для мистецтва, релігії, права, політики та ін. Насамперед, оцінка проводиться через призму особливих понять моральної свідомості: добро і зло, справедливість, обов'язок, совість і т. д.
- **пізнавальна** функція моралі. Коли індивід оцінює чужі вчинки або свої власні, він неминуче отримує відоме (неповне, звичайно) уявлення про внутрішньому світі – як власному, так і інших людей. Коли з точки зору моралі дається оцінка загального стану моралі, в певній мірі нам відкривається, наскільки відповідають дії держави вищим суспільним цінностям, стратегічному напрямку розвитку історії.
- **світоглядна** функція моралі. Як ми вже відзначали, моральне може бути зведена до простих норм. Вона повинна обґрунтовувати, «виправдовувати» ці норми, вказувати, в ім'я чого вони повинні виконуватися, тобто моральна свідомість неминуче виходить на вищі цінності, на питання, що стосуються сенсу життя. Але для вирішення таких питань дуже важливо виявити місце людини у світі.
- **виховна** функція – одна з найважливіших функцій моралі. Без процесу виховання – безперервного, інтенсивного і цілеспрямованого неможливе існування суспільства, становлення окремої людської особистості. Але необхідно підкреслити, що в центрі виховання стоїть виховання моральне, яке і формує духовний стрижень особистості.
- **регулятивна** функція моралі є своєрідним синтезом всіх інших функцій, бо в кінцевому рахунку завдання моралі полягає в напрямку помислів і дій окремої людини. Але, як відомо, регулює поведінку людини не тільки мораль, але і право, релігія, мистецтво, політична свідомість та ін. Однак саме мораль надає людині найбільш важливі, глибинні орієнтири.

1.3. Сучасні погляди на місце етики у бізнесі

Функціонування моралі у бізнесовій сфері є складним і суперечливим процесом, що дає підстави багатьом науковцям, як минулого так і сьогодення, вважати мораль і бізнес несумісними речами.

Перехідний етап розвитку суспільних і, передусім, соціально-економічних відносин обумовлює посилену увагу до проблем етичної

культури в новому історичному контексті, хоча поєднання слів «мораль» та «господарювання» застосовується ще з прадавніх часів. На доказ раціональності цього сполучення вказував, зокрема, Арістотель – творець самого поняття «етика». Економіку філософ вважав мистецтвом прийняття правильних рішень в господарстві, умінням забезпечувати громадянам не тільки добробут, а й прекрасне життя.

Вміння добувати багатство, за словами давньогрецького вченого, є корисним, проте вимагає наявності певних добродетостей. Проте, слід сказати, що з точки зору інших загальноновизнаних етичних вчень (досить згадати погляди Платона, І.Канта, Т.Гоббса) мораль і бізнес принципово несумісні. Хоча б тому, що істинно етичний вчинок не повинен, за логікою цих вчень, переслідувати жодної особистої користі; в той час, як весь бізнес, навпаки, замішаний на максималізації особистої вигоди.

Бізнес-діяльність – це сфера людських стосунків. Саме люди, а не товари, фінансові потоки, акції і цінні папери, є діючими особами економічного життя. Бізнес потребує морального патрунування як і будь-яка інша царина людської активності. Підприємці очікують, що їхні працівники чесно і добросовісно виконуватимуть свої професійні обов'язки; працівники очікують на гідні умови праці (відповідну трудовим затратам зарплату і повагу до себе). При укладанні угод партнери розраховують на дотримання умов контракту. Щохвилини на товарних і фондових ринках у всьому світі укладають тисячі угод на мільйони тон нафти, металу, зерна, лісу, здійснюють багатомільйонні операції з купівлі-продажу акцій “на чесне слово”.

Моральні чинники сприяють успішному веденню підприємства. Щоразу частіше дієвою настановою стає принцип “Хороший бізнес – етичний бізнес”. Етика підтримує корпоративну культуру на належному рівні й допомагає зміцнити бізнес. Р. Т. де Джордж справедливо зазначає, коли б усі учасники бізнесу – покупці, продавці, виробники, менеджери, працівники, споживачі – діяли неморально чи аморально, бізнес невдовзі зазнав би краху. Мораль – це змашувальний і цементуючий матеріал для суспільного механізму, а отже, і для бізнесу.

Для пострадянських країн, що міняють свої економічні системи, вивчення етики бізнесу особливо необхідне. Як пише американський вчений В.Вейгль, у цьому відношенні особливо важливі дві обставини: необхідність етичних відносин у децентралізованих структурах, відповідальних за прийняття рішень; необхідність вписати економіку перехідного періоду і її інститути в не відповідні їм історичні і культурні умови.

У ситуації, коли відбувається становлення найважливіших підсистем – соціально-економічної, політичної, соціокультурної, – етичні норми і принципи також знаходяться в процесі становлення і можуть розглядатися як перехідні. На сьогодні вони являють собою конгломерат стереотипів

поведінки, що перейшли з епохи тоталітарної і авторитарної економіки, що були запозичені із західної ділової культури, і власних "правил гри", які ще тільки формуються.

Підтвердженням актуальності вищесказаного і реакцією на проблему браку моралі у світі бізнесу є події світового масштабу останніх десятиліть. Так, у 1989 році в невеликому швейцарському містечку Ко міжнародною групою впливових бізнесменів на "круглому столі" був прийнятий документ під назвою "*Принципи бізнесу*", відомий нині як "*Декларація Ко*". У ньому зроблена спроба виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів двох істотно різних систем ділової поведінки: західної і східної (азійської). Ця декларація в даний час набула досить високого статусу. Нині широко обговорюється ідея вироблення єдиного кодексу етичних принципів поведінки для бізнесменів з країн з так званими взаємозалежними економіками, які становлять понад третину світової економіки.

У липні 1996 року в Токіо відбувся перший Всесвітній конгрес з питань бізнесу, етики та економіки, одне назва якого красномовно говорить про те, що ідея взаємозв'язку етики та економіки, про яку говорив А. Сміт, утвердилася, нарешті, у свідомості ділового світу.

16-17 червня 2011 р. представники світу фінансів та бізнесу провели у Ватикані зустріч, присвячену питанням етики в бізнесі, організовану Папською Радою «Справедливість і мир». Це один з перших показових прикладів, коли міжнародна бізнес-спільнота спробувала взятися за нові та відмінні теми, не замкнені всередині економіки та фінансів, щоб в стратегічному баченні обмінятися найкращим досвідом, застосовуваним на підприємствах. Етика не є протиставленням підприємництву, вона є природною в ньому.

Щорічні Міжнародні економічні форуми в Давосі свідчать, що до бізнесових кіл після кризи почало приходити розуміння, що методи, за якими вони працювали раніше, більше не діють. Багато бізнесменів, які не зовсім етичними шляхами досягали успіху в минулому, тепер бояться робити такі кроки, констатують експерти. За словами старшого економіста ВЕФ (2011р.) Маргарети Дрзенієк Хануз, *оцінка етики українського бізнесу є найнижчою серед 131-ї країни, в яких проводилось дослідження, це саме дно, останній рядок в рейтингу*. Це тривожний сигнал. Корінь цієї проблеми в тому, що Україна має величезний брак довіри. Довіри людей один до одного, до інститутів, які вони представляють.

1.4. Стимулювання етичної поведінки

Є чимало важливих факторів, які стимулюють формування етичної поведінки. Можливо, перший з них полягає в тому, що етика високого рівня – це запорука успішного бізнесу, наприклад, коли покупці та продавці прагнуть чесних ділових стосунків. В економічних системах з розвиненою конкуренцією цей аспект може переважити всі інші міркування. Так, якщо ви

продаєте товар навіть за найнижчою ціною, але постачаєте його з затримкою чи з поганою якістю, ви втрачаєте потенційний прибуток. Якщо покупець згоден сплатити найвищу ціну, але не платить вчасно, то продавець змушений звертатись за кредитом для покриття своїх витрат. Плата за кредит може поглинути весь прибуток. Вимагання хабаря чи іншої платні, окрім зумовленої контрактом, також може призвести до втрати всього прибутку.

Сьогоднішнє суспільство має переконливі причини всебічно заохочувати етичну поведінку, яка спонукає до економічної активності, зростання конкуренції та ефективності виробництва. Як наслідок, буде зростати швидкість руху товарів та послуг, які в результаті стають доступними завдяки нижчим цінам на них і вищій якості.

Проте, лише економічні мотивації самі по собі не можуть привести етичну поведінку підприємця до норми. Мотив довгострокового прибутку не завжди переважає миттєвий корумпований вплив. Часто люди не зацікавлені у довгострокових перспективах, для реалізації яких потрібна наполеглива праця і бездоганна репутація, а дехто може навіть просто спокуситися неетичними можливостями чи укласти угоду із сумнівними діловими партнерами. Ось чому потрібні такі закони, які б встановлювали чіткі критерії правильної поведінки, дали б змогу покласти край порушенням за допомогою системи покарань – суворих та справедливих.

Неетичні, протиправні дії можуть призвести до того, що хтось постраждає, буде притягнутий до судового розслідування, внаслідок чого нанесені збитки перевищать прибуток, одержаний незаконним шляхом.

Проте слід визнати, що навіть наявність «фактора свідомості» може виявитися недостатньою, щоб стимулювати етичну поведінку, оскільки у сфері економіки підприємець, на жаль, не завжди має можливість правильного і своєчасного вибору між добром і злом.

Отже, морально-етичні питання щоразу більше домінують у підприємницькій справі. Зростає переконання в тому, що культура бізнес-діяльності з глибоким етичним підґрунтям є важливою передумовою виживання, стабільності й прибутковості компаній. Мораль підприємництва є істотним показником загальної культури кожного цивілізованого суспільства.

Запитання для самоконтролю

1. Що є об'єктом і предметом навчальної дисципліни «Етика бізнесу»?
2. Поясніть мету та завдання дисципліни «Етика бізнесу».
3. Назвіть етапи становлення етики бізнесу як наукової проблеми.
4. Проаналізуйте різні точки зору на місце етики в сучасному бізнесі.
5. Охарактеризуйте різні етичні категорії.
6. Назвіть функції моралі.
7. Яке коло питань вивчає економічна етика?
8. Наведіть приклади стимулювання етичної поведінки у різних країнах світу.

Розділ 2. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

- 2.1. Соціальна відповідальність як складова сучасної моделі бізнесу.
- 2.2. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу.
- 2.3. Соціальна відповідальність як елемент корпоративної репутації.
- 2.4. Етичний кодекс бізнесу. Види і функції етичних кодексів.
- 2.5. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Ключові терміни та поняття: соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна соціальна сприйнятливість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна добросовісність, корпоративне громадянство, професійні кодекси.

2.1. Соціальна відповідальність як складова сучасної моделі бізнесу

На початку ХХ століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигаді. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера.

Роберт Е. Вуд, глава фірми "Cipe", стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати-вигоди для суспільства, які викликані соціальною відповідальністю бізнесу. Серед керівників ділових підприємств Вуд – один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі "Соціальна відповідальність бізнесмена" Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Розвиток українського бізнесу, інтеграція України у світове співтовариство ставлять перед українськими компаніями нові завдання, одним з яких є впровадження принципів соціальної відповідальності у господарську практику.

У країнах Західної Європи та у США соціально відповідальний підхід до здійснення підприємницької діяльності був запроваджений вже кілька десятиліть тому. Українські підприємства почали приділяти увагу соціальній

відповідальності бізнесу у тому вигляді, в якому її розуміють розвинені країни світу, відносно нещодавно.

Визначення терміну "*соціальна відповідальність*" ще не є чітко сформульованим. Так, Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку визначає соціальну корпоративну відповідальність як *«зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя»*.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – морально-етична відповідальність бізнесових структур за рівень надання послуг, рівень якості виробленої продукції, а також створення гармонійного середовища відносини між працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом у вирішенні соціальних проблем.

Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (продукти, послуги, процеси) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, яка допомагає сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки; поширена в усій організації і практикується у її відносинах (діяльність організації в рамках сфери свого впливу).

Соціальні й моральні зобов'язання компанії прийнято розглядати в парадигмі чотирьох рівнів відповідальності ділової організації.

Рівні соціальних і моральних зобов'язань:

1. Рівень економічної відповідальності відноситься до базової обов'язкової відповідальності, яку організація і її керівництво несуть перед власником (або власниками) і полягає в тім, щоб приносити прибуток, тобто виконувати своє основне призначення як інструмента бізнесу;
2. Рівень правової відповідальності – дотримання закону є обов'язком будь-якої організації, порушення якої спричиняє серйозні санкції з боку держави і його силових структур;
3. Рівень етичної відповідальності – полягає в погодженні моральних принципів суспільства й самої компанії. Погодженість відповідальності на цьому рівні – стає можливою якщо на неї не розповсюджується тверде формальне регулювання;
4. Рівень соціальної відповідальності – полягає в сприянні поліпшенню добробуту й підвищенню якості життя суспільства. Він перебуває на самій верхині піраміди відповідальності й не регулюється ніякими формальними або неформальними відносинами. Це – бажаний рівень відповідальності, що виправдовує соціальне існування організації.

Якими мають бути дії організації у випадку виникнення соціальних дилем? Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади,

пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер.

Соціальна відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу. Громадськість як головний замовник має разом із державними органами допомогти бізнесу усвідомити свою соціальну відповідальність та ефективно реалізувати її з використанням усього комплексу механізмів.

Держава на законодавчому рівні та на рівні місцевого самоврядування має створити такі прозорі та сприятливі організаційно-правові умови для бізнесу, які би реально стимулювали його соціальну відповідальність.

Бізнес має орієнтуватись на найбільш ефективні сучасні форми і методи реалізації соціальної відповідальності на внутрішньому, зовнішньому та суспільному напрямках через затвердження корпоративних етичних норм, впровадження систем управління якістю товарів і послуг, співпрацю із владою та громадськістю, наполегливе виховання власного персоналу.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етикою поведінки слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Досить часто співробітники ведуть із контори міжміські телефонні розмови з особистих питань. Чи Вам робити те ж саме? Чи зможете Ви використати для себе особисто те, що є в офісі, і забереже це додому? Це декілька етичних дилем, з якими кожна людина може зіткнутися на роботі. В цих прикладах немає мови про порушення закону, однак відповідні дії можуть бути розцінені багатьма як неправильні.

Ще одне дослідження, яке охопило 15-річний період, показало, що керівники підприємств стали більш цинічно, ніж 15 років тому, ставитися до етики поведінки керівництва в цілому. Те, що робить і як поводить господар, – основний фактор впливу на поведінку підлеглого. Таким чином, поводячись етично, керівник може помітно впливати на етику поведінки своїх підлеглих.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою. ***Причинами неетичної діяльності можуть бути:***

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;

- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

Нагадуємо, у загальному значенні етика – це набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їх думок і дій. Це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, у свою чергу, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

2.2. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу

Ідеї соціальної відповідальності бізнесу вже більше ніж півстоліття – вона *виникла у 50-і роки ХХ ст.* та еволюціонувала у часі в міру того, як суспільство почало усвідомлювати негативний вплив господарської діяльності на стан навколишнього середовища. Пізніше проблематика СВБ розширилася і тепер включає окрім екологічного ще й соціальний, а в останні роки – *етичний аспекти*.

Окрім терміну «соціальна відповідальність бізнесу» використовуються також визначення: «корпоративна соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна сприйнятливість», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна добросовісність», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство». Наведені визначення стосуються різних рівнів соціальної відповідальності та характеризують поступову еволюцію цього поняття та розширення його меж.

Починаючи з 1950-х рр. було розроблено багато концепцій соціальної відповідальності, які розвивалися послідовно і акумулювали в собі попередні досягнення. Провідна роль у їх розвитку належала американським вченим, тоді як в Європі концепція соціальної відповідальності бізнесу була офіційно сформована лише наприкінці 90-х рр. ХХ ст. та опублікована у 2001 році у документі Європейської комісії «Зелена книга».

Еволюція розуміння СВБ у концепціях вчених:

Концепція СВБ Г.Боуена. Основу сучасного підходу до розуміння поняття соціальної відповідальності заклав американський економіст Г.Боуен у праці «*Соціальна відповідальність бізнесмена*» (1953). Саме ця праця у 50-і рр. ХХ ст. поклала початок інтенсивного обговорення проблеми соціальної відповідальності бізнесу у науковій літературі та публіцистиці. Г.Боуен

розглядає соціальну відповідальність як «реалізацію такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які були б бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства», тобто підкреслює необхідність усвідомлення бізнесом свого впливу на суспільство, а отже, і відповідальності за результати своєї діяльності.

Концепція СВБ Кіта Девіса була запропонована у 1975 р. і охоплює п'ять ключових положень: Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, Кіт Девіс та інші дослідники *дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвиткові компаній, і навпаки, уникнення соц. відповідальності зводить можливість успіху організації.*

Це дало змогу сформулювати «залізний закон відповідальності», згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що його суспільство розглядає як відповідальну, має тенденцію втратити цю владу.

Концепції «корпоративної соціальної сприйнятливості» з'явилася у 70-ті рр. ХХ ст. представники якої *Акерман, Престон, Пост, Фредерік* описали можливості корпорацій сприймати суспільні дії та «корпоративної соціальної діяльності» (Сеті, Керролл, Кохрен, Вуд), в рамках якої було розроблено модель соціальної діяльності корпорацій. С. Сеті конкретизував зміст СВБ, вказавши, що вона «передбачає виведення корпоративної поведінки на рівень, відповідний превалюючим соціальним нормам, цінностям і очікуванням». А. Керролл висловив думку, що про корпорації слід судити не лише за їхнім економічним успіхом, але й за неекономічними критеріями. Щоб виконувати належну корпоративну громадянську роль, корпорація повинна виконувати наступні обов'язки: економічний: достатній прибуток для задоволення акціонерів, якісна продукція для задоволення покупців, нові робочі місця для персоналу; правовий: дотримання законодавчих норм та обмежень; етичний: моральність, чесність, толерантність, дотримання прав людини; філантропічний: добродійна діяльність для допомоги суспільству.

Концепція обов'язків А. Керролла 1979 р. На основі узагальнення результатів попередніх досліджень у 1979 р. Керроллом запропоновано розглядати соціальну відповідальність як «*відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що висувуються суспільством до організації на даний період*», що в подальшому знайшло своє відображення в детально розробленій концептуальній моделі соціальної відповідальності.

Складовою соціальної відповідальності є *концепція обов'язків А. Керролла*, яка отримала широке розповсюдження і є базою сучасних досліджень в цій області. Згідно концепції обов'язків, будь-яка організація, яка претендує на отримання статусу соціально відповідальної, повинна виконувати економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством.

Концепція СВБ на форумі в Давосі 1999 р. На Всесвітньому економічному форумі у Давосі було презентовано концептуальний документ глобального масштабу – „Всесвітня відповідальність”. Одне з визначень СВБ дане американським економістом *Арчі Керроллом*: «*Соціальна відповідальність бізнесу – це здатність компанії відповідати економічним, правовим та етичним очікуванням суспільства*”.

31 січня 1999 р. у своєму зверненні до Всесвітнього економічного форуму Генеральний Секретар ООН Кофі Аннан закликав бізнес-лідерів приєднатися до міжнародної ініціативи – *Глобального Договору* – яка повинна об'єднати компанії, агенції ООН, а також трудові та громадські організації з метою підтримки світових екологічних і соціальних принципів.

Етап виконання Глобального Договору було розпочато у Штаб-квартирі ООН у Нью-Йорку 26 липня 2000 року. На сьогоднішній день, понад 3 800 компаній з усіх регіонів світу, включно з міжнародними трудовими та громадськими організаціями, беруть участь у Глобальному Договорі, працюючи над розповсюдженням десяти універсальних принципів у сфері прав людини, праці, екології та протидії корупції.

На 2011 р. в Україні до Глобального договору приєдналося більше, ніж 170 організацій, і це найуспішніша ініціатива в галузі соціальної відповідальності бізнесу в нашій країні.

Концепція «корпоративного громадянства». На початку ХХІ ст. з розвитком теорії сталого розвитку актуальності набула концепція «корпоративного громадянства». За своєю суттю поняття «корпоративне громадянство» є наступним щаблем розвитку соціальної відповідальності бізнесу, передбачає розширення її меж і включення до її складових ще й політичного елементу (дослідники Д. Вуд, Дж. Логстон, М. Бекманн, І. Пайс).

2.3. Соціальна відповідальність як елемент корпоративної репутації

Сьогодні вже не викликає сумніву той факт, що соціальна відповідальність виступає елементом формування позитивної корпоративної

репутації, що, в свою чергу, може суттєво підвищити вартість самої компанії, а також ціни на її товари та послуги. Так, за результатами опитування, проведеного консалтинговою фірмою McKinsey у 2007 році, 95% керівників провідних корпорацій визнають соціальну відповідальність одним з пріоритетів своєї діяльності.

Соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, - все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

У сфері підприємництва прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій – не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.
2. Зміна потреб і надій широкої публіки.
3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.
4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимуму прибутку.
2. Витрати на соціальні потреби.
3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.
4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.
5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Нині в багатьох країнах уже давно діють державні програми, що пропонують соціально відповідальним компаніям істотні преференції у сфері оподаткування, державних закупівель і кредитування. А такі серйозні міжнародні інституції, як Європейський банк реконструкції та розвитку й Міжнародна фінансова корпорація, надають чималу допомогу соціально відповідальним корпораціям.

Україна наразі проходить важливий період реалізації своєї цілі щодо підвищення рівня соціального, економічного та демократичного життя до

рівня, визначеного в Цілях Розвитку Тисячоліття, та відповідного Європейським стандартам. Прогрес реалізації цих цілей вимагає залучення та активної підтримки з боку інших учасників. У цьому контексті, важливу роль у досягненні цих цілей відіграє приватний сектор шляхом реалізації інвестиційної діяльності та впровадження соціально відповідальних бізнес-практик.

У відповідь на зростаючий інтерес до соціальної відповідальності бізнесу в Україні, Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні провело *презентацію ініціативи Глобального Договору 6 грудня 2005* під час Форуму соціальної відповідальності бізнесу та Глобального Договору. Участь у заході взяли більше 70 учасників, включаючи представників Уряду України, ділових кіл, Організації Об'єднаних Націй, міжнародних та українських неурядових організацій, наукових кіл та мас-медіа. Основною метою Форуму було продовження діалогу між зацікавленими сторонами щодо соціальної відповідальності бізнесу, а також мобілізація основної групи компаній для підписання Глобального Договору та створення мережі Глобального Договору в Україні.

Глобальний договір – це добровільна міжнародна мережа корпоративного громадянства, ініційована з метою підтримки участі як приватного сектора, так і інших соціальних дійових осіб у заохоченні відповідального корпоративного громадянства та сприянні загальним соціальним і екологічним принципам для вирішення проблем глобалізації.

У ряді країн вже розроблені і діють **національні стратегії з корпоративної соціальної відповідальності** (КСВ): Великобританія, Франція, Японія. 9 серпня 2011р. Мережа Глобального Договору ООН в Україні та Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)» розпочали процес громадського обговорення проекту «Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) в Україні до 2015 року». Прийняття даного документу створить підґрунтя (комплекс норм, правил, окремих організаційних механізмів) та сприятливих умов для інтеграції СВБ у діяльність компаній задля сталого розвитку України, зростання суспільного добробуту та вирішення питань, визначених

Приклади соціально відповідальної поведінки у світі:

Великобританія. У 2000р. уряд Великобританії призначив першого міністра з корпоративної соціальної відповідальності, роль якого полягала у забезпеченні керівництва та підтримки кращих соціальних практик компаній; у 2005 році уряд створив стратегію сталого розвитку для заохочення відповідальної поведінки, стимулювання інновацій і застосування передових практик. Активність в поширенні принципів КСВ та обміні передовими практиками є Міністерство бізнесу, підприємництва і реформи управління. З метою покращення життєвого рівня в найбільш бідних громадах розроблена національна стратегія відродження районів, опублікована в 2001

році. На думку урядовців, участь компаній має вирішальне значення для скорочення розриву між найбільш знедоленими районами і рештою країни.

Королівська родина також не стоїть осторонь сфери етики бізнесу. Так, Принц Уельський є президентом організації "Бізнес та суспільство", яка з 1990 року впроваджує цікаву програму The Prince's Seeing is Believing. Керівникам найбільших компаній пропонується відвідати різні райони країни і провести час у міських школах, гуртожитках для бездомних, тюрмах, або найбільш злочинних мікрорайонах. Це дає їм можливість на власні очі побачити проблеми, з якими стикаються їхні майбутні клієнти, потенційні співробітники і близькі сусіди. Також, це допомагає їм краще зрозуміти, як бізнес може допомогти вирішити важливі соціальні проблеми.

Франція. Основні стандарти корпоративної соціальної відповідальності чітко прописані в національній стратегії сталого розвитку Франції, прийнятій урядом ще у 2003 році. Франція стала першою країною, що зобов'язала компанії, які котуються на біржі, робити звіти з 2001 року, до яких потрібно включати інформацію з таких питань: становище працівників, мобільність персоналу, робочі години, соціальні відносини, здоров'я та безпека, навчання, розподіл доходів та кількість залученого персоналу.

Японія. Після низки гучних корпоративних скандалів (харчове отруєння продуктами Snow Brand Milk та TEPSCO, відкликання продукції на Mitsubishi Motor, проблеми на Tokyo Electric Power Company та багато інших) японський бізнес переживає бурхливий сплеск розвитку КСВ. Ці скандали потрясли основи корпоративної довіри і виникла нагальна необхідність у структурних змінах компаній та загальних підходів до ведення бізнесу. Так, у 2001 році, під керівництвом Кабінету міністрів Японії, Рада споживчої політики з якості сформувала керівний комітет, який об'єднав вчених і фахівців для обговорення кодексів поведінки корпорацій.

У результаті, у 2002 році було опубліковано «Формування споживчої довіри в бізнесі: Рекомендації для корпоративних кодексів поведінки щодо взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та добробуту споживачів». Особливістю КСВ Японії є дуже глибокий акцент на екологічному менеджменті. "Екологія" є найбільш важливим ключовим словом японського КСВ. Японський уряд скорочує податки для екологічно чистих продуктів, які сприяють зниженню викидів парникових газів в рамках економічної політики у національних програмних документах.

США. Колумбійський університет заснував премію за досягнення фірм в області соціально відповідальної поведінки. Серед володарів цієї почесної нагороди – фірма Levy Strauss, найбільший у світі виробник одягу, на 140 підприємствах якої у всьому світі трудяться близько 44 тис. чоловік. Фірма виділяє 2,4% свого доходу на благодійні цілі. Значна частина цієї суми йде на соціальні програми в тих місцевостях, в яких фірма веде свої операції. До останніх відносяться, наприклад, створення організацій, що допомагають іспаномовним американцям в штаті Нью-Мексико; організація сирітського

притулку в Аргентині; буріння свердловин і поставка насосів для філіппінської рибальського села в цілях забезпечення мешканців питною водою; створення добровільних загонів медичної допомоги, а також громадських клінік в ряді міст.

Приклади відповідальної поведінки компаній у світі

- 18 липня 1984 в один з ресторанів McDonald's в мексиканському містечку Сан-Ісдро, увірвався озброєний чоловік. Він відкрив вогонь по відвідувачах, персоналу і застрелив 21 людину. Корпорація McDonald's негайно відреагувала на цю надзвичайну подію: на кілька днів була повсюдно припинена рекламна кампанія, був негайно внесений 1 млн. дол у фонд жертв трагедії. Вище керівництво компанії вилетіло в Сан-Ісдро і особисто були присутнім на похованні загиблих. Було вирішено закрити цей ресторан і безоплатно передати місту належать компанії сусідні території. Через деякий час на цьому місці виник парк. Соціально відповідальна поведінка корпорації істотно підвищила її імідж і призвела до того, що її ім'я перестали асоціювати з трагедією в Мексиці, а сама компанія показала себе зразком етичного поведінки в складній ситуації.
- Дедалі більше американських компаній вводять посаду «посередника зі скарг працюючих». У функції посередників входять дослідження етичних питань, консультації для службовців, аналіз потенційних проблемних галузей. Будь-який службовець корпорації може звернутися до посередника і одержати кваліфіковану консультацію з морально-етичних проблем, які його цікавлять.
- Виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність формує високу культуру обслуговування клієнтів. Пояснюючи думку про підлеглих виробництва інтересам споживача, К. Мацусіта – голова японської корпорації "Мацусіта Денкі" – відмічає, що споживач – король. Роль відданого підлеглого полягає в тому, щоб допомогти королю прийняти правильне рішення. Тоді разом, мудрий правитель і його вірні піддані, зможуть забезпечити процвітання суспільства і нації. Таке кредо багатьох компаній у відношенні до споживача.
- Заради відповідальності у бізнесі багато компаній ідуть на значні фінансові витрати. Так, американська компанія "Дженерал моторс" одного разу втратила 3,5 мільйона доларів на одні тільки поштові послуги, щоб попередити 6,5 млн. володарів автомобілів про дефекти в кріпленні двигунів.
- У корпорації "Кеситл", яка продає складне медичне обладнання, існує традиція: три рази на тиждень керуючі зобов'язані зателефонувати клієнту, який купив у них обладнання до 15 місяців потому, і поцікавитися, чи задоволений клієнт її продукцією. В результаті вигоду має як клієнт, так і компанія. Клієнт відчуває свою важливість для компанії, компанія, у свою чергу, знаючи думку клієнта, має можливість знайти малі проблеми до того, як вони переростуть у великі.

2.4. Етичний кодекс бізнесу. Види і функції етичних кодексів

Однією з найпопулярніших форм закріплення ділової етики є проголошення етичних кодексів або кодексів поведінки, які приймає корпорація. Вони є списком заповідей і правил для службовців (не зловживати службовим становищем, не давати хабарів, не приймати подарунків), або декларуванням загальних принципів.

Етичні кодекси розробляються не тільки фірмами. В США існують цехові кодекси, які застосовують групи професійних бізнесменів (спеціалісти з реклами і маркетингу, маклери, брокери, збутовики та ін.). У деяких галузях родинні фірми застосовують галузеві етичні кодекси. Це дозволяє, з одного боку, розробити єдині етичні критерії у певній сфері бізнесу для всіх підприємців, які ведуть власну справу в цій сфері, з іншого, – спрощують виявлення неетичної поведінки конкурентів, створюють конкурентні стимули для підвищення якості виробів.

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси".

Види етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
- кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Вважають, що *родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії*, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах,

опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація – як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад:

"Кодекс ділової етики" "Проктор енд Гембл" (Procter and Gambel),

"Кодекс принципів ділової етики" "Юнілевер" (Unilever),

"Зведення правил ділової етики" (Галф),

"Зведення загальних ділових принципів компанії" "Ройял-датч-Шелл",

"Кодекс ділової поведінки" "Кока-кола" (Coca Cola).

За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50 % всіх інших мають етичні кодекси.

У кодексі етики компанії "Епл Консалтинг" (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: "Консультанти компанії беруть на себе зобов'язання ставити інтереси поточних та перспективних клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки".

Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі функції:

- управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації – транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- репутаційну — формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини:

- *ідеологічну*, в яку закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових

принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації;

- *нормативну*, де викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії. Нормативна частина містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;
- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;
- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;
- філософія доводилася до споживачів під лозунгом: "Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами".

Професійні кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для "вільних професій". Професійна етика – це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності. Тому професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

2.5. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Більшість етичних дилем – це конфлікт між цілим і його частиною; організацією та індивідом, суспільством і організацією. Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на нормативній точці зору, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. Серед заходів, що сприятимуть етичній поведінці в організації пропонують наступні.

- Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації. Західний спеціаліст Тім Граунт-

Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. У розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми "екологічної безпеки". Особисто це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств із шкідливим виробництвом. Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія "Леві Страус" нещодавно припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

- Створення комітетів з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).
- Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.
- Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.
- Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.
- Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, показали, що більшість з них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набуває чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К. Редолл писав, що в бізнесі необхідно покладатися на сумління індивідуума: це той бік свободи, який називається відповідальністю.

У ряді країн вже розроблені і діють національні стратегії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). 9 серпня 2011р. Мережа Глобального Договору ООН в Україні та Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)» розпочали процес громадського обговорення проекту «Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) в Україні до 2015 року». Прийняття даного документу створить підґрунтя (комплекс норм, правил, окремих організаційних механізмів) та сприятливих умов для інтеграції СВБ у

діяльність компаній задля сталого розвитку України, зростання суспільного добробуту та вирішення питань, визначених

Фактори формування етичної поведінки

- ***Економічний фактор.*** Етика високого рівня є запорукою успішного бізнесу. Наприклад, коли покупці та продавці прагнуть чесних (етичних) ділових стосунків. Якщо ж ви продасте товар навіть за найнижчою ціною, але не постачаєте його вчасно, або якість ваших товарів незадовільна, то ви можете втратити потенційний прибуток.
- ***Законослухняність.*** Необхідно не тільки поважати закон, а й виконувати його. Неетичні, протиправні дії можуть призвести до того, що хтось постраждає чи економічно (збитки), чи юридично. Ці збитки можуть перевищити одержаний прибуток.
- ***Виховання.*** Духовне виховання, що закладається в особистість як основні християнські цінності, є основою майбутньої етичної ділової поведінки, її основним фактором. Тому що внутрішні переконання, внутрішні "закони", моральні норми мотивують і визначають зовнішню поведінку, вчинки, дії людини. Саме морально-духовне виховання формує в особистості такі риси характеру, як відповідальність за свої вчинки і слова, дотримання свого слова, акуратність і пунктуальність, коректність, повага до іншої людини, дотримання законності тощо.

Таким чином, соціально відповідальний бізнес – це широкий спектр варіантів поведінки керуючих і тих, ким керують. Корпоративна соціальна відповідальність призводить до збільшення вартості нематеріальних активів та бізнесу в цілому. Гарна репутація та відповідальність бізнесу забезпечує збереження клієнтської бази, збільшує темпи та час росту компанії і її прибуткововість. Лояльність клієнтів досягається завдяки позивному іміджу компанії та її продукції у споживачів. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності має вплив на розвиток і збереження інтелектуального капіталу.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу»?
2. Продемонструйте еволюцію розуміння соціальної відповідальності бізнесу, спираючись на концепції вчених.
3. Назвіть рівні соціальних і моральних зобов'язань підприємства.
4. З яких частин складаються корпоративні кодекси?
5. Назвіть функції корпоративних кодексів в організації.
6. В яких країнах були започатковані корпоративні кодекси?
7. Перелічіть складові частини корпоративних кодексів, продемонструйте їх на прикладі окремого підприємства.
8. Наведіть приклади соціально відповідальної поведінки на рівні країни, підприємства, керівника.

Розділ 3. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА

- 3.1. Умови виникнення і призначення професійної етики.
- 3.2. Основні поняття професійної етики.
- 3.3. Види професійної етики. Професійні кодекси.
- 3.4. Дилеми професійної моралі.
- 3.5. Основні принципи етики.

Ключові терміни та поняття: професійна етика, професійна мораль, професійна культура, профкомпетентність, професійний розвиток, професійний такт, професійна совість, професійне вигорання, професійна деформація, професійний стрес, особисті принципи етики, професійні принципи етики, екуменічні принципи етики, моральний кодекс.

3.1. Умови виникнення і призначення професійної етики

Професійна етика – це кодекс правил, що визначає поведінку спеціаліста у службовій обстановці, норм, які відповідають існуючим законам та відомчим нормативним документам, професійним знанням, стосункам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійних обов’язків.

Професійна етика, крім того, це прикладна соціально-філософська дисципліна, яка вивчає походження, сутність, специфіку, суспільні функції морально-професійних норм і стосунків, закономірності їх розвитку на різних історичних етапах.

Професійна діяльність, об’єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належать перш за все: ставлення спеціалістів до об’єкта праці (слідчий – обвинувачений, лікар – хворий, вчитель – учень); стосунки спеціаліста з колегами; ставлення спеціаліста до суспільства.

Професійна (функціонально-диференційована, рольова) етика відноситься до кодексу поведінки, якими керуються приймають рішення в своїх різних професійних ролях. Такого роду рольова етика часто забезпечує корисний вплив на дозвіл етично спірних питань, що виникають в процесі професійної діяльності (наприклад, чи треба лікарю говорити пацієнтові, що той безнадійно хворий?).

Витоки професійної етики простежуються ще в рабовласницькому суспільстві. В Стародавньому Вавилоні й Індії в ведійську епоху, більше III тис. років тому, лікарю належало дотримуватися кодексу медичної етики.

Давньогрецький філософ Аристотель вважав медицину особливою галуззю етичного знання. Припускають, що давньогрецький лікар, «батько» медицини Гіппократ розробив першим в історії професійний кодекс у формі клятви лікаря як вихідний пункт розвитку професійної етики. До

сьогоднішніх днів при посвяченні у студенти лікарі повторюють найдавніший кодекс професійної етики – клятву Гіппократа: «Присягаюся лікуючим Аполлоном, і Асклепієм, і Гигіей, і Панацеєю, всіма богами і богинями, закликаю їх у свідки, що буду залишатися вірним цій клятві і підписаному мною договору у всіх своїх судженнях і віддавати цьому всі свої сили...»

Побутує думка, що всі лікарі складають клятву Гіппократа й зобов'язані її дотримуватись, насправді, це не відповідає дійсності. Вітчизняні лікарі складають Клятву лікаря України, а до 1992 року склали Присягу лікаря Радянського Союзу.

Де'ять етичних принципів «Клятви Гіппократа»

1. Зобов'язання перед вчителями, колегами та учнями.
2. Принцип неспричинення шкоди.
3. Зобов'язання надання допомоги хворому (принцип милосердя).
4. Принцип турботи про користь хворого і домінування інтересів хворого.
5. Принцип поваги до життя і негативного ставлення до евтаназії.
6. Принцип поваги до життя і негативного ставлення до абортів.
7. Зобов'язання про відмову від інтимних зв'язків з пацієнтами.
8. Зобов'язання особистого вдосконалення.
9. Лікарська таємниця (принцип конфіденційності).

Пізніше теоретичною проблематикою професійної етики займалися І.Бентам, Ш. Монтеск'є, О. Конт, Е. Дюркгейм та ін.

У феодальну епоху професійний розподіл праці досягає свого помітного розвитку, про що свідчить поява численних морально-професійних кодексів, статутів, заповідей цехів, чернецьких та лицарських орденів, купецьких гільдій, суддів тощо. Спочатку ці кодекси виражали прагнення представників панівного класу закріпити за собою привілеї займатися розумовою працею, а пізніше ця тенденція почала виявлятися і серед людей так званих вільних, творчих професій (художників, акторів, письменників тощо). У період середньовіччя виросла ціла піраміда суворо регламентованих моральних стосунків, верстово-корпоративних розмежувань, які обросли застарілими правилами, казуїстикою.

У новий час, з утвердженням буржуазних відносин, як відомо, триває професійний розподіл праці, зберігаються і поглиблюються професійні суперечності. Жорстка конкуренція, невпевненість у завтрашньому дні, індивідуалізм у боротьбі за виживання сприяли створенню замкнених кланів, корпоративних груп. Разом з розвитком буржуазного суспільства, подальшого формування професій набуває розвитку й морально-професійна свідомість. Моральний склад людини зумовлювався «кастовістю» професії, що мало вплив на ставлення «професіоналів» до справи, поведінку в повсякденному житті, у суспільстві.

Наприклад, професійна епіка бізнесменів американського великого бізнесу є визначальним чинником не тільки їх ставлення до своєї праці (відданість «босу», «фірмі»), а й особистих якостей морального складу.

Мораль суспільства кін. XVIII-XIX ст. була проіннята *духом корпоративності* – на перший план виставлялись інтереси професійної групи, а вони за своєю сутністю виражають не професійну, а саме вузько корпоративну мораль. Неважко помітити, що наше сучасне життя дуже нагадує згадані вище об'єктивні умови існування корпоративної моралі. З проявами її нам доводиться стикатися майже щоденно, наприклад, у працівників торгівлі, водіїв громадського транспорту, чиновників усіх рівнів тощо.

Корпоративна мораль захищає окремі групові інтереси, створює особливі норми поведінки і оцінки вузького прошарку людей, які часто протистоять нормам суспільної моралі й носять у своїй суті антисоціальний характер. Інколи, з точки зору суспільства, ці норми корпоративної моралі виступають як явний аморалізм, своєрідна антимораль, перевернуті норми моралі. У сучасному суспільстві існуванню подібної моралі в окремих соціальних і професійних групах сприяє розбалансованість ринку і фінансової системи, кризовий стан виробництва, що збільшує спокусу для морально нестійких людей скористатися професійним і службовим становищем для вирішення власних проблем за рахунок оточуючих.

На перешкоді цим явищам можуть стати як моральний осуд, так і заходи правового характеру, що покликані зупинити антисуспільну поведінку людей, котрі керуються у своїй діяльності нормами корпоративної моралі.

Завдання професійної етики – виховання і дотримання морально-професійних відносин на прикладному рівні, сприйняття реалізації гуманістичних імперативів у специфічних умовах професійної діяльності, установленні меж бажаного, дозволеного і неприпустимого обґрунтування, морально-професійного ідеалу та певного зразку, еталона, взірця поведінки, нормативного ідеалу в конкретній сфері професійної діяльності.

Професійна етика далека від дріб'язкової регламентації поведінки людей, вона своїми рекомендаціями формує у працівників здатність до максимальної моральної орієнтації, до встановлення моральних кордонів застосування творчих методів, тим самим визначає лише основні моральні норми і принципи професійної поведінки. Спосіб же поведінки в кожному окремому випадку визначається сам особою, стає справою її морального досвіду, професійного такту.

Призначення професійної етики полягає не тільки в тому, щоб розкрити об'єктивні причини виникнення, закономірності і тенденції розвитку морально-професійних відносин, не тільки конкретизувати зв'язки моральних норм, принципів, і оціночних суджень сучасної моралі, уявлень про добро, справедливість, відповідно з особливостями професійної діяльності, але й показати сам характер впливу загальнолюдських моральних

норм і принципів на практику професійних відносин, розкрити те, як моральні норми, принципи відбиваються у свідомості представника тієї чи іншої професії і втілюються в його поведінці, ставленні до людини, як споживача професійних послуг.

3.2. Основні поняття професійної етики

Зміст професійної етики визначається наявністю та функціонуванням специфічних понять, які являють собою конкретизацію більш загальних, широких понять загальнолюдської моралі стосовно до умов певного виду діяльності.

Професійний обов'язок – центральне поняття професійної моралі, яке поєднується з поняттям професійної відповідальності, в якому досить чітко і детально фіксуються службові обов'язки фахівців в тій чи іншій галузі професійної діяльності. Саме усвідомлення свого професійного обов'язку спонукає багатьох фахівців ставитися до справи з найбільшою відповідальністю, орієнтуватися не стільки на особисті, скільки на суспільні, національні інтереси. Виконуючи професійні обов'язки, людина виявляє свої ділові та моральні якості, впливає через них на інших, йдучи до поставленої мети. При цьому виявляє свою професійну культуру.

Професійна культура. Це поняття означає відповідність поведінки, говоріння, слухання, мовлення в професійній діяльності загальноприйнятим моральним нормам і принципам, а також вимогам, що ставляться до професії. Представникам таких професій, як лікар, вчитель, суддя, священнослужитель, необхідно знати, як діяти відповідно до моральних принципів, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. З цими професіями пов'язане поняття професійної моралі.

Професійна мораль конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) в конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика. Широкомасштабна економічна діяльність не може успішно здійснюватися при відсутності деяких загальних етичних норм. До поняття професійна етика відносять моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок.

Професійна компетентність. Для компетентного та неупередженого здійснення повноважень працівники повинні поводити себе професійно у будь-який час і при виконанні своїх службових обов'язків суворо дотримуватися професійних вимог. Працівники не повинні займатися діяльністю, яка виходить за межі їхньої компетенції. В ідеалі працівник має брати на себе лише ті зобов'язання, для виконання яких він володіє достатніми професійними знаннями, навичками і практичним досвідом.

Професійний розвиток. Працівники повинні постійно підвищувати свій рівень знань і навичок відповідно до функцій та завдань займаних посад, підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень шляхом вивчення відповідних національних і міжнародних стандартів шляхом відвідування семінарів, курсів підвищення кваліфікації, участі в наукових конференціях, симпозіумах та шляхом самоосвіти.

У разі, якщо для виконання певного професійного завдання працівник не має достатніх знань, навичок чи досвіду, він повинен поінформувати про це безпосереднього керівника, який приймає рішення з цього питання. Водночас, працівник має вжити всіх заходів для того, щоб його знання, навички та досвід відповідали встановленим до його посади вимогам.

Професійна совість допомагає спеціалістові проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей. Вона перетинається з такими поняттями, як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість.

Професійний такт. Це прояв по відношенню до інших стриманості, передбачливості і пристойності при спілкуванні. Такт передбачає дбайливе, уважне ставлення до особистості співрозмовника, який виключає можливість зачепити якісь його "хворі струни". Це вміння тактовно, коректно обійти по можливості питання, що можуть викликати незручність в оточуючих. Це вміння щось сказати або зробити речі, без непотрібних "перегинів", настирливості і безцеремонності. Прояв безтактності є безпомилковим свідченням відсутності культури, показником грубості й невихованості.

Професійна таємниця. Працівник не повинен ні в усній, ні в письмовій формі надавати третім особам відомості, отримані під час контрольного заходу, за винятком випадків, передбачених законодавством та/або внутрішніми регламентами Служби. Працівник зобов'язаний дотримуватися державної, комерційної та службової таємниці.

Вплив професії на особистість: психологічний аспект

Людина, реалізуючи себе в тій чи іншій професійній діяльності, з часом може відчувати професійну втому, піддаватись професійним стресам, як кажуть психологи, «згорати на роботі». До недавнього часу вираз «згорів на роботі» в нашій країні був надзвичайно популярним і вимовлявся з неприхованим захопленням. Вважалося, що таке явище передбачає «непохитну вірність професіоналізму», «неухильне професійне зростання», «принесення особистих інтересів в жертву загальній справі». Але поглянемо на професіоналізм більш широко, чи дійсно явище це безумовно позитивне.

Нині все частіше психологами порушується питання проблеми впливу професії на особистість. Йдеться про такі негативні поняття як «професійне вигорання», «професійний стрес», «професійна деформація» тощо.

Професійне вигорання. Термін «професійне вигорання» у 1974 році запропонував американський психіатр Х.Дж. Фрейденберг. Вчений ввів це поняття для характеристики психічного стану здорових людей, які

інтенсивно спілкуються зі своїми клієнтами (пацієнтами), постійно перебувають в емоційно напруженій атмосфері при наданні професійної допомоги. Нині синдром має навіть спеціальний діагностичний статус у “Міжнародній класифікації хвороб – 10”: “Z73 – проблеми, пов’язані з труднощами управління власним життям”.

Синдром професійного вигорання виникає на тлі стресу, а також внаслідок накопичення негативних емоцій і призводить до емоційного виснаження людини. До групи ризику належать фахівці, діяльність яких пов’язана з постійним спілкуванням з людьми, тобто ті, які працюють в системі професій «людина-людина», а саме педагоги, медики, журналісти, соціальні працівники, консультанти. Особливо швидко «вигорають» працівники, які мають меланхолійну вдачу та характеризуються сором’язливістю і скромністю. Вони схильні до накопичення емоційного дискомфорту. До професійного вигорання також схильні жителі мегаполісів, які живуть в умовах взаємодії з великою кількістю людей.

До симптомів професійного вигорання належать:

- відчуття постійної втоми;
- загальна слабкість;
- відчуття емоційного і фізичного виснаження;
- зниження активності;
- безсоння або, навпаки, постійна сонливість.

Способи профілактики симптому «професійного вигорання»:

- внесення різноманітності в свою роботу;
- підтримка здорового способу життя;
- дотримання режиму сну і харчування;
- відпочинок;
- хобі, що приносить задоволення;
- музична терапія;
- перебування в середовищі (люди, речі), яке приносить радість.

Професійний стрес – це багатовимірний феномен, що виражається у фізіологічних і психологічних реакціях на складну робочу ситуацію. Розвиток стрес-реакцій можливо навіть в прогресивних, добре керованих організаціях, що обумовлено не тільки структурно-організаційними особливостями, а й характером роботи, особистісними відносинами співробітників, їх взаємодією.

Стрес, пов’язаний з роботою, – це можлива реакція організму, коли до людей ставляться вимоги, які не відповідають рівню їхніх знань і навичок. В ході недавно проведеного опитування в 15 країнах Європейського союзу 56% робітників відзначали високі темпи роботи, 60% – жорсткі терміни її виконання, 40% – її монотонність, понад третини не мали можливості впливати на порядок виконання завдань. Пов’язані з роботою стресові чинники сприяють розвитку проблем зі здоров’ям. Так, 15% працюючих

скаржилися на головний біль, 23% – на біль в області шиї і плечей, 23% – на втому, 28% – на стрес і 33% – на біль у спині. Майже кожен 10-й повідомив, що до нього на робочому місці застосовують тактику залякування.

Ще одним феноменом, характерним для багатьох виробництв, є психічне насильство, причина якого – погіршення міжособистісних відносин та організаційні дисфункції. Найбільш поширеною формою такого насильства є зловживання владою по відношенню до людей, не здатних захистити себе.

Економічні втрати від виробничого стресу і пов'язаних з ним проблем з психічним здоров'ям працюючих виявляються досить високими (близько 265 млрд євро щорічно для 15 держав Європейського союзу).

Серед виробничих стрес-факторів можна виділити:

- фізичні (вібрація, шум, забруднена атмосфера);
- фізіологічні (змінний графік, відсутність режиму харчування);
- соціально-психологічні (конфлікт ролей і рольова невизначеність, перевантаження або недовантаження працівників, міжособистісні конфлікти, висока відповідальність, дефіцит часу тощо);
- структурно-організаційні ("організаційний стрес").

У результаті "згорання" людина втрачає психічну енергію, у нього розвиваються психосоматична втома (виснаження), емоційне виснаження ("вичерпування ресурсів"), з'являються невмотивоване занепокоєння, тривога, дратівливість, виникають вегетативні розлади, знижується самооцінка, втрачається усвідомлення сенсу власної професійної діяльності.

Професійна деформація. У широкому сенсі професійна деформація – це певний знак, який професійна діяльність накладає на людину. До категорії працівників, схильних до ризику розвитку професійної деформації, відносяться і співробітники кримінально-виконавчої системи. Цьому сприяє безліч фізіологічних, психологічних, економічних і соціальних факторів. Так, рішення професійних завдань вимагає від службовців пенітенціарних установ інтенсивного спілкування і вміння будувати свої взаємини із засудженими та колегами. До факторів, що сприяють розвитку синдрому емоційного вигорання, крім трьох основних (особистісні, рольові та організаційні) відносяться додаткові, характерні для пенітенціарної служби, такі як незадоволеність матеріальних потреб, низький статус у професійній групі, зниження смисложиттєвих уявлень та ін.

До синдрому вигорання та деформації схильні і співробітники правоохоронних органів, особливо ті, хто постійно знаходиться на передовій лінії боротьби зі злочинністю. Розвиток стану невротизації обумовлено в цій групі постійним психологічним і фізіологічним напруженням і навіть перенапруженням.

Нині багато компаній, фірм, організацій працюють над створенням у колективах морально-психологічного клімату, який сприяв би професійному

зростанню працівників, установленню довірчих відносин у спілкуванні між колегами, з партнерами та клієнтами.

3.3. Види професійної етики. Професійні кодекси

Види професійної етики – це ті специфічні особливості професійної діяльності, які спрямовані безпосередньо на людину в тих чи інших умовах її життя й діяльності в суспільстві.

Вивчення видів професійної етики показує різноманіття, різнобічність моральних відносин. Для кожної професії особливого значення набувають ті чи інші професійні моральні норми.

Основними видами професійної етики є: лікарська етика, етика вченого, юридична етика, педагогічна етика, етика бізнесу, етика актора, художника, підприємця, інженера й т.д. Кожний вид професійної етики визначається своєрідністю професійної діяльності, має свої специфічні вимоги в галузі моралі.

Лікарська етика – сфера етичного знання, предметом якого є дослідження принципів взаємодії лікаря та хворого з метою повернення людині фізичного й психічного здоров'я. Медична етика вимагає від лікаря готовності докласти всіх сил для того, щоб вилікувати хворого або полегшити його страждання, не рахуючись з труднощами, а якщо це необхідно, то й із власними інтересами. В основі всієї діяльності лікаря має лежати славнозвісний гіпократівський принцип: «Не зашкодь!»

Етика вчителя. Важливу роль у забезпеченні такої соціально значущої діяльності, як діяльність учителя, вихователя відіграє педагогічна етика, що розглядає моральні проблеми виховання та освіти, спілкування вихователя з вихованцем, визначає моральні цілі виховання, а також моральну допустимість тих чи інших шляхів досягнення педагогічної мети. Професія педагога, як і професія лікаря, вирізняється найвищим рівнем єдності професійного та морального начал. Вихователь сам повинен бути взірцем вихованості, бо головним засобом виховання виступає особистість педагога, яку не можуть замінити найновітніші технічні засоби навчального процесу. Повагу до вчителя створює найдорожчий його моральний і професійний капітал – авторитет.

Етика журналіста. Кожен журналіст несе відповідальність перед суспільством, перед своєю аудиторією за повну й адекватну інформацію про суспільство загалом та його окремі групи, про події, що відбуваються. У журналістській професії моральний вибір є постійним супутником творчої праці, а головні методи діяльності журналіста набувають характеру морального вчинку. Вплив засобів масової інформації на людей і здійснення функцій інформування, регулювання, інтеграції, виховання, навчання, відпочинку й насолоди, популяризації та реклами постійно зобов'язують журналіста робити моральний вибір, від якого залежить доля людей, колективів, установ, фірм і навіть держав.

Професійна мораль журналіста – це не тільки форма свідомості, а й моральна поведінка, її мотиви, підстава моральних оцінок у вигляді суджень у журналістських матеріалах, моральні стосунки з людьми у фаховій діяльності, моральний вплив на людей у міжособовому й опосередкованому ЗМІ спілкуванні. Моральні проблеми з’являються в журналістів тоді, коли завдання професійної діяльності вступають у конфлікт із загальними, національними, особистими нормами моралі, з використанням нових засобів фіксації й передачі інформації, що потребують нових норм регулювання моралі.

Етика судді. Не менш гостро постають моральні проблеми й у сфері судової діяльності, де надзвичайної ваги набуває суворе дотримання й правильне застосування норм моральності у відправленні правосуддя, судочинства, роботі судових, прокурорських та слідчих органів. Судова діяльність зачіпає життєві інтереси суспільства та індивіда, від неї залежать добре ім’я, честь і гідність громадянина, його свободи, благополуччя сім’ї. Тим-то ця особлива сфера діяльності потребує й особливого морального регулятора — судової етики. Її розглядають у двох смислах: як науку і як систему норм, котрих належить дотримувати. Крім рішення з конкретної справи, всякий судовий процес реалізує також великі виховні завдання, формує у громадян те ставлення до судової влади, ту віру в неї, котра виражена в давньоримській формулі: «Закон суворий, але це — закон!» Без поваги до закону, без моральної порядності його слуг не може бути й послідовного, добровільного додержання закону.

Етика бухгалтера. Професійні бухгалтери і аудитори виконують у суспільстві важливу роль. Інвестори, кредитори, роботодавці та інші сектори ділової спільноти, а також уряд і громадськість у цілому покладаються на професійних бухгалтерів і аудиторів щодо надійного фінансового обліку і звітності, ефективного фінансового менеджменту і компетентних консультацій з різних питань діяльності та оподаткування. Ставлення та поведінка професійних бухгалтерів і аудиторів під час надання таких послуг впливає на економічний добробут їх співтовариства і країни.

на індивідуальному, груповому, колективному та суспільному рівнях.

Етика правоохоронця (працівника поліції). Кожен правоохоронець, з одного боку, покликаний захищати життя людей, стежити за дотриманням прав, а з іншого – наділений правом примусу і покарання, застосовуючи яке заради виконання поставлених завдань, може сам порушувати права людини, адже право не завжди спроможне впоратися з непередбачуваними чи неочікуваними випадками, які є невід’ємною частиною правоохорончої практики. Особливо гостро ця проблема постає сьогодні, коли суспільства перебувають у стані постійної трансформації, коли змішування населення породжує розмаїтість нормативних орієнтирів, і спосіб регулювання, заснованих на дотриманні сукупності встановлених законом обов’язків і норм, вже не можуть бути достатніми для виконання професійного обов’язку.

Професійні кодекси являють собою сукупність моральних зобов'язань, які бере на себе професійне співтовариство, для того щоб захистити суспільство від некомпетентних фахівців, і таким чином підтримати престиж професії, довіру до членів професійної групи. Рівень вимог норм кодексу повинен бути вищим, ніж рівень вимог загальнолюдських моральних норм і закону.

Професійні кодекси регулюють відносини у професійних спільнотах та, ґрунтуючись на принципах етики, містять стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Структура професійних моральних кодексів різноманітна і залежить від того, яку роль в професійному співтоваристві вони виконують. Існують декларативні кодекси, що складаються тільки з ідеалів професії. Існують кодекси, що включають тільки дисциплінарні вимоги. Більшість кодексів містять і звід ідеалів, і норми професійної моралі, і навіть деякі норми корпоративної моралі (наприклад, лікар не повинен критикувати дії колег у присутності пацієнтів).

Деякі кодекси включають і професійний етикет. Найбільш розробленими і осмисленими є кодекси саморегулюючих професійних спільнот, як, наприклад, асоціації лікарів або адвокатів у США. Ці асоціації з метою легітимізації своєї діяльності беруть на себе відповідальність за виконання норм професійної моралі членами асоціації, контролюють їх виконання та застосовують до порушників санкції, аж до позбавлення ліцензії на професійну діяльність. У США в рамках професійної етики розроблені основні вимоги до професійних кодексів та інших інструментів морального регулювання в професії.

Кодекс захищає не тільки населення від недобросовісних та зловмисних професіоналів, але і професіоналів від суспільства. Як правило, професійні норми перевищують рівень вимог корпоративних кодексів, і той рівень вимог, який був би бажаний для керівників фірм і власників компаній. Роботодавці можуть очікувати або навіть вимагати від фахівця дій, які заборонені професійним кодексом (наприклад, під виглядом соціологічного обстеження отримати інформацію про думки і настрої конкретних працівників). Кодекс є офіційним нормативним документом, до якого можуть при необхідності апелювати члени професійного цеху: він фіксує межі моральної відповідальності, моральні обов'язки і заборони у професійній діяльності.

Для того щоб кодекс був не просто декларацією про наміри, а виконував свою регулюючу функцію, що особливо важливо для саморегулюючих професійних спільнот, він повинен відповідати певним вимогам і підтримуватися відповідною "інфраструктурою".

Норми і заборони повинні бути сформульовані конкретно, точно і чесно. У кодексі мають бути перераховані можливі специфічні помилки, які не відповідають моральним критеріям, методи діяльності, які заборонені та підлягають покаранню. За порушення вимог кодексу повинні бути передбачені покарання, аж до виключення зі складу професійного співтовариства (дисциплінарні заходи, осуду, засудження колегами, сам факт пред'явлення звинувачень і обговорення на засіданнях етичної комісії – уже покарання).

Моральна поведінка всередині професії визначається не тільки склепіннями професійних моральних норм, але і культурними традиціями, інституційною підтримкою права та інших соціальних норм. Чим детальніше регламентується професійна діяльність законом і чим повніше втілюються в законах моральні цінності і вимоги, тим меншою є потреба в спеціальному моральному регулюванні професійної діяльності.

Функції морально-професійних кодексів:

- *пізнавальна*, яка реалізується у відображенні об'єктивних процесів суспільно-професійного розподілу праці за конкретних історичних умов;
- *регулятивна* (забезпечується взаємозв'язок спеціалістів з суспільством; набір специфічних прийомів праці);
- *ціннісно-орієнтаційна* (уявлення про моральний ідеал професіонала, професійні обов'язок, честь, совість, справедливість тощо).

3.4. Дилеми професійної моралі

Людська діяльність настільки різноманітна, що універсальні моральні норми виявляються часто недостатніми для регулювання людської поведінки в конкретних, специфічних областях діяльності. Більшість етичних дилем, асоційованих з різними видами професійної етики (медична етика, журналістська етика, етика бізнесу та ін.), включають той чи інший вид протиріч між функціонально-диференціальною і універсальною етикою.

Існує, наприклад, універсальна етична заповідь "не убий". Слідуючи їй служба в армії, захист Вітчизни зі зброєю в руках є аморальними? Звичайно, ні. Разом з тим це не означає, що будь-які вчинки, скоєні на війні, не можуть бути засуджені.

Як же поводитися офіцерові і солдату, щоб їх дії могли бути визнані правильними з етичної точки зору? Для аргументованої відповіді на подібні питання існує поняття "військова етика", в якій універсальні етичні норми узгоджуються зі специфікою даного роду діяльності, враховуються деякі додаткові моральні вимоги, характерні для такої діяльності. Військовий кодекс поведінки воїна під час бою і поза ним зустрічається вже в «Махабхараті» – найдавнішій пам'ятці індійської епічної літератури.

Універсальна етика ставиться до норм поведінки, які є обов'язковими для всіх людей незалежно від їх професійної належності або соціальних функцій. Взагалі кажучи, не існує неминучого конфлікту між етикою

рольовою і поняттям зобов'язань універсальної етики. Однак коли трапляється такий конфлікт, він створює серйозну етичну проблему для людини, що приймає рішення.

Наприклад: журналісти зобов'язані показувати деталі того, що сталося настільки об'єктивно, наскільки це можливо. Проте трапляється, коли сама присутність журналістів впливає на характер подій. Наприклад, деякі фотожурналісти помітили, що військовий персонал нижчого рівня в країнах, що розвиваються з репресивними режимами часто збільшує інтенсивність допитів полонених, коли на них наводиться фотоапарат, тому що слідчий має глядачів і це дозволяє йому відчувати себе сильним чоловіком. Як реагувати фотожурналісту на подібні ситуації? З одного боку, на ньому як на журналісту лежить професійний обов'язок сприймати сюжет таким, яким він є. З іншого – фотожурналіст не може ігнорувати обов'язок захищати людське життя.

Якими зобов'язаннями – функціонально-диференційованим чи універсальними – повинен керуватися той, хто приймає етичне рішення?

Для кращого розуміння особливостей професійної етики розглянемо докладніше одну з найбільш розроблених – медичну етику, або, як ще її інколи називають, деонтологію.

Медична деонтологія – це сукупність етичних норм і принципів поведінки медичного працівника при виконанні своїх професійних обов'язків. Сфера медичної етики за останні дві тисячі років зазнала значних змін. Нині підвищений інтерес до питань медичної етики, деонтології, біоетики, медичного права фахівці пояснюють прогресом біології та медицини та розширенням прав людини.

Вчені виділяють в історії лікарської справи дві моделі медичної етики: класичну, що склалася ще з часів Гіппократа, і сучасну.

Класична модель включає чотири основні об'єкта моральної регуляції:

- лікарську таємницю,
- переривання вагітності;
- евтаназію,
- благо пацієнта.

Сучасна модель складається в умовах, коли незмірно зріс технічний рівень вирішення проблем, пов'язаних зі здоров'ям і життям людини, коли ситуації, з якими стикається лікар, помітно ускладнилися, стали неповторними, помітно зріс ризик помилкового рішення. Крім того, значно змінилося ставлення суспільства та держави до проблем медицини: фактично сьогодні медицина стала найбільшою галуззю з відтворення робочої сили.

До нових проблем, що виникли в наші дні, відносяться:

- трансплантація органів;
- штучні внутрішні органи,
- штучне запліднення;
- вплив на генофонд,

- проблема справедливого розподілу благ при реабілітації та ін.

Розглянемо деякі класичні і сучасні етичні проблеми медичної практики.

Лікарська таємниця. Обережати приватне життя людини від втручання інших людей покликана лікарська таємниця (або правило конфіденційності). За родом своєї діяльності лікар знає про пацієнта набагато більше, ніж інші люди. Однак та інформація, яку пацієнт передає лікарю або сам лікар отримує в результаті обстеження, не може бути передана третім особам без дозволу цього пацієнта (діагноз захворювання, дані про стан здоров'я, прогноз і т. д.).

Поняття «лікарська таємниця» правило конфіденційності зафіксовано в багатьох етичних кодексах, починаючи вже з клятви Гіппократа. Але лікарська таємниця як професійна етична вимога, зафіксована у формі закону, часто стикається з іншими етичними вимогами і нормами, в результаті чого виникають етичні колізії.

Уявімо собі таку ситуацію. Звичайна квартира. Дитина захворіла на кір. Мати просить лікаря, щоб він не повідомляв епідеміологу, оскільки мати не працює і посидить з дитиною. Лікар йде їй на зустріч, дотримуючись, так би мовити, лікарської таємниці. Через три дні, коли дитині стало краще, його мати дозволила йому пограти з хлопчиком з сусідньої квартири. Інфекція йде далі. Висновок очевидний: лікар повинен дотримуватися лікарської таємниці лише тоді, коли це не шкодить іншим людям.

Можна навести й інші морально обґрунтовані приклади порушення права людини на таємницю її здоров'я: при підозрі на СНІД незалежно від бажання людини у нього беруть кров, якщо він з групи ризику. І якщо виявлять віруси ВІЛ у іноземця, то його депортують. Інший приклад – без сертифіката про щеплення людини не допускають в країну. У медицині нерідко бувають ситуації, коли права окремої людини не дотримуються, виходячи з інтересів суспільства, оскільки одна людина може заразити багатьох людей.

Біоетика (у перекладі з грець.) означає етику життя або життєву етику. Вона починає інтенсивно розвиватися в Америці і країнах Західної Європи на початку 70-х років ХХ століття. Її виникнення пов'язане, перш за все, з впровадженням нових біомедичних технологій: розвитком трансплантології і генної інженерії, прогресом у області медичної діагностики і методах репродукції людини, масовим використанням в клінічних дослідженнях і наукових експериментах тварин і людей і ін. Все це приводить до необхідності вирішувати моральні проблеми, що раніше не стояли перед людством.

Сьогодні біоетика – це міждисциплінарна область людського знання, в формуванні якої беруть участь медики, біологи, юристи, психологи, соціологи, філософи і представники інших професій.

Перше розгорнене обговорення проблем біоетики відбулося в м. Нюрнберзі в 1946 р. Це було пов'язано з медичними дослідженнями на людях, що проводилися німцями, в роки Другої світової війни. На Нюрнберзькому процесі було пред'явлене звинувачення 23 німецьким ученим-медикам. У їх числі – особистий лікар Гітлера. Згідно вироку Трибуналу, семи німецьким медикам був ухвалений вирок про вищу міру покарання.

Саме тоді в Нюрнберзі був створений перший Міжнародний документ по біоетиці, так званий "Нюрнберзький кодекс", який регламентував проведення наукових досліджень і експериментів на людях. Принципи, викладені в Кодексі, були не вимогами закону, а нормами моралі і не носили обов'язкового характеру.

У Кодексі вказувалося на необхідність при проведенні експериментів на людях дотримуватися ряду етичних критеріїв, таких як, добровільна згода випробовуваного, його дієздатність, інформування випробовуваного про цілі, методи і можливі наслідки передбачуваного експерименту. Експеримент, що проводиться, повинен приносити користь суспільству, яка не може бути досягнута іншими методами дослідження. Випробовуваний повинен бути позбавлений від всіх зайвих фізичних і психічних страждань і пошкоджень, а устаткування повинне забезпечувати захист випробовуваних від віддаленої можливості поранення, інвалідності, смерті. Накладалася заборона на проведення експериментів, що припускають смертельний результат для випробовуваних. Обмовлялася можливість припинення проведення експерименту за бажанням випробовуваного.

Як бачимо, положення Кодексу містили в собі перелік основних, базових етичних принципів проведення медичних досліджень на людях. Проте при всій важливості першого в історії людства міжнародного кодексу такого роду, він не зробив істотного впливу на практику проведення медичних експериментів на людях в мирний час. Здавалося, що принципи Кодексу носять швидше повчальний, а не прикладний характер і не мають прямого відношення до повсякденної практики медичних досліджень.

Трансплантація органів. Для того, щоб зрозуміти суть медичної дилеми розглянемо ситуацію. У жовтні 1973 р. в Окленді (США) відбулося дуже визначне засідання суду штату Каліфорнія. Підсудному було пред'явлено звинувачення у вбивстві. Адвокат зажадав замінити формулювання "Вбивство" на "збройний напад". Що ж дозволило йому виступити з подібною вимогою?

За місяць до суду злочинець пострілом в голову вбив людину. Лікарі встановили факт смерті від вогнепального поранення в мозок. Ще живе серце убитого було вилучено та доставлено вертольотом в інше місто, де його пересадили пацієнтові. Адвокат зажадав заміни формулювання (бо за цим – інша стаття Кримінального кодексу, а значить, інше покарання!), пославшись на те, що людину після поранення не можна було вважати мертвою, якщо

його серце продовжує битися в грудях іншої людини. "Хто ж скоїв вбивство, – звернувся він до суду, – той, хто стріляв, або хірург?" Питання адвоката збентежило багатьох.

В Японії та мусульманському світі проблеми трансплантології взагалі не існує. Її противники посилаються на те, що в якості донорських можуть бути використані тільки живі органи, а значить, і колишнього їхнього власника не можна вважати мертвим. На цьому питанні вважається вичерпаним.

Сам факт смерті не завжди легко констатувати. Старовинні способи визначення смерті: запалена свічка, дзеркало, розширення зіниць, відсутність дихання, пульсу – і навіть сучасні, наприклад енцефалограма, не можуть безпомилково визначити, жива людина чи мертва. Медична практика знає багато прикладів, коли офіційно визнана мертвою людина "оживала" через кілька годин після констатації смерті.

Циркуляр ООН визначає смерть як остаточне припинення всіх життєвих функцій. Однак, на думку фахівців, визначити емпірично кінець стану клінічної смерті кожного окремого організму практично неможливо.

Суть етичної дилеми. З одного боку, орган повинен бути "живим", якщо мається на увазі його приживлення, а з іншого – донор повинен бути "мертвим", перш ніж орган піддається видаленню. З цим пов'язане питання про точну визначеність часу настання смерті.

Аборти. В кінці ХХ в. на кожну тисячу новонароджених припадало більше 2 тис. абортів. Постає моральне питання – як захистити життя людини, поки воно ще в утробі матері?

У Німеччині, наприклад, у Кримінальному кодексі в параграфі 218 записано, що звільнення лікаря від покарання за зроблений аборт може бути здійснено в наступних випадках: якщо є для цього *медичні підстави* (загроза життю або здоров'ю вагітної) – передбачає аборт, незважаючи на термін вагітності; *генетичні підстави* (небезпека народження фізично або розумово неповноцінної дитини) – передбачає аборт до 22 тижнів вагітності; *етичні підстави* (вагітність, що виникла в результаті зґвалтування) – передбачає аборт в перші 12 тижнів; *соціальні* (народження дитини може спричинити надзвичайну ситуацію для матері: перешкодити закінченню школи, привести до депресії, різко погіршити матеріальне становище) – передбачають аборт до 12 тижнів.

У Радянському Союзі існувала заборона на аборти, скасована в 50-і роки минулого століття. Потім були введені обмеження (аборт дозволяли робити в перші 12 тижнів або у випадку загрози здоров'ю або життю матері при будь-якому терміні вагітності).

Одним з важливих напрямків біоетики, як науки, є біоетика, що стосується завершальної фази людського життя. На даний момент у цій ділянці є безліч контраверсійних дискусій та дебатів стосовно смерті людини,

яка відходить у вічність; поняття “гідної смерті” все частіше цікавить етиків, біоетиків, медичних працівників, пацієнтів та їх родичів.

Евтаназія – в перекладі з грецької означає безболісну смерть. У медицині цей термін означає умертвіння пацієнта заради його блага. Сучасні технічні можливості в цілому ряді випадків дозволяють протягом багатьох місяців підтримувати у вегетативному стані організм безнадійно хворого, який страждає або необоротно втратив свідомість людини. Це не тільки призводить до тривалих мук пацієнта, але і вимагає великих витрат і залучення ресурсів, які можна було б використати для повернення до нормального життя багатьох інших хворих. Крім того, проблема евтаназії загострюється у зв'язку з широким розповсюдженням методів трансплантації органів – чим довше пацієнт перебуває в коматозному стані, тим менше залишається можливостей для використання його органів в операціях з пересадки.

У цих випадках в медичній практиці ряду країн, наприклад в США, евтаназія, що проводиться за згодою пацієнта (якщо він встиг залишити так званий прижиттєвий заповіт, перебуваючи у свідомості) або його родичів (довірених осіб), набуває все більшого поширення.

Один з основних моральних аргументів прихильників евтаназії – затвердження права кожної людини самому розпоряджатися своїм життям. Разом з тим у евтаназії є багато противників. Їх аргументи можна звести до наступних: за час життєзабезпечення лікування можуть бути знайдені нові медичні засоби, що дозволяють зцілити хворого; небезпеку зловживань з боку лікарів у разі, якщо евтаназія отримає широке поширення, застосування евтаназії підриває віру у святість людського життя і навіть може кваліфікуватися як вбивство.

Розрізняють активну евтаназію, коли лікар робить будь-які дії щодо умертвіння, наприклад відключає апаратуру, яка підтримує життєдіяльність організму хворого, і пасивну, коли лікар не вдається до жодних заходів з порятунку вмираючого. В сучасних етичних дискусіях у пасивної евтаназії прихильників більше.

Історія евтаназії в Німеччині надзвичайно повчальна і допомагає зрозуміти, що саме медична етика називає «слизьким схилом». Цей момент в історії медицини повторюється в різних варіантах, але за однією схемою: спочатку йдеться про незначний компроміс, який лише на крок віддаляє від етичних принципів, далі ще крок, і ось уже нога на „слизькому схилі“ – а закінчується все тим, що опиняємося далеко внизу, у прірві під горою.

Історію евтаназії у Німеччині можна продемонструвати від історії важко хворої дитини – до неперервної лінії смертей в таборі Аушвіц. В кінці 1938 року з'являється кауза, відома під назвою «baby Клауег»: батько дитини, яка народилася сліпою, без ноги та частини руки і яка, за свідченням лікаря Гітлера, «виглядала як ідіот», звертається до Гітлера з проханням позбавити його дитини. Гітлер йде назустріч нещасному батькові, після чого пропонує

своєму особистому лікарю Карлу Брандту та Філіппу Бухлеру (на той час – високоповажному нацистові) в подібних випадках діяти подібним чином.

Класифікація «подібних випадків» вражає нелюдською логікою. До списків потрапляли з різноманітними діагнозами, які піддавалися лікуванню. Якщо народжувалася хвора дитина, скликався консиліум з трьох лікарів. У документації дитини лікар позначає червоним кольором знак „+“, якщо вирішив покінчити з життям дитини. А якщо був проти вбивства, то пише синім кольором знак „-“. У випадку трьох червоних „+“ батьків ставили перед важким вибором: або вони підпишуть документ, в якому погоджуються з тим, що перевезуть дитину в спецклініку зі всебічною медичною допомогою (...і дитина практично вмирає від голоду, холоду або уколу), або відвозять дитину додому і письмово відмовляються від будь-якої медичної допомоги для дитини. Кількість дітей, які померли саме таким способом, налічується від 5000 до 8000.

Евтаназія в сучасному світі. Евтаназія є легальною в Голландії, Бельгії, Люксембурзі та деяких штатах США. Заборона евтаназії в Німеччині – промовистий факт сам по собі, оскільки там досі живуть сучасники війни й дискусія про евтаназію в цій країні не ведеться.

У Швейцарії дозволено сприяння лікаря у самогубстві невиліковно хворої людини при тій умові, що той, хто сприяє не має корисливих інтересів. У 2012 р. Швейцарія через референдум схвалила асистоване самогубство в будинках для престарілих. За результатами досліджень, в багатьох випадках причиною обрання такої смерті є самотність і покинутість.

Асамблея американського штату *Каліфорнія* у 2015 р. ухвалила закон про асистоване самогубство, який дозволяє лікареві допомогти смертельно хворому пацієнту піти з життя. У цьому випадку пацієнт самостійно приймає смертельні препарати – на відміну від евтаназії, коли вбивчі медикаменти вводить лікар. Документ ще мають затвердити у Сенаті і відправити на підпис губернатору. Евтаназія у США заборонена, а от асистоване самогубство – вже дозволене у чотирьох штатах: Орегоні, Монтані, Вашингтоні та Вермонті..

Найважливішим аргументом проти евтаназії є виникнення хоспісів. Метою хоспісу є створення атмосфери, в якій не принижується гідність людини й за умов, коли вона немічна або помирає. Таким чином, серед вищезгадуваних проблем медичної етики, актуальності набувають медико-етичні рішення завершальної стадії людського життя.

3.5. Основні принципи етики

Професійна діяльність призводить до безлічі етичних за своїм характером питань, які не розглядаються і не можуть бути вирішені засобами універсальної етики. Професійна етика вивчає професійну мораль як конкретизацію загальних моральних принципів і норм стосовно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності.

Будь-яка професія, оскільки вона існує, виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне призначення, свої функції, свої цілі. Та чи інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яка накладає свій відбиток на людей незалежно від того, хочуть вони цього чи не хочуть.

Всередині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і відносини людей. В залежності від об'єкта праці, знарядь праці, використовуваних прийомів і розв'язуваних задач виникає неповторна своєрідність ситуацій, труднощів і навіть небезпек, які вимагають від людини певного типу дій, методів, психологічних реакцій. У кожній професії народжуються свої моральні "спокуси", моральні "доблесті" і "втрати", виникають певні протиріччя, виробляються своєрідні способи їх дозволу.

Таким чином, як тільки професійні стосунки набули якісну стійкість, це привело до формування особливих моральних установок, відповідних характеру праці, тобто до виникнення професійної моралі з її вихідною клітинкою – нормою, що відбиває практичну доцільність певних форм взаємин як між членами професійної групи, так і між самою групою з суспільством.

Основні принципи етики, згруповані за категоріями:

Принципи персональної етики – можуть бути названі мораллю, оскільки вони відображають загальні очікування кожної людини в будь-якому суспільстві. Це такі принципи, які ми намагаємося прищепити нашим дітям і яких очікуємо від інших. Вони включають:

- занепокоєння за добробут інших;
- повага права інших бути самостійним;
- надійність і чесність;
- добровільне підпорядкування закону (за винятком громадянського непокори);
- справедливість;
- відмова від несправедливого переваги над іншими;
- благодійність, можливість приносити користь;
- попередження шкідливих наслідків.

Принципи професійної етики. На додаток до того, до чого прагнуть всі люди, людина, діючи в робочому середовищі, бере на себе тягар додаткової етичної відповідальності. Наприклад, професійні асоціації мають перелік етичних правил, які вимагають необхідну поведінку в межах контексту професійної практики, як, наприклад, медицина, право, облік, лісівництво або проектування. Ці зафіксовані письмово установки зумовлюють стандартну поведінку, яка звичайно ґрунтується на принципах професійної етики, що включає:

- неупередженість, об'єктивність;
- прямоту, повне викриття;

- конфіденційність;
- належне старання (обов'язок піклування);
- точне виконання професійних обов'язків;
- уникнути потенційних або явних конфліктів.

Принципи всесвітньої етики. Кожен з нас впливає на світ вже тільки тим, що просто існує. Одним з елементів тягаря керівництва є можливість впливати на суспільство і здійснювати світові справи (у позитивному сенсі). Чи може людина (або компанія) бути воістину успішним, викликаючи своєю діяльністю людське страждання або завдаючи непоправної шкоди навколишньому середовищі? Сучасна і повна модель успіху повинна також враховувати вплив на людство і екологію. Принципи всесвітньої етики включають:

- дотримання світового законодавства;
- соціальну відповідальність;
- управління навколишнім середовищем;
- взаємозалежність і відповідальність за цілісність;
- шанобливе ставлення до житла.

Таким чином, морально-професійні норми є невід'ємною частиною загальнолюдської моралі та конкретно-історичної моральної системи. Морально-професійні норми, професійно-етичні кодекси, як і моральна система суспільства взагалі, історично і соціально тісно пов'язані з конкретною епохою, є відображенням конкретно-історичних суспільних відносин. Оскільки морально-професійні норми не ізольовані, а є складовою частиною загальної моралі суспільства, і водночас відбивають специфічний характер професійної діяльності, то і професійна етика є частиною загальної етичної теорії.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте види етичних кодексів і сфери їх регуляції.
2. Які моральні якості особливо важливі для юриста?
3. Проаналізуйте, які моральні якості важливі для менеджера?
4. Прокоментуйте актуальні моральні проблеми сучасної медичної етики.
5. Назвіть функції морально-етичних кодексів.
6. Що таке моральна дилема? Наведіть приклади таких дилем у професійній діяльності лікаря, вчителя, судді, адвоката.
7. Дайте пояснення такого поняття як «професійна культура».
8. Дайте інтерпретацію висловлювань: «Пристоїність – це найменш важливий із усіх законів суспільства і найбільш шанований» (Ф.Ларошфуко); «Бізнес – це мистецтво витягувати гроші з чужої кишені, не вдаючись до насилля» (М.Амстердам).

Розділ 4. НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

- 4.1. Бізнес-етика макро- та мікро- рівнів. Фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу.
- 4.2. Специфіка етики ділового спілкування в Європі.
- 4.3. Особливості етики бізнесу в Північній Америці.
- 4.4. Національний бізнес-етикет в азійських державах.

Ключові терміни та поняття: глобальна етика, національний характер, менталітет, ментальна несумісність, стереотип поведінки, етнопсихологія, етика ділового спілкування, етикет, протокол, протестантська етика, католицька західнохристиянська етика, православна східнохристиянська етика, етика ісламу, етика конфуціанства, етика буддизму.

4.1. Бізнес-етика макро- та мікро- рівнів. Фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу

Розвиток світової економіки в останні десятиліття супроводжується посиленням уваги до етичних аспектів ведення бізнесу. Це відповідає інтересам як самої бізнес-спільноти, так і суспільства в цілому. Першими до усвідомлення необхідності посилення "етичної компоненти" в прийнятті ділових рішень підійшли найбільш розвинені в економічному відношенні країни, зокрема, США.

Поступово завдяки зусиллям організацій, що спеціалізуються в області ділової етики, держави, підприємців, громадських організацій та засобів масової інформації було створено середовище, в якому обговорення етичних сторін бізнесу і дотримання їх стало все більш поширеним. Услід за цим стали вживатися практичні кроки щодо розробки та впровадження у компаніях етичних програм, які супроводжувалися обміном і поширенням передового досвіду.

Етика бізнесу є невід'ємною складовою економічної діяльності на мікро-, макро- та міжнаціональному рівнях, запорукою подальшого розвитку співробітництва між країнами та подальшої глобалізації. Йдеться про, так би мовити, універсальну глобалізацію, а не тільки про її економічний аспект. Так, на думку деяких авторів, світ рухається до прийняття загальної, глобальної етики. Така тенденція обумовлена посиленням взаємозалежності людей, зміцненням контактів, прискоренням темпу спілкування і комунікації. До того ж новітні дослідження показали, що всі люди схожі в своєму внутрішньому, моральному та етичному вимірі. Ядром кожної особистості є набір базових цінностей (здоров'я, матеріальний добробут, відношення з близькими та друзями). Всі інші "нашарування" цінностей, обумовлені існуванням в даній цивілізації, соціокультурному середовищі, не є головними при визначенні перспектив становлення спільної основи міжнародної ділової

культури.

Бізнес-етика діє на трьох супідрядних ієрархічних рівнях

1. ***Світовий рівень*** – сукупність універсальних норм (гіпернорм), заснованих на загальнолюдських цінностях та зафіксованих в «Принципах міжнародного бізнесу» – всесвітньому етичному кодексі, прийнятому в 1994 р. в Швейцарії представниками провідних компаній та консультантами бізнесу із США, Західної Європи та Японії.
2. ***Макрорівень*** – розглядає ступінь розвитку економічної культури в масштабі галузі чи національної економіки. Ці норми і близькі до них етичні постулати реалізуються в галузевих або національних кодексах етики бізнесу (наприклад, «Дванадцять принципів ведення справ у Росії»), в яких йдеться про повагу приватної власності і ринкової конкуренції, достовірності інформації, відсутності несправедливої дискримінації на ринку праці.
3. ***Мікрорівень*** – представляє філософію корпорації з системою прийняття рішення; а також охоплює сферу міжособистісних відносин між людьми, як в бізнесі, так і всередині компанії. На даному рівні вирішуються також приватні етичні проблеми (особливо в сфері управління людьми), що постійно виникають.

Розвиток багатонаціонального середовища сучасного бізнесу визначає необхідність врахування чинників культурного розмаїття при побудові системи відносин між суб'єктами ринку, при формуванні системи управління. Рішення даного завдання пов'язано з всебічним вивченням впливу різних культур та релігій на економіку і управління підприємствами, з виявленням механізмів переходу до етичного бізнесу.

Відсутність обліку в партнерських ділових відносинах міжкультурних факторів, таких як, особливості національного поведінки, релігійної моралі, етичних норм, організаційної культури, негативно відбивається на розвитку спільного підприємництва. Це виражається у виникненні конфліктних ситуацій і, в кінцевому рахунку, у підвищенні трансакційних витрат як підприємців всередині країни, так і зовнішніх партнерів, що відповідно веде до зниження конкурентоспроможності спільного бізнесу. Чим вище передбачуваність партнерських відносин, чим надійніше очікування від кооперації, тим ширші можливості взаємовигідного співробітництва.

Фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу:

- національні особливості (традиції і звичаї);
- релігійні норми;
- освіта та професійна підготовка партнера;
- попередній досвід у відносинах з іншими партнерами;
- політичне середовище;
- внутрішні та зовнішні чинники;
- ресурсний потенціал;
- законодавча база;

- рівень розвитку технологій;
- економічне середовище.

Незнання національних особливостей ділової етики може справити на партнерів небажаний вплив, зашкодити взаємодії як на стадії переговорного процесу, так і при реалізації тих чи інших сумісних проектів.

Одні вважають, що інтенсивність ділового спілкування веде до розмивання національних кордонів. Глобалізація інформаційних систем, розвиток міжнародних політичних, економічних і культурних зв'язків сприяють взаємопроникненню національних стилів спілкування, формують єдині параметри ведення переговорів. Інші, навпаки, схильні надавати національним особливостям великого значення, оскільки навички, національні традиції створюють серйозні проблеми під час переговорів між носіями різних культур.

Тим часом у діловому світі з'являється все більше ділових людей, які не мають досвіду міжнародного спілкування і намагаються вести справи у своїй національній манері. Безперечно, національні особливості мають значення в діловому спілкуванні і їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін співпадають, національні відмінності практично непомітні. Але як тільки виникає конфлікт, вони починають відігравати важливу роль.

Ділова культура народу, у тому числі й культура спілкування, залежать від менталітету народу, його національного характеру, звичаїв і традицій, релігії, стереотипів поведінки нації тощо.

Менталітет – це сукупність прийнятих і, в основному, схвалених суспільством поглядів, думок, стереотипів, форм і способів поведінки, яка відрізняє це суспільство від інших. Це сукупність психологічних особливостей поведінки нації, що склалися історично. Це свого роду «код», «програма» дій і поведінки нації загалом і окремих її представників. Простіше кажучи, менталітет народу – це душа, специфічне інформаційно-енергетичне поле, що охоплює емоційний, інтелектуальний та духовний рівні життєдіяльності розгорнутої соціальної системи.

Менталітет формується протягом усього часу існування нації і виявляється в стереотипах поведінки та спілкування, прийнятті рішень, традиціях і звичаях.

Кожний народ має свої культурні традиції, власний національний характер. **Національний характер** – сукупність психологічно-ментальних та поведінкових ознак, особливостей, притаманних певній етнонаціональній спільності.

Стереотип поведінки – система поведінкових навиків, що передаються з покоління в покоління через сигнальну спадковість, специфічну для кожної етнічної системи.

Етнопсихологія (від грецького *ethnos* – народ, *psyche* – душа, *logos* – наука, буквально "вивчення народного духу") – наука про психічну

своєрідність людей, які належать до різних етнічних об'єднань (родоплеменних спільнот, народностей, націй).

Важливим чинником, що впливає на ведення міжнародного бізнесу є **релігія**. Майже всі релігії в основі будь-якої активності, в тому числі й економічної, вбачають етичні принципи. Вони загалом співпадають за своїми фундаментальними настановами, хоча й різняться за принциповими позиціями своїх економічних доктрин, що тією чи іною мірою впливає на формування економічної етики. Як правило, виділяють протестантську, католицьку (західнохристиянську гілку), православну (східнохристиянську гілку), ісламську, конфуціанську і буддистську економічні етики. Таким чином ідея ринкової економіки падає на абсолютно різний ґрунт в різних країнах і обумовлює різноманітність історичних типів господарства.

4.2. Специфіка етики ділового спілкування в Європі

До сьогодення зберігаються відмінності в нормах і правилах ділової поведінки і спілкування у різних країнах. Національні особливості, історія, релігія, клімат, історично сформовані моральні норми впливають на те, як бізнесмени одягаються, ведуть себе, що вважають пристойним і гідним, і що є знаком ненадійності або неповаги до ділового партнера. І це багато в чому визначає успіх ділової взаємодії на міжнародному рівні.

Англія. У другій половині XVIII ст. в Англії з розвитком технічного прогресу відбулися зміни у виробничих відносинах. Вдосконалені засоби виробництва вплинули на продуктивні сили, змінили їх якісно і кількісно. Почався промисловий переворот. Соціум трансформувався, промисловість зростала, комерція бурхливо розвивалася. Дуже швидко сформувалися потужні за своїм складом нові суспільні класи. Знадобилися більш широкі ринки збуту і більш мобільні та зручні умови реалізації виробленої продукції. Це призвело до розвитку підприємництва і розвитку буржуазії.

Саме тоді, щоб позначити свою приналежність до нового класу, нові торговці, банкіри і власники мануфактур стали вводити норми поведінки, одягу, згодом склали сучасний американо-європейський діловий стиль. В XIX і XX ст. європейські та американські бізнесмени грали домінуючу роль на світовій арені. Разом зі своїм капіталом, товарами і технологіями вони принесли всьому світу і правила поведінки в діловому середовищі. З тих пір цих правил дотримуються бізнесмени не тільки Європи і Америки, але і Японії, Азії, Африки.

Характерні риси англійського бізнесу:

- кастовість, яка, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, а з іншого – перешкоджає притоку "свіжої крові";
- соціальний консерватизм, відданість ідеям, які мають багатовікову історію;
- британські бізнесмени – одні з найбільш кваліфікованих в діловому світі Заходу (вміють ретельно і вміло аналізувати ситуацію, що складається на

ринку, складати короткострокові та середньострокові прогнози; вишколені, ерудовані люди, в яких поєднуються висока професійна підготовка і своєрідний політичний інфантилізм;

- англійський характер, перш за все, це стриманість, схильність до недомовленості, небагатослів'я, яке граничить з мовчазністю;
- британські бізнесмени не замикаються на своїй роботі, а мають широке коло інтересів, пов'язаних не тільки з економікою, а й спортом, літературою, мистецтвом;
- спостережливі, гарні психологи, не сприймають як фальші, так і приховування слабкої професійної підготовки;
- англійцям властиве відчуття справедливості, при веденні справ англійці покладаються на віру в чесність партнера, не терплять підступності і хитрості, загальновідомою є їх пошана до думки співрозмовника.

Поради щодо ведення переговорів з англійцями

- Постарайтеся розташувати до себе англійського партнера. Необхідно підкреслити ваше добре розташування до британського народу і до ідей, які він розділяє. Всі питання повинні бути витримані і коректні.
- Перед початком зустрічі поцікавтеся, який час має в своєму розпорядженні ваш партнер – тим самим ви покажете, що цінуєте не тільки свій, але і час свого партнера.
- Позиція на переговорах будь-якої англійської фірми, як правило, жорстка. Переговори ведуться з залученням численного фактичного, довідкового і статистичного матеріалу. Обговорюється і визначається не тільки все, що пов'язано з контрактом, але й діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема перспективи укладення інших можливих угод, можливість співпраці у різних сферах.
- Стандартним вітанням в Англії є просте рукостискання (як для чоловіків, так і для жінок). Не можна звертатися по імені, якщо людина не дала такого дозволу. Офіційні звертання – Містер, Місіс, Міс. Важливо розбиратися в званнях і титулах.
- Велике значення має, чиє ім'я буде названо першим. У службовій обстановці пріоритет при знайомстві віддається клієнтові, оскільки саме він поважніша особа. Якщо доводиться представляти свого колегу особі, яка займає вищий пост, першим належить назвати ім'я високопоставленої особи.
- Не варто підходити дуже близько або доторкатися до англійців – для них дуже важливий особистий простір. Взагалі, фізичні контакти з ними повинні бути мінімальні.
- В Англії прийнято чітко розмежовувати роботу і відпочинок, тому всі розмови про справи припиняються із закінченням робочого часу.
- Англійці часто уникають відкритого погляду очі в очі.

- При веденні бізнесу в Англії не прийнято дарувати подарунки, вони можуть бути розцінені як хабар.
- Одяг повинен бути непомітним, добре зшитим, високої якості. Ідеальним вважається класичний костюм спокійних тонів. Найголовніша деталь в одязі для англійців це краватка. По ній визначається соціальне положення і добробут підприємця. Англійцям подобається поєднання чорного з білим або рожевим. Жінкам слід пам'ятати про мінімум прикрас, досконалий макіяж, прибране волосся.

Німеччина. Усім відомі сильні риси німецького національного характеру: працьовитість, пунктуальність, раціональність, ощадливість, організованість, серйозність. Тому в Німеччині не люблять ніяких несподіванок і сюрпризів у плані підприємництва. Там усе заздалегідь планують і прораховують, попередньо складають програму зустрічей.

При веденні бізнесу в Німеччині дуже важливо пам'ятати про пунктуальність. Навіть невелике запізнення на 10-15 хвилин може служити перешкодою в налагодженні ділових стосунків. Якщо запізнення неминуче, потрібно обов'язково зателефонувати і попередити вашого потенційного партнера. Більш того, необхідно пояснити поважну причину запізнення. Слід уникати призначення зустрічей на п'ятницю після 14:00-15:00 годин – багато компаній в цей час вже не працюють.

Компліменти в німецькому бізнесі не прийнятні, а особливо від малознайомих людей будуть сприйняті з підозрою. Якщо ваша ділова поїздка триває декілька днів, маловірогідно, що німці запропонують вам вечірню розважальну програму. Проте, якщо ви приймаєте німців у себе в гостях, то потрібно ретельно продумати культурно-розважальну програму.

Переговори зазвичай ведуться за участю одного або декількох партнерів. Усі зустрічі призначаються завчасно. Німці дуже стримані і офіційні, тому багатьом можуть здатися недружніми. Німці не люблять необгрунтованого ризику, продумують все до дрібниць. Укладаючи угоди, вони наполягають на жорсткому виконанні прийнятих зобов'язань.

В одязі німці консервативні – класичний костюм в спокійних тонах. У жінок прийняте помірне застосування косметики, використання ювелірних виробів, скромні, строгі зачіски. Поява в офісі німецького бізнесмена без піджака може бути розцінена як непростачне порушенням етикету.

Франція. У Франції люди люблять блиснути словом, мовчазність тут не цінується. Розмова у французів має невимушений характер і відбувається з величезною швидкістю. Під час ділових прийомів до обговорення справ переходять тільки після того, як "подано каву". До цього моменту французи традиційно говорять про культуру і мистецтво. Перехід до розмови по суті відбувається поступово. Такий стиль спілкування в значній мірі обумовлений системою освіти, орієнтованою на виховання незалежних, вільно мислячих і висококультурних людей.

Стиль підготовки французьких ділових людей до майбутніх переговорів, незважаючи на згадану загальну легковажність в справах і в житті – ґрунтовність і ретельне, доскональне вивчення всіх аспектів і наслідків пропозицій.

При веденні справ характерною рисою французів є обережність і скупість. Вони дуже майстерно, з витонченістю відстоюють свої інтереси і позиції, не люблять безпідставно торгуватися, переговори ведуть дуже жорстко.

Французи – великі патріоти своєї батьківщини, з любов'ю відносяться до її історії, культури, мови. Тому в якості офіційної мови на переговорах з ними дуже бажано використання саме французької мови. Матеріали, використовувані на переговорах, також краще готувати на цій мові. Домовленість про зустріч, потрібно щоразу підтверджувати письмово бездоганною французькою мовою. Такими підтвердженнями не слід нехтувати, оскільки представники цієї нації не особливо відрізняються пунктуальністю і ділової педантичністю. Потрібно бути гранично уважним і обережним у цьому плані.

У вітанні вельми важливі рукоштовнання. Французьке рукоштовнання різноманітне і має безліч відтінків, воно може бути холодним, недбалим, поблажливим, дружнім, гарячим і т.д. У Франції вважається жакливими манерами класти руки на коліна – руки належить тримати на столі. Крім того, не можна виходити з-за столу під час їжі, навіть якщо вам дуже потрібно.

При спілкуванні можливі ситуації, коли протилежні точки зору можуть з'явитися предметом суперечки. В цьому випадку ви заслужите велику пошану, якщо зумієте гідно оперувати фактами і відстояти свою позицію.

Французи великі знавці одягу і макіяжу. У спілкуванні з ними можна дотримуватися класичного стилю. Буде оцінено, якщо жінка вдало доповнить костюм легким шарфом або брошкою, а чоловік шпилькою для краватки.

Італія. Знайомство з представником італійського ділового світу починається з обміну візитних карток, тому необхідно їх мати при собі в достатній кількості. Якщо у відповідь на простягнуту візитну картку ви не можете дати свою, треба вибачитися, пояснивши причину, і пообіцяти надіслати її при першій же нагоді.

Італійці надають чималого значення неформальним відносинам і з задоволенням проводять час з партнером в неслужбовий час. Крім того, багато питань вони вважають за краще обговорювати в неофіційній обстановці, наприклад, у ресторанах.

Якщо ви прилетіли до італійського аеропорту, а вас чомусь не зустріли, зателефонуйте своїм партнерам. Ви їдете на переговори, і вам потрібно таксі. Не намагайтеся самі зупинити вільне таксі. Якщо ви в готелі, попросіть портье викликати таксі – воно буде за кілька хвилин. Якщо ви на вулиці, зайдіть в найближче кафе і зверніться до його господаря. Такого роду послуги робляться безкоштовно або за дуже помірну суму.

Сідаючи в таксі, займайте заднє праве сидіння – в Італії не прийнято сидіти поряд з водієм. Платіть за лічильником або трохи більше, але ненабагато – тут поважають тих, хто не смітить грошима.

Італійці дуже тонко відчувають колір. В одязі не слід використовувати більше трьох кольорів (не рахуючи напівтонів). Допустимі різноманітні зачіски.

Іспанія. В Іспанії люблять влаштовувати ділові зустрічі за обіднім столом, при цьому першим почати переговори повинен організатор зустрічі. Не рекомендується розмовляти на теми табу, наприклад, про бій биків. Сніданок в Іспанії розпочинається о 14:00, а обід з 22:00.

Іспанці можуть говорити годинами, тому розраховуйте, що ваша ділова зустріч закінчиться набагато пізніше, ніж передбачено регламентом. Якщо ви не дослухаєте свого співбесідника до кінця і переб'єте його – це буде сприйнято як верх неповаги. Звичайно, в інших країнах це теж вважається порушенням етикету, але в Іспанії до цього відносяться особливо педантично.

При запрошенні на сніданок слід відмовитися, оскільки це простий прояв ввічливості. Також варто відмовитися після другого запрошення. І лише після третього запрошення його можна прийняти, оскільки воно буде щирим, а не формальністю і проявом ввічливості.

В Іспанії не прийнято приходити в точно призначений час. Як правило, слід запізнитися на 15-20 хвилин. У жодному випадку не ходіть в гості в години післяобіднього відпочинку.

Щодо одягу, то іспанці люблять поєднання чорного з білим або чорного з червоним, оброблених золотом. Жінкам рекомендується волосся прибрати в тугий пучок.

4.3. Особливості етики бізнесу у Північній Америці

Стиль взаємодії в діловому світі США характеризується прагматизмом, зневагою до традицій, стислістю і силою даного партнером слова. Для американців важливі індивідуальність і права особистості. У будь-якій кризовій ситуації американцеві важливо виглядати здоровим, енергійним і упевненим у собі. Американці не ховають свою пристрасть до грошей. Вони будуть неодмінно повідомляти вам, що скільки коштує і яку суму вони одержують у рік. Цю цифру прийнято трохи перебільшувати.

Робота для американця повинна бути цікавою, приємною і необтяжливою. Відносини до роботи на східному і західному узбережжях у корені відрізняються. У Каліфорнії американці намагаються виглядати так, начебто вони зовсім не працюють, а на сході прийнято показувати, що трудитися в поті чола.

Американці звикли сприймати кожную фразу дослівно, тому іронія, схований зміст недоречні. Діловий етикет американських колег по маркетингу, рекламній справі або PR ґрунтується на професіоналізмі і повазі.

Якщо американці влаштовують ділову зустріч, то вона неодмінно спрямована на рішення задач, а не на дружні бесіди. Вам належить подбати про те, щоб інформація про вашу фірму і необхідна документація була поширена до початку ведення переговорів, щоб уникнути втрати часу.

Американці воліють мати достовірні зведення про тих, з ким вступають у контакт (зокрема, вони наполягають на наданні зведень про учасників переговорів: хто, де і ким працює), зведення про утворення, друковані праці, винаходи, учені ступені і т.д.

У США будь-яка ділова зустріч досить насичена, має конкретну мету і рідко триває довше години. Американці відразу приступають до справи і відкритого обговорення, щоб постаратися знайти загальні інтереси і виробити стратегію для співробітництва.

Для того щоб успішно вести переговори з партнерами зі США і залишити про себе найбільш сприятливе враження, необхідно засвоїти, що американському бізнесові не властива "сімейна дружність". Самі американці звичайно не наймають у свою фірму членів родин або друзів і не вступають з ними в ділові відносини. Головне, що цікавить американців + це чесні угоди або взаємовигідні відносини - як вони самі їх називають. Довіра в Штатах не ґрунтується на дружбі або зв'язках, а створюється за допомогою чесною гри, тверезого ділового досвіду і доброї волі. Потрібно пам'ятати, що для американців не існує ніяких особливих умов угод і комерційних таємниць. Будь-які натяки можуть викликати недовіру партнерів. Навіть незначна незаконна комерційна операція може привести до судових розглядів, величезних штрафів і навіть тюремного ув'язнення.

Ніхто так не боїться людей з "підмоченою" репутацією, як американці. Тактика тиску практично не має місця в американському бізнесі. Ваша репутація буде будуватися на відкритих угодах із усіма партнерами.

Важливо домогтися довіри американців. Для цього необхідно довести, що ваша компанія міцна стабільна як у фінансовому, так і професійному відношеннях. Крім того, важливо показати, що в бізнесі вашу компанію цікавлять не тільки гроші, але і соціальна відповідальність (турбота про роботу, про суспільство), що тепер вважається основною вимогою до бізнесу в Америці. Соціально безвідповідальна діяльність може привести навіть на лаву підсудних. Тому американські компанії часто беруть на своє утримання малозабезпечених, приймають участь у проектах щодо благоустрою міста, любіють міський уряд з метою поліпшення життєвих умов малозабезпечених прошарків населення міста і т.п.

Особливості поведінки ділових американців обумовлюються рисами національного характеру, системою утворення і представленнями про домінуюче положення США у світі. Система американського виховання улаштована таким чином, щоб розвинути в громадянина почуття незалежності, самостійності, вміння змагатися і вигравати скрізь і в усьому. Успіх найчастіше вимірюється кількістю зароблених грошей.

Канада. У канадійців багато спільного з американцями щодо стилю ділового спілкування. Вони, як і американці, належать до моноактивного типу, націленого на завдання (task-oriented). Канадійці чітко формулюють завдання й методично розробляють етапи його вирішення. Як і всі представники моноактивного типу, канадські бізнесмени не люблять гаяти часу в переговорах з іноземними партнерами. В ділових стосунках вони досить відверті, чітко формулюють умови угоди. Коли угоду укладено, канадці пунктуально дотримують її виконання й того ж вимагають від партнера. Вони наполегливі в досягненні своїх цілей.

Проте канадійці не в усьому схожі на американців у діловому спілкуванні. Значна частка франко-канадців у населенні країни зумовила певний вплив французької культури, а тривалі зв'язки з Великою Британією – вплив англійської манери спілкування. Канадці більш толерантні, ніж американці, в спілкуванні з представниками інших культур, більш витримані. Як англійці та французи, вони віддають належне зовнішнім атрибутам у ділових переговорах (стиль одягу, ритуал), на що американці звертають мало уваги. Канадський бізнесмен не "натискує" на партнера в бажанні укласти угоду на своїх умовах, а більше наполягає на логіку доказів. Канадці, як і американці, володіють "широкою натурою", але в їхньому спілкуванні з партнером менше фамільярності, більше ввічливості.

Отже, в сфері ділової етики канадці посідають проміжне місце між американцями США та західноєвропейцями (англійцями, німцями й французами). Слід також зважити на певний вплив слов'янського елемента (українці, поляки, росіяни) на формування ділової культури Канади.

4.4. Національний бізнес-етикет в азійських державах

Китай. Одним із найважливіших стратегічних партнерів України серед держав Азійсько-Тихоокеанського регіону є Китай. Нині все більше українських підприємців обирають східний вектор для ділових контактів, приділяючи особливу увагу китайському ринку. Український бізнес має що запропонувати китайському споживачеві, а китайський ринок – це незвіданий потенціал для українських підприємців у розвитку торговельно-економічних відносин.

Своєрідний менталітет китайців склався в результаті впливу багатьох чинників: ізоляції від зовнішнього світу, специфічної писемності, важких умов ведення сільського господарства, релігійних та філософських вчень. Серед основних рис національного характеру китайців виділяють замкнутість, невибагливість, прагматичність тощо.

Китайці є замкнутою нацією. Схильність до інтроверсії проявляється у них на самих різних рівнях: від особистісного до державного. Поганим тоном вважається відкритий прояв емоцій, більше того, вони підміняються складним комплексом етичних ритуалів, що в очах європейця може виглядати як лицемірство.

Під час розмови один на один з маловідомими людьми китаєць поводить специфічно: зберігає нерухомими поставу і тіло, сидить прямо, вигнувши спину, не ворушиться зовсім, тільки губи злегка рухаються, а голос наближений до шепоту. Дуже гучна розмова вважається неприйнятною. Китайці уникають прямого погляду в очі співрозмовнику, бо, за їхніми уявленнями, так роблять тільки вороги, або люди, що ненавидять один одного. Очевидно, саме ця риса національного менталітету зберігала Китай закритим від зовнішніх зв'язків протягом більшої частини його історії.

Китайці широко відомі як невибагливі люди. Споконвіку вони задовольнялися тим, що мали, намагаючись добути мінімум для прожиття в умовах важкої боротьби за існування. Зробила свій вплив і конфуціанська ідеологія, що орієнтувала свідомість людей не на принади загробного життя, а на достаток мінімуму повсякденності. Вона вчила їх бачити соціальний ідеал не в задоволенні широко виникаючих потреб, а в досягненні щастя з тим, що було. Прості китайці звикли вважати, що щастя залежить не від зовнішніх обставин, а від них самих. У результаті невибагливість, поміркованість, пристосовність, стали цілим комплексом взаємопов'язаних рис їх національного характеру. «Рис та овочі для їжі, вода для пиття, та голова на плечах – ось, що необхідно мені для щастя», – повчав Конфуцій.

Складні кліматичні і природні умови країни, а також пов'язана з цим необхідність важкої, титанічної праці сформували таку рису національного характеру китайців як колективізм. У країні важливу роль завжди грали громада і колективна праця. Дуже яскраво це проявляється у таких національно-психологічних якостях китайців, як жорстка дисципліна, високий ступінь залежності індивіда від групи, специфічна згуртованість, високий ступінь довіри до думки групи, а також особливостях характеру таких як співчуття і переживання, що проявляються в міжособистісних відносинах.

Обмеженість у ресурсах їжі, корисних копалин, землі виробила в китайцях гіпертрофовану ощадливість, прагматизм і обачність. Прагматичний китаєць розраховує до найменших деталей найбільш економний шлях для досягнення своєї мети. В умовах постійного недоїдання виросли покоління, яким було важливо не витратити зайву енергію.

Ведення бізнесу по-китайськи ґрунтується на усних домовленостях і взаєминах із партнерами, а письмовий контракт має швидше формальний характер. Переговори можуть тягнутися місяцями, і навіть роками. Це пов'язано з тим, що китайські партнери хочуть дізнатися якомога більше про свого майбутнього контрагента і переконатися в тому, що йому можна довіряти.

Китайці у будь-яких ситуаціях поведуться досить стримано, їм не притаманні прояви сильних емоцій, ентузіазму. Тому, спілкуючись із мешканцями цієї країни, варто пам'ятати, що вони вважають

неприпустимими обнімання, плескання по спині, поцілунки, навіть легкі дотики.

Японія. Японців вважають однією з найсамобутніших націй. Унікальність країни пояснюється збереженими донині національними традиціями та відданості авторитету. Японці вірні групі, нації, державі. Для них характерна дисциплінованість, почуття обов'язку, стійке самовладання. Вони акуратні у всьому і ввічливі.

Налагодити ділові контакти з японцями непросто, адже вони дуже обачні і рідко вступають у ділові відносини, якщо не знають партнера. Японці керуються невербальними сигналами і контекстом сказаного, слова ж для них грають другорядну роль.

У більшості соціальних ситуацій японець не управляє ходом бесіди і не намагається її підтримувати. У розмові він не прагне панувати чи переконувати. Японець зазвичай робить короткі зауваження і не вимовляє довгих фраз. Характерною рисою ділового спілкування японців є відповідальність за свої слова.

Японці не схильні самі починати розмову, вони дають робити це іншим. Говорять з обережністю, не дозволяючи собі вільних висловлювань, проте в компанії з друзями та знайомими спілкуються охоче. Японці проявляють дуже велику вибірковість щодо співрозмовника, для них важлива група, до якої належить партнер.

Японці цінують доброзичливий тон спілкування. Вони далеко не завжди стануть заперечувати своєму співрозмовнику, навіть якщо він висловлює протилежну точку зору. Мова японця неконкретна.

Рукоштовання не прийнятне при зустрічі з японцями. Традиційним є уклін. Однак, це не просто уклін, а ціле мистецтво. Більшість людей, що ведуть бізнес і переговори з японськими партнерами, стверджують, що краще не кланятися зовсім, ніж зробити це неправильно. Глибина поклону в більшості випадків залежить від віку, посади і соціального статусу людини.

Ділова етика японських бізнесменів суттєво відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Підвищений інтерес світу до «японської» системи організації праці пояснюється їх відданістю компанії, довічним наймом на роботу, відповідальністю кожного за долю підприємства.

До особливостей національного характеру японців можна віднести такі риси як працелюбство, сильно розвинуте естетичне почуття, любов до природи, відданість традиціям, схильність до запозичення, етноцентризм, практицизм. Характерними для Японії рисами групової поведінки є дисциплінованість, відданість авторитетові, почуття "боргу". Серед побутово-життєвих рис найбільш помітними є ввічливість, охайність, самовладання, бережність та допитливість.

Найважливішою рисою японського національного характеру є працелюбство і пов'язані з ним зусилля в усіх сферах трудової діяльності. Японці працюють до вісімнадцяти годин в день. Приходиться і вирушати

вчасно вважається поганим тоном, потрібно прийти хоча б на півгодини раніше і обов'язково затриматися в кінці робочого дня. Вирушати на обід також не прийнято, вони перекушують на робочому місці. Довго відпочивати в Японії також не прийнято. Чотири дні вихідних вважаються повноцінною відпусткою, а брати виділені три тижні в рік не заведено. Японці повністю віддаються праці і роблять її з насолодою, крім того, у процесі праці вони виражають почуття прекрасного.

Японці рано (в п'ятдесят років) відходять від справ і віддаються повністю естетичній насолоді природою. В японській мові є естетичні поняття: ханамі – милування квітами, цукімі – милування місяцем і юкімі – милування снігом, які виражають суттєву частину повсякденного життя. Традиція поклоніння прекрасному передається від покоління до покоління. Самі ж японці вважають, що притаманне їм почуття краси – їх національне надбання.

Серед життєвих правил японців наступні: примиритися із ситуацією, якою б вона не була; знаходити можливість дотримуватися встановлених правил; обмежувати себе в розвагах; причиною нещастя вважай самого себе.

Отже, успадковані національні стереотипи поведінки дають себе знати в багатьох життєвих ситуаціях. Переважна більшість японців продовжує зберігати прихильність до національних звичаїв і традицій. Національно-психологічні особливості, що сформувалися протягом тисячоліть, сьогодні залишаються в своїй основі непорушними.

Арабський світ. Ісламська концепція виходить їх того, що етичні та економічні сторони людської поведінки нерозривно пов'язані між собою. Тому «ісламську економіку» можна визначити як реалізацію ісламських етико-ціннісних установок в економічному житті індивіда і суспільства. Як зауважив А. Арабаджян, «іслам в незрівнянно більшому ступені, ніж інші релігії, грає роль не тільки світоглядну, але і є універсальним джерелом регулювання побуту, суспільного життя, суспільного виробництва, обміну, розподілу та споживання».

Таке всебічне регулювання економічної та господарської діяльності нормами, мають релігійну основу і найбільш сильно проявляються в ісламській доктрині на відміну від православ'я, котре, як ортодоксальна гілка християнства не має безпосереднього відношення до економіки, до господарської діяльності людини, а у відношенні до світу «формує психологію розрахунку на вищу милість, духовну досконалість, переваги бідності соціально-економічної нерівності, духовного багатства матеріального». У той же час протестантські напрями католицизму, що виникли в епоху розвитку капіталізму, заохочують і вважають богоугодною справою примноження багатства, але це багатство повинно бути нажито чесною працею, а його власник не повинен забувати про тих, хто не в змозі забезпечити собі гідне існування, і щедро з ними ділитися.

Перебуваючи в єдиному етичному просторі з іншими релігіями,

ісламські принципи визначають індивідуальний вибір людини, заснований не тільки на максимізації особистої вигоди, а й вигоди для загального соціального добробуту, а система державного регулювання підтримує приватну власність і ринкову конкуренцію, одночасно контролюючи справедливий розподіл створеного багатства.

Характерними для ісламської етики підприємництва є наступні риси. Фірма у своїй діяльності обмежена етичними правилами шаріату й ставить за мету задоволення основних потреб суспільства за рахунок мінімізації витрат і встановлення прийнятних цін; фірма отримує прибуток у відкритій конкурентній боротьбі, без використання шахрайства й обману; фірма розраховує працювати в умовах, за яких загальний дохід дорівнює загальним витратам; роботодавець може встановлювати вищу заробітну плату, порівняно з тією, яка встановилася на ринку праці, якщо вважає свої дії справедливими; фірма несе соціальну відповідальність; основними принципами бізнесу є: мушара-ка, мудараба, бей-салям, істісна й інші види, що не підпадають під обмеження ріби, гарара, і мейсіра.

Мусульманин-підприємець оцінює результати своїх дій не за отриманою вигодою, а за принесеною користю. Коран не засуджує багатство, навпаки, заохочує матеріальне благополуччя, але закликає на шляху до нього не забувати про вищі цілі людського життя і домагатися його в рамках божественних приписів. Життя мусульманина в кожен момент, кожною дією покликане служити Аллаху, процесом просування по «Праведному шляху», чому комерція не є перешкодою. «... і будьте вірні в міру ви тоді, коли вам належить відміряти, і вагу давайте на вагах, які не брешуть. В кінцевому результаті це справедливо і краще» (Коран, 17:35).

У Корані в категоричній формі забороняється стягнення відсотків з позики (риба), але на противагу даній забороні відразу ж обмовляється законність торгівлі: «Аллах дозволив торгівлю і заборонив зростання» (Коран, 2:275). Детальний розгляд правил ведення торгівлі говорить не тільки про дозвіл, але також і про схвалення чесних і взаємовигідних торгових відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх. 29 Коран (46:19).

Обмеження в торгівлі стосуються тільки деяких видів товарів і послуг, заборонених шаріатом, а саме:

- свинина і різні продукти, що мають у складі свинину;
- м'ясо домашніх тварин, забитих не за правилами шаріату;
- алкогольні напої, тютюнові вироби, наркотики;
- проституція і порнографічна продукція;
- все те, що приносить шкоду релігії, суспільству і його членам, небезпечні для здоров'я продукти і сировину.

Для арабів одним з важливих елементів на переговорах є встановлення довіри між партнерами. Надзвичайно важливу роль відіграють особисті тривалі контакти (вони їх називають васта).

Зоровий контакт: араби найбільш пильно дивляться один на одного під

час розмови. Арабські чоловіки люблять, щоб їм дивились просто в очі, інакше вони подумають, що співрозмовник не зацікавлений. Жінкам варто уникати зорового контакту з арабами, оскільки вони можуть це сприйняти як сексуальний виклик.

Бізнесменам-арабам властиве загострене почуття національної гордості. Вони ревно оберігають незалежність своїх країн і відхиляють будь-які пропозиції, в яких вбачають втручання у їхні справи.

Обов'язковим є дотримання ісламських традицій. В місяць рамадан мусульманину не можна нічого їсти від сходу до заходу сонця. В перший місяць мусульманського нового року не варто влаштувати прийоми. Всі справи 5 разів на день припиняються для здійснення молитви, четвер або п'ятниця у мусульман – день відпочинку і служіння богу. Забороняється вживати свинину і спиртні напої. Не варто з представниками ісламського світу заводити мову про політику.

Під час переговорів араби дуже близько знаходяться один до одного. Якщо іноземний партнер з несподіванки відходить від араба, то останній сприйме це як відразу, образу, негативне ставлення.

Отже, базовими принципами ісламської концепції бізнесу є свобода підприємницької діяльності й укладення договорів; справедливість; законність; етична поведінка керівників і керованих; благодійність і милосердя. При цьому етичні ділові культури інших стилів управління також вивчаються, шануються і приймаються як окремі елементи, які не суперечать Ісламу.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть фактори, що впливають на спільне ведення бізнесу.
2. Поміркуйте, чи існують механізми переходу до етичного бізнесу?
3. Дайте пояснення термінів «національний характер», «менталітет», «етнопсихологія».
4. Що є предметом вивчення науки етнопсихології? Чи здатна вона сприяти розв'язанню проблем багатонаціонального середовища сучасного бізнесу?
5. Поміркуйте, яким чином риси національного характеру українців впливають на поведінку у бізнес-середовищі.
6. Порівняйте етику ведення бізнесу у країнах заходу та сходу.
7. Вкажіть на особливості етики бізнесу і ділового етикету японців.
8. Назвіть чинники, які вплинули на формування менталітету китайців, у чому це проявляється сьогодні?
9. Які Ви знаєте правила міжнародного ділового етикету?

Розділ 5.

ЕТИКА ВІДНОСИН ФІРМИ І НАЙМАНОВОГО ПРАЦІВНИКА

- 5.1. Мораль у структурі відносин «фірма-найманий працівник».
- 5.2. Найм на роботу.
- 5.3. Звільнення з роботи.
- 5.4. Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих.
- 5.5. Гендерні засади ділових відносин в організації.
- 5.6. Особливості взаємин з колегами, клієнтами та партнерами.

Ключові терміни та поняття: наймання персоналу, посадова інструкція, мораль, професіограма, резюме, види резюме, співбесіда, справедлива оплата праці, дискримінація при наймі на роботу, етика вигідних зв'язків, звільнення з роботи, трудове законодавство, керівник, підлеглий, стратегії поведінки і спілкування, форми спілкування, трудові конфлікти, критика, гендер, гендерна рівність, гендерні стереотипи.

5.1. Мораль у структурі відносин «фірма-найманий працівник»

Найбільше суперечностей і конфліктних ситуацій проявляються у структурі відносин «фірма – найманий працівник». Постає ця проблема уже в момент найму на роботу. Моральний її аспект передбачає необхідність поваги гідності працівника, дотримання справедливих його відносин з роботодавцем, менеджерами та іншими співробітниками.

Менеджер, який відповідає за роботу з персоналом, не повинен допускати дискримінації, порушень контракту, ухвалення рішень, які заважали б ефективній діяльності фірми.

Працівника беруть на роботу для забезпечення функціонування фірми. Наймаючи кращих із претендентів, менеджер діє згідно з нормами моралі, якщо він не порушує трудового законодавства, кадрової і фінансової політики фірми, своїх повноважень із цих питань. Релігійна належність, стать, раса, етнічне походження, вік не повинні бути істотними критеріями для найму на роботу і звільнення з неї, а послуговування ними є свідченням суттєвих недоліків у роботі фірми, в тому числі і моральних, оскільки це може образити гідність людини.

Від роботодавця, менеджера залежить дотримання законодавчих, моральних норм щодо обґрунтованості заробітної плати та інших виплат працівникам фірми. Щодо цього для етики важлива не лише професійна кваліфікованість, ефективність праці, а й суто людські потреби працівників.

Усе це свідчить, що етика бізнесу не може існувати й розвиватися ізольовано від інших галузей етичного знання. Її спостереження, оцінки повинні жити ідеями політику, право щодо вдосконалення умов функціонування бізнесу і людини в бізнесовій сфері, а також спрямовувати

бізнес на узгодження своєї практики з інтересами суспільства, його громадян, людства, на підпорядкування її найвимогливішим критеріям моралі.

Будь-яке підприємство, фірма функціонує як соціальна система, обов'язковим елементом якої є ланка «керівник-підлеглий». Саме в межах цієї ланки чи не найвідчутніше проявляються різноманітні моральні проблеми. Упродовж багатьох століть керівники (господарі, зайняті управлінням наймані працівники) мали велику, а іноді й необмежену владу над підлеглими. Такий тип управління породжував і тип вольового керівника, який не рахувався з підлеглими, діяв стосовно них рішуче, безкомпромісно, навіть жорстоко. Наявність високих моральних якостей, толерантність вважалися тоді непотрібними чи й згубними для справи. Пізніше на історичну авансцену вийшов управлінець, який уміло використовував заохочення і покарання (принцип «батога і пряника»). Попри певну недосконалість такого підходу, він, однак, уже не міг не рахуватися з підлеглими, мусив виявляти у стосунках з ними хоча б елементарні моральні якості, послуговуватися принципом «твердість і справедливість».

Сучасний менеджер повинен мати талант керівника та багаж досвіду та успіхів у роботі на кризових ринках або на ринках, що розвиваються, бути висококомпетентним в організації виробництва, психологічно грамотним лідером колективу, володіти ґрунтовними управлінськими знаннями, високими моральними якостями. Професіоналізм – це головне для менеджера, важливі також набута освіта й постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд.

Головними діловими й моральними якостями менеджера повинні бути:

- здатність діяти відповідно до чинного законодавства держави, правил економічної поведінки, традицій і норм моралі;
- визнання недоторканності приватної власності;
- повага до людей, обов'язковість, вірність слову; турботливість про клієнтів і співробітників;
- відданість фірмі (здатність берегти її репутацію, секрети тощо);
- уміння жити відповідно до своїх статків;
- високий професіоналізм, наявність відповідних знань, умінь і навичок;
- наділеність творчим мисленням, чутливість до інновацій;
- вміння оперативно орієнтуватися в мінливих ситуаціях економічної кон'юнктури;
- здатність прислухатися до думки підлеглих;
- готовність йти на ризик;
- працелюбність, цілеспрямованість, наполегливість, невгамовна енергія;
- вміння переборювати труднощі, перешкоди на шляху до мети;
- висока репутація, позитивний імідж, порядність, добросовісність, чесність і правдивість, досконалість навіть у дрібницях.

Наділений такими якостями керівник значною мірою є запорукою психологічного, морального здоров'я очолюваного колективу, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Моральні конфлікти і проблеми, які виникають у діяльності фірм, залежать від багатьох обставин (величини фірми, ставлення керівників, персоналу до мети фірми, ролі колективу і кожного працівника в її досягненні). З погляду окремої людини, фірма повинна забезпечити умови для отримання адекватного щодо її кваліфікації, затрат праці, особистісних очікувань матеріального доходу, професійної самореалізації, соціального престижу.

На рівні суспільних інтересів обов'язком фірми є забезпечення громадян необхідними товарами і послугами за обґрунтованими цінами. Це означає, що фірма реалізує у своїй діяльності, крім власної, і суспільну мету, суспільне призначення. Важливо, щоб у своєму функціонуванні вона забезпечувала єдність, баланс суспільних та індивідуальних інтересів.

5.2. Найм на роботу

Наймання персоналу – своєрідна торгівельна угода, де кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – отримати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами. Американські фірми виходять із принципу "Людина для робочого місця", підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми.

До того ж, в американській системі ставка робиться на високомобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу "Людина для робочого місця", тобто відбір

працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

Моральність у процесі набору персоналу підприємством полягає у тому, що воно повинно враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання вискоєфективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму. **Професіограма** – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Важливим критерієм оцінювання претендента на вакантне місце є його кваліфікація. З'ясування її пов'язане з оцінюванням відповідності передбачуваній роботі, здатності удосконалювати свої знання, вміння і навички для просування на вищій щабель. Важливо при цьому використовувати об'єктивні критерії кваліфікації, ігнорування чи відсутність яких породжує суб'єктивізм, упередженість, порушення моральних вимог. У цій роботі менеджер вдається до співбесід, тестів, які залежно від змісту, способів використання, інтерпретації результатів можуть бути як виправданими, так і дискримінаційними, аморальними.

Послугуючись принципом «компетентність над усе», менеджеру іноді доводиться шукати претендента на вакантну посаду за межами фірми, з чим також пов'язані певні моральні колізії. У таких ситуаціях важливо, щоб його дії були належно вмотивовані як у професійному, так і в моральному плані.

Підготовка до співбесіди з роботодавцем. Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі **види резюме**:

- хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);
- функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розпитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);
- професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

На практиці найчастіше використовується комбінація перерахованих типів резюме.

Співбесіда. Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу. Вона проводиться спеціалістом відділу кадрів. Її мета – більш детально знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонуваній роботі.

Успішне проходження співбесіди – це справжнє мистецтво. Мистецтво спілкування, вміння відчувати міру у своїх словах і здатність контролювати свої несвідомі реакції. Щоб пройти співбесіду і отримати бажану посаду, треба вміти поставити себе на місце працедавця, зрозуміти і відчути, які вимоги будуть ставитися до людини, яка претендує на цю роботу. Для досягнення позитивного результату потрібно пройти два етапи – підготовку до співбесіди і власне розмову.

Співбесіда з роботодавцем є основним методом оцінки та відбору кандидатів при влаштуванні на роботу. Успіх чи неуспіх залежать не лише від професійних якостей (освіта, кваліфікація, досвід роботи, рекомендації тощо), але й від того, як кандидат зарекомендує себе на співбесіді.

1. Інформативна підготовка

Відомості, які слід зібрати заздалегідь:

- яку продукцію або які послуги пропонує організація;
- де і кому реалізується продукція;
- скільки років існує організація;
- наскільки змінилися основні завдання організації з часу її утворення;
- чи часто змінюється склад керівництва;
- чи є послуги організації або її продукція сезонними;
- як часто проводиться скорочення штату і чому;
- яка оцінка компанії з боку преси: схвальна чи негативна;
- чи відрізняється організація консервативним ставленням до службовців;
- які нові проекти розробляються в організації, чи має організація закордонні зв'язки і відділення?

2. Зовнішній вигляд.

Перші хвилини зустрічі з роботодавцем на 80% визначають її результат. І основа цього – зовнішній вигляд. Акуратність, адекватність ситуації і скромність – ось три кити успіху. Зачіска повинна бути акуратна, волосся чисте. В одязі теж все просто, діловий вигляд налаштовує на ділову бесіду. В більшості випадків роботодавець хоче бачити у людину, яка представлятиме його організацію. Тому охайний, випрасуваний костюм – кращий вибір для чоловіків. Важче в цьому питанні дівчатам, адже потрібно вибрати «золоту середину» і в довжині спідниці, і у відвертості блузки. Якщо є можливість, слід дізнатися, який стиль одягу звичний на фірмі – діловий чи вільний. У будь-якому разі на інтерв'ю краще одягтися офіційно. Якщо поява на роботі в джинсах вважається звичним явищем, то це можна дозволити після зарахування в штат, але на інтерв'ю у светрі і джинсах з'являтися не варто. Не слід користуватися різкими парфумами.

3. Поведінка під час співбесіди

У претендентові цінують ввічливість і терплячість, не слід забувати, що посмішка досить сильна зброя. Контакт очі в очі необхідна умова щирої розмови. Кандидат має сформувати імідж людини, яка може вирішити проблему працедавця з вибором нового співробітника, а не вид бідолахи, який притяг на співбесіду купу своїх власних турбот та проблем.

Потрібно сумлінно й акуратно заповнювати всі папери і пам'ятати, що все має значення.

Нехай працедавець веде бесіду, оскільки у нього є певна програма. Відповіді на поставлені питання повинні бути прямими (відповідати слід безпосередньо на поставлене питання) і точними (слід не виходити за рамки обговорюваної теми), якщо щось не зрозуміло потрібно уточнити.

Відповідаючи, слід бути об'єктивним і правдивим, але не дуже відвертим. Потрібно триматися з гідністю, прагнути не справляти враження невдахи або бідолахи; проте утриматися від зухвалої поведінки.

Якщо з якоїсь причини дана організація не влаштовує, слід залишити позитивне враження. Співбесіда – це зустріч двох рівноправних сторін, що збираються укласти взаємовигідну угоду.

4. Запитання–відповіді

Слід пам'ятати, що при відповіді на запитання має значення не лише те, що говорить, але і як. Досвідчені рекрутери оцінюють особисті якості кандидатів саме на основі невербального спілкування: інтонації, міміки, жестів.

Варто скласти перелік питань, які потрібно задати кадровику під час співбесіди. З приводу посадових обов'язків, оформлення на роботу, випробувального терміну, зарплати, соцпакета, роботи на вихідні і свята. Потрібно спеціально підготуватися до обговорення питання про оплату праці.

Не потрібно говорити занадто багато – розкриття інформації, яка не стосується даної роботи, може бути фатальною помилкою. Слід подавати лише ту інформацію, яка є важливою або має безпосереднє відношення до даної роботи, посади.

Вміння спілкуватися включає в себе вміння слухати. Слід оперувати діловою, професійною мовою.

Теми «табу»: релігія, політика, секс, обговорення колишнього начальства, суто особисті проблеми

5. Завершення співбесіди

Завершуючи співбесіду, не потрібно забувати про звичайні правила ввічливості. Важливо, щоб обидва учасники закінчили зустріч з відчуттям, що все, про що слід було сказати, сказано і що ви обидва маєте в своєму розпорядженні достатньо повні відомості для прийняття рішення. В разі відмови, слід з'ясувати причину, щоб внести відповідні корективи при підготовці до нових співбесід.

Дискримінація при наймі та її уникнення. У даний час на українському ринку праці особи з обмеженими можливостями стикаються з різними проявами дискримінації у сфері зайнятості. В Україні на сьогодні недостатньо забезпечено реалізацію права осіб з інвалідністю у сфері праці внаслідок відсутності антидискримінаційного законодавства.

Питання антидискримінації осіб з інвалідністю для України є новими, тому постає необхідність розгляду міжнародних документів, зокрема, Конвенції ООН про права інвалідів, Плану Дій Ради Європи, директиви Ради ЄС 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року, та врахування основних їх положень у вітчизняному законодавстві.

Аналізуючи міжнародні документи з питань антидискримінаційної політики, зупинимось на окремих положеннях:

- проголошення прав інвалідів на працю нарівні з іншими з метою гарантування забезпечення рівності ставлення до людей з інвалідністю та реалізації ними прав людини як головної стратегії антидискримінаційної політики щодо інвалідів у сфері праці;
- проголошення вимоги заборони дискримінації у сфері праці на всіх етапах роботи: найму, кар'єрного зростання, звільнення з метою захисту прав інвалідів у сфері праці нарівні з іншими працівниками;
- формування механізму адміністративної відповідальності та введення санкцій за допущення випадків дискримінації, встановлення розміру компенсації за моральну шкоду у разі недотримання заборони дискримінації;
- формування юридичної служби підтримки інвалідів для роботи з тими особами, які зазнали дискримінації (система адвокатури або інспектори по роботі з інвалідами);

- забезпечення пріоритетності вирішення питань щодо забезпечення прав на працю найбільш уразливих категорій інвалідів: жінок-інвалідів, з тяжкими формами інвалідності, молоді.

Аналіз вітчизняного законодавства у сфері праці осіб з інвалідністю виявив, що на сьогодні законодавчі акти України у більшості випадків не відповідають основним положенням міжнародних документів, зокрема, вимогам Конвенції ООН про права інвалідів.

Дискримінації при прийомі на роботу найчастіше піддаються найбільш вразливі категорії населення: інваліди, особи, що відбували покарання, особи без місця проживання тощо.

Поняття справедливої оплати праці. Заробітна плата як основне, а часто єдине джерело доходу працівника повинна бути достатньою для забезпечення належного життєвого рівня його та сім'ї, передбачати можливість заощаджень. Водночас вона є своєрідним центром, у якому схрещуються різні, іноді протилежні інтереси власника, менеджера і працівника.

Для бізнесмена заробітна плата є витратами, необґрунтоване збільшення яких може спричинити встановлення вищих за ринкові ціни на продукцію або призвести до банкрутства. Зниження, затримання з виплатами заробітної плати, несправедливий розподіл її між працівниками породжують невдоволення їх своїм становищем, дестабілізують моральну атмосферу. Тому розмір заробітної плати повинен бути пов'язаним із внеском працівника у прибуток фірми, із станом ринку праці і ринку товарів, конкурентною позицією фірми, авторитетом і силою трудових спілок, а також з потребами робітників та їх родин.

Основні принципи просування по службовій ієрархії. Суттєвий моральний аспект таїть у собі проблема просування по службі. Основним критерієм при цьому є кваліфікація, відданість фірмі працівника. Це означає, що стаж роботи сам по собі не може бути достатньою підставою для службового зростання, бо це скоує ініціативу молодих працівників, позбавляє їх бачення перспективи. Однак і перевага кваліфікації не може бути абсолютним критерієм, оскільки доводиться враховувати і комплекс психологічних, моральних чинників (відданість справі, ділова тактовність, уміння ладнати з людьми тощо).

Щоб закріпити за собою робоче місце, просуватися по службі, працівник має дотримуватися передбачених контрактом чи посадовою інструкцією вимог. Контракт накладає обов'язки і на роботодавця. Тому обидві його сторони повинні приймати рішення, враховуючи інтереси фірми та її співробітників. Працівник має право покинути роботу після закінчення строку трудової угоди, але принципи моралі вимагають завчасного повідомлення про це роботодавця, щоб той міг вжити заходів для поповнення штату. Уклавши контракт, працівник не підпорядковує себе як особистість, однак він свідомо обмежує деякі свої права, оскільки це необхідно фірмі, яка

надає роботу, і приносить йому певну вигоду. Загалом він погоджується віддати певну кількість часу, знань і зусиль фірмі в обмін на заробітну плату. Проте інтереси фірми іноді не збігаються з інтересами працівника, наслідком чого бувають суперечності, конфліктні ситуації, одні з яких вдається розв'язати, послуговуючись нормами права, а інші потребують моральних засобів вирішення. Деякі з конфліктів призводять до звільнення працівників, що з морального погляду може бути як справедливим, так і несправедливим.

5.3. Звільнення з роботи

При звільненні з роботи теж виникає немало моральних і правових проблем. За відсутності детальної трудової угоди і роботодавця, і найманий працівник мають право за власним бажанням припинити свої відносини. Та, крім юридичних положень, існують неявні угоди, домовленості, зобов'язання, що виникли під час роботи, які обмежують або видозмінюють права і роботодавця, і робітника. У багатьох країнах усі ці питання врегульовано законодавством про працю, трудовими угодами.

Етика звільнення з роботи повинна рахуватися з чинним законодавством про працю, навіть якщо деякі його пункти суперечать принципам моралі. З її погляду і роботодавець, і найманий працівник мають взаємні обов'язки, зумовлені тим, що обидва вони є людьми, а угода між ними була укладена за певної соціальної ситуації. Це означає, що кожна із сторін повинна враховувати законні інтереси та сподівання іншої, завдяки чому вдається уникнути байдужості до людини.

Під час звільнення працівника з роботи дії роботодавця мають бути підпорядковані таким вимогам:

- працівника може бути звільнено лише з поважної причини;
- при звільненні працівника необхідно дотримуватися «належного процесу»;
- звільнення з роботи повинне мати якомога менше шкідливих наслідків для працівника і роботодавця.

До поважних причин при звільненні з роботи належать чинники, які стосуються безпосередньо бізнесу. Ними можуть бути механізація та автоматизація, скорочення обсягу виробництва, порушення дисципліни, халатність, прогули, що створюють проблеми для бізнесу та співробітників. Для захисту інтересів фірми й інших працівників роботодавця не лише має право звільнити працівника, який шкодить справі, а повинен це зробити, що буде і справедливо, і морально. Оскільки тривалий строк праці змінює відносини працівника і роботодавця, то причини для звільнення працівника з великим стажем повинні бути значно серйознішими, ніж для звільнення початківця. Продумана політика фірми у цій сфері може сприяти усуненню свавілля, послабити невдоволення людей своїм становищем.

Дотримання «належного процесу» вселяє впевненість, що рішення про звільнення не є безпідставним, що зміцнює довіру до фірми з боку

працівників. Перебуваючи під тиском різноманітних проблем, роботодавці при звільненні працівника нерідко обмежуються розглядом небагатьох чинників, їм не вистачає бачення усіх факторів і деталей, необхідних для прийняття економічно і морально обґрунтованих рішень. А це може посягати в колективі думку про легковажне, байдуже, навіть жорстоке ставлення до людей. Тому для справедливого висновку про доцільність звільнення з роботи працівника, який не справляється зі своїми обов'язками, потрібно враховувати його стаж, позитивні риси характеру, склад сім'ї, а не тільки те зло, яке він приносить іншим працівникам, споживачам, власнику.

Формулюючи звинувачення в нездатності чи небажанні працівника виконувати свої функції, роботодавець повинен подбати, щоб воно було чітким, аргументованим, коректним, а працівник мав змогу відхилити, спростувати звинувачення в присутності роботодавця, подати апеляцію у відповідні органи, перевірити обґрунтованість рішення роботодавця про звільнення. Можливість працівника вислухати, відхилити чи спростувати звинувачення, захистити себе від необґрунтованих дій є елементарною вимогою справедливості й етики бізнесу.

Звільнивши працівника з роботи, роботодавець наносить йому шкоду, тому він зобов'язаний використати прийнятні засоби для зменшення цієї шкоди. Основним засобом при цьому є допомога у зв'язку з безробіттям. Пом'якшенню шкідливих наслідків може сприяти і завчасне повідомлення про звільнення, внаслідок чого працівник матиме більше часу на пошуки нової роботи, подання апеляції тощо. Ефективними засобами пом'якшення звільнення є перекваліфікація і переміщення працівників. Про пом'якшення шкідливих наслідків звільнення з роботи роботодавець має дбати і в разі переміщення виробничих потужностей, скорочень штату, оскільки результати звільнення за таких обставин наносять шкоду не тільки працівникам та їх сім'ям, а й соціальному середовищу.

Обізнаність з вимогами трудового законодавства дозволить уникнути виникнення трудових конфліктів під час прийняття на роботу.

По-перше, підприємство перед прийняттям працівника на роботу має спочатку розробити й затвердити посадову інструкцію, у якій слід детально регламентувати права та обов'язки працівника, а також вимоги за цією посадою. Проте власник або уповноважений ним орган не має права завчасно обумовлювати в посадовій інструкції вимоги, вищі за встановлені кваліфікаційними характеристиками, і відмовляти в прийнятті на роботу особам, які не відповідають цим вимогам.

По-друге, для забезпечення однакових умов для всіх кандидатів роботодавець може провести конкурс на заміщення вакантних посад. Хоча конкурс як організаційно-правова норма передбачений лише в окремих випадках (наприклад, при прийнятті на роботу державних службовців), його проведення дозволило б уникнути можливих претензій та судових справ про працевлаштування за позовами потенційних працівників. Принаймні під час

проведення конкурсу можна уникнути самого терміна «конкурс», максимально наблизивши процедуру проходження кандидатами співбесіди до ознак, характерних саме для конкурсу.

По-третє, за результатами розгляду поданих претендентом документів та після співбесіди з ним потрібно з'ясувати, чи не суперечить кандидатура потенційного працівника встановленим законодавством України вимогам. Наприклад, відповідно до статті 23 Закону України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. № 1576-ХІІ особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть займати в господарських товариствах керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю, а особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути посадовими особами тих товариств, які здійснюють цей вид діяльності. Ще одним моментом, на який слід зважати при прийнятті на роботу, є обмеження, пов'язані з необхідністю охорони праці, встановлені для окремих категорій працівників (жінок, неповнолітніх, інвалідів та ін.).

По-четверте, при прийнятті працівника на роботу доцільно скористатися таким інститутом трудового законодавства, як випробний термін. Судова практика у справах про розірвання трудового договору, яким було передбачено випробний термін, свідчить про практичну неможливість працівника довести, що його звільнення відбулося незаконно. При звільненні з підстав закінчення випробного терміну роботодавець не зобов'язаний вказувати причину звільнення (статті 26–28 КЗпП).

Судова практика свідчить про певну ефективність висування працівником у позовній заяві, адресованій роботодавцю, вимоги про відшкодування моральної шкоди, заподіяної працівникові протиправними діями власника. Тому керівникам підприємств, представникам кадрових служб потрібно уникати дій, які могли б бути кваліфіковані як заподіяння моральної шкоди працівникові. Для цього корисно ознайомитися зі змістом тих норм законодавства України, якими врегульовано відповідні питання (наприклад, із нормами Цивільного кодексу, Цивільного процесуального кодексу), а також із змістом постанови Верховного Суду України від 31 березня 1995 р. № 4 «Про судову практику в справах про відшкодування моральної (немайнової) шкоди» (із змінами) та ряд інших документів.

5.4. Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати **стратегію поведінки і спілкування в організації**.

- **Протистояння** (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.
- **Партнерство** – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.
- **Компроміс** – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.
- **Уникнення** – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.
- **Прилаштування** – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці **спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:**

- **субординаційній**. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється

інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- **службово-товариській.** Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;
- **дружній.** У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера.

Менеджер часто потрапляє в ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. **Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними**, а саме з метою:

- допомогти ділу – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- показати себе – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;
- зведення рахунків – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- перестраховування – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;
- упередження заслуженого звинувачення – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;
- контратаки – це негативна реакція на критичне зауваження;
- отримання емоційного розряду – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Відносини управління і підпорядкування прийнято називати *відносинами в колективі "по вертикалі"*. Кожен керівник і менеджер виявляється залученим в обидва типи відносин – і "по горизонталі", і "по вертикалі".

Безумовно, не кожна людина може бути гідною керувати та організовувати роботу інших людей або однієї людини. Які ж якості необхідні для цього? Дослідивши це питання і опитавши більше 700 керівників різних компаній, фахівці в області менеджменту з Великобританії прийшли до висновку, що просуванню на вищий рівень управління сприяють насамперед три головні фактори:

- особисте бажання зайняти високий пост, піднятися по службовій драбині, "зробити кар'єру" в хорошому сенсі цього слова;
- вміння працювати з людьми;
- готовність ризикувати, взявши на себе відповідальність.

Найчастіше суб'єктом управління є керівник колективу, але ним може бути і колегіальний орган або комітет. Іноді суб'єктом управління стає рядовий член колективу – його неформальний лідер. Останнім часом все частіше практикується ідея партисипативного (колективного) менеджменту, тобто такого управління справами організації (фірми), коли в розробці і прийнятті найбільш важливих рішень беруть участь всі її члени.

У психології управління розрізняють поняття *"керівництво" і "лідерство"*. Керівництво – це процес зовнішньої соціальної організації і управління спілкуванням і діяльністю членів групи, лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування.

Таким чином, керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Лідер – найавторитетніший член групи, за яким вона визнає переваги в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях.

Лідер і керівник не обов'язково втілені в одній людині. На відміну від лідера керівник володіє формально регламентованими правами і обов'язками, а також представляє групу в інших організаціях.

Керівництво завжди пов'язане з владою, це феномен, похідний від офіційних, формальних відносин, а лідерство породжене системою неформальних (неофіційних) відносин. Керівник, як правило, призначається ззовні, вищестоящими організаціями, отримує від них владні повноваження, в тому числі право застосування позитивних і негативних санкцій. Лідер висувається стихійно (це процес психологічного впливу однієї людини на інших людей при їх спільному прагненні до досягнення загальних цілей, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного). Він зізнається своїм оточенням і також може використовувати право на санкції стосовно своїх партнерів, однак ці санкції носять неформальний характер. Лідерство за своєю суттю-психологічний феномен.

Незважаючи на явні відмінності, керівник і лідер мають чимало спільного. На думку Р. Л. Кричевського, їх спільними рисами є:

- виконання ролі координаторів та організаторів діяльності членів соціальної групи;
- здійснення соціального впливу в колективі, тільки різними засобами;
- використання субординаційних відносин, хоча у першому випадку вони чітко регламентовані, у другому – заздалегідь не передбачені.

Ефективність керівної діяльності багато в чому залежить від авторитету керівника – визнання достоїнств, переваг, здібностей особистості. Можна сказати, що авторитет – це впливовість індивіда, заснована на займаній ним посаді, статусу, а також визнання оточуючими за індивідом права на прийняття рішень в умовах спільної діяльності. Авторитетом може користуватися людина, не наділена відповідними повноваженнями, але служить свого роду моральним еталоном і тому володіти високим ступенем прийнятності для оточуючих. Для того щоб авторитет посади керівника поєднувався з авторитетом його особистості, керівник повинен об'єднати в собі лідерські та керівні якості.

Зважаючи на те, що за останні роки спостерігається стрімке зростання жінок-менеджерів, які нічим не поступають у своєму професіоналізмі та ефективності чоловікам, варто окремо зупинитися на особливостях поведінки жінки-керівника.

Сучасна жінка-керівник дозволяє спростувати традиційне уявлення про обмежені можливості жінки-менеджера і в цілому думку про меншу ефективність «м'якого» жіночого керівництва порівняно з «жорсткою» чоловічою моделлю управління. Жінки-менеджери досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю управління, а за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації внутрішньо властивих лише жінці рис та якостей.

Складовими портрету нинішньої жінки-керівника є наступні риси: досвідченість, далекоглядність, інтелігентність, організованість, рішучість, відповідальність та впевненість у собі, здатність до аналізу й прогнозування. Жінка-керівник є авторитетом для соціального оточення, вміє об'єднати маси задля реалізації ідеї, якій присвятила себе. Саме жінки-лідери швидко знаходять вихід із проблемних ситуацій, легко ідуть на компроміс, ведуть мирні форми діяльності, враховують перспективи під час прийняття рішення, мають природну схильність до ефективного спілкування з людьми.

Жінка-керівник частіше покладається на свої відчуття, інтуїцію, знамениту жіночу логіку, вона схильна поводитися як цілісна особистість, чуйна до більшості аспектів проблеми, що мають для неї також і емоційне значення, а також сприймає усі ділові проблеми «близько до серця».

Одним із недоліків на шляху розвитку кар'єри успішної жінки є нестача глобального погляду на проблему, у неї більше розвинений консерватизм, тенденція грузнути в дріб'язках, емоціях та в системі людських відносин. Стилі управління жінок часто піддаються критиці та недооцінюються з боку протилежної статі, хоча у багатьох ситуаціях та сферах діяльності жіночий менеджмент є більш ефективним, ніж чоловічий.

На відміну від чоловіка, якому потрібні масштаби, зовнішні ефекти та надприбутки, жінка тяжіє до затишку та внутрішньому комфорту. Жінці личить і подобається бути «приймаючою» стороною на відміну від «відвідуючої» чоловічої сторони. Їй зручніше, коли вона відчуває себе господаркою, а чоловіку легше бути гостем. Жінка частіше звертає увагу на дрібниці. Будучи кропіткішою та акуратнішою вона частіше погоджується на невеликі, але стабільні прибутки. У жінок флуктуація навантажень на протязі усього життя менша, бажання слідкувати за собою – більше, можливо це й пояснює середню тривалість життя в Україні жінок – 72 роки, а в чоловіків – 59 років.

Активні гендерні дослідження економічного лідерства, що є досить популярними в Україні покликані нівелювати проблему чоловічого і жіночого у професійній сфері, оскільки єдність протилежностей сприяє розвитку людської природи і демократичного суспільства.

5.5. Гендерні засади ділових відносин в організації

Українське суспільство все більше усвідомлює, що лідери бізнесу є однією з дійових сил, здатних вивести економіку країни з кризи та сприяти її розвитку. ХХ століття ознаменувалось масовим виходом жінок з тихого домашнього існування в світ вільного підприємництва. Самовідданість і наполегливість допомогли їм випередити чоловіків у багатьох сферах життя.

Реформи початку 90-х років минулого століття значно ускладнили становище жінок на ринку праці. Їх боляче торкнулися такі процеси, як зростання безробіття, фемінізація бідності, втрата конкурентних позицій у зоні кваліфікованої, особливо інженерного праці. Однак, незважаючи на

вказані перепони, саме жінка краще пристосувалася до умов ринкової економіки.

Жінка легше змінювала професію чи заняття й у більшій мірі була здатною до постійного «безперервного» навчання. В цілому, жінка набагато ретельніше вивчає досвід тієї чи іншої галузі, тоді як чоловік намагається експериментувати сам, нехтуючи вже існуючим досвідом. Жінка і вищу та другу вищу освіту хоче опанувати з більшою, ніж чоловік, користю для свого майбутнього, в той час як чоловік частіше для престижу.

Ключовим аспектом гендерної нерівності є проблема працевлаштування жінок. Часто кращі посади дістаються чоловікам і жінки перебувають у значно гірших трудових умовах, мають менше можливостей кар'єрного зростання, працюють переважно в низькооплачуваній сфері, зазнають труднощів при працевлаштуванні. Ця проблема не оминула і Україну. Питома вага жінок серед безробітних з кожним роком зростає.

Гендерний дисбаланс стосується і оплати праці. Досить часто за однаковий обсяг виконаної роботи жінки отримують нижчу заробітну плату ніж чоловіки. Так, станом на перше півріччя 2013 року середня заробітна плата жінок складала 2,7 тис. грн., в той час як чоловіків – 3,6 тис. грн.

У світі велика кількість успішних жінок, які в професійному плані нітрохи не поступаються чоловікам. Проте жінка повинна постійно доводити собі та оточуючим свій професіоналізм та здатність виконувати роботу не гірше за чоловіка та ламати стереотипні уявлення про професійну придатність чоловіка та жінки. Жінки на чолі підприємств, корпорацій і державних структур переконливо довели свою здатність керувати, створювати ефективні організації, вести за собою.

Аналізуючи жінок та чоловіків у бізнесі можна зробити висновок, що жінки попри усі перепони, а саме, гірші умови праці, низьку ймовірність кар'єрного зросту, нижчу заробітну плату досягають тих же успіхів, як і представники протилежної статі. Чоловіки в бізнесі намагаються поводитися як володарі і тримати під контролем всі аспекти діяльності. Натомість, жінки часто беруть на себе роль „няньки” і завжди намагаються досягнути консенсусу, часто використовують демократичний стиль керівництва.

Гострою залишається гендерна ситуація в Україні і сьогодні. Маючи непоганий рівень освіти, українські жінки перебувають у складних умовах для досягнення кар'єрних висот та успіхів у бізнесі, політиці, науці. На це вказує позиція України у швейцарському рейтингу. За рівнем “можливостей в економіці для жінок” (Economic Participation and Opportunity) наша держава посідає лише 43 позицію.

У резолюції Ради Європи, оприлюдненій 31 січня 2011 року, до ситуації жінок в Україні й дотримання принципу гендерної рівності була висловлена низка серйозних зауважень та запропоновано запровадити моніторинг дотримання прав жінок в Україні. Таке рішення було обумовлене рядом принципових зауважень: слабким представництвом жінок у Верховній Раді,

повною відсутністю їх в уряді. Крім того, в резолюції згадано формальний підхід до формування державних програм, нерозуміння базових питань прав жінок з боку високопосадовців й поширення гендерно-дискримінаційної та сексистської зовнішньої реклами.

Експертами Світового економічного форуму у Давосі (25-30 січня 2012 р.) відзначене кричуще становище українок у політиці – 105 місце за рівнем політичних повноважень для жінок. Тут Україну випередила навіть Танзанія, Ангола і Гондурас. Наприклад, якщо протягом усіх чотирьох скликань жінки в парламенті – Верховній Раді незалежної України – становлять від 3 до 8 відсотків, то в парламентах ЄС: У Фінляндії – 61 %, Швеції – 55 %, Німеччині – 37 %.

Фахівці Міжнародної фінансової корпорації (IFC) дійшли висновку, що в Україні жінкам значно складніше вести бізнес. Жінкам важче розпочати бізнес, бо немає доступу до ресурсів. Приватизація в Україні фактично пройшла повз жінок і 95 відсотків капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5 відсотків.

Лише 6 відсотків жінок-бізнесменів керують великим бізнесом, підприємствами з понад 250 співробітниками. Бізнесом у промисловості займається 2% жінок. Найбільша група жінок-підприємниць – передпенсійного й пенсійного віку. Для них бізнес, як правило дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Є суттєва різниця і в заробітній платі жінок і чоловіків за працю рівної цінності.

У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності в діловій сфері.

Поняття стереотипу визначається як стандартизований, стійкий, емоційно насичений, ціннісно визначений образ, уявлення про соціальний об'єкт. Стереотип виступає реальним засобом відтворення певного типу гендерних відносин, оскільки на мовленнєвому, ментальному і поведінковому рівні фіксує “очікування” соціуму і нормативну відповідь індивіда.

Гендерний стереотип – це спрощений, стійкий, емоційно забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок. Стереотипи проявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, міжособистому спілкуванні, міжгруповій взаємодії.

Гендерні стереотипи визначають статусні характеристики чоловіків та жінок, закріплюючи домінуюче становище чоловіків і дискримінаційні практики щодо жінок.

Основні **стереотипні погляди на жінку** в патріархальному суспільстві можна сформулювати так:

- жінка не повинна бути розумною (розум жінки полягає в тому, щоб приховувати його від чоловіка);
- у жінки існує особливе жіноче щастя (аби вдома з дітьми і чоловіком все було добре);

- жінка повинна підлаштовуватися під чоловіка, забезпечуючи йому спокій і комфорт (що і як треба зробити, щоб чоловік був задоволений);
- жінка повинна терпіти і зберігати важкі для неї стосунки (тобто миритися з насиллям стосовно неї і дітей, заради яких часто і декларується збереження сім'ї);
- жінка повинна мати обов'язковий набір психологічних якостей (добра, ніжна, слухняна, залежна, м'яка, слабка тощо);
- жінка повинна бути красивою, доглянутою (при цьому експлуатація жіночого образу в рекламі модного одягу, косметики та інших товарів), щоб добре влаштуватися в житті, тобто вдало одружитися;
- жінці дозволяється відкрита емоційна реакція і навіть прояв вербальної агресивності, капризність. Вважається, наприклад, що чоловік повинен бути витриманим, врівноваженим, безпристрасним у взаєминах з іншими людьми. М. Джекмен і М.Сентер виявили, що лише 22% чоловіків вважають, що обидві статі однаково емоційні.
- жінка має бути молодою і не обтяженою дітьми, щоб успішно просуватися в кар'єрі.

Гендерний стереотип перш за все спрямований на повторення вже відомих моделей співіснування двох статей, оскільки може забезпечити ефективну взаємодію у подібній до колишніх умов ситуації. Наслідки деструктивного вияву гендерних стереотипів є досить помітними зокрема і в сучасному українському суспільстві.

Якщо ж визначати **стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності і в діловій сфері**, то серед них можемо виділити такі:

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар'єрному зростанню за гендерним принципом;
- сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;
- скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;
- надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;
- засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;
- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;
- більші можливості у чоловіків знайти добреоплачувану роботу;
- нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;
- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків.

Як же в цій ситуації гендерної нерівності ведуть себе жінки? Вони вдаються до, так званих, **захисних стратегій**:

- “занадто активне функціонування на роботі”, тобто жінки проводять на робочому місці більше часу, ніж чоловіки, аби довести, що вони хороші спеціалісти;
- “фемінний стиль”: використання специфічно жіночих способів ділових переговорів з чоловіками (наприклад, кокетство, лестощі, применшення своїх здібностей);
- “робота за сценою”: жінки частіше за чоловіків беруться виконувати роботу, яка не оплачується; залагоджують конфлікти, проводять додаткові заходи;
- “материнські здібності”: по відношенню до колег-чоловіків (особливо з високим посадовим статусом) жінка виступає в ролі турботливої матері: вона уважно вислуховує їх проблеми, піклується про них і, в такий спосіб, домагається зміцнення свого впливу в організації;
- застосування “маски”: жінки приховують своє приватне життя, уникають розмов про дітей, щоб не заробити ярлик “менш ефективних співробітників” (до цієї стратегії особливо часто вдаються жінки, які думають про кар’єру керівника).

Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів формування цих відносин.

Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар’єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх прояви в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів:

- жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;
- жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед керівництвом, ситуаціями та обставинами;
- у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;
- жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;
- жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

Російський психолог А. Чирикова склала порівняльну характеристику особистих та ділових якостей російських чоловіків і жінок.

У жінок перші позиції (в порядку зменшення значимості) займають наступні **якості та вміння**:

- вміння: йти на компроміс, гнучко вести переговори, враховуючи позиції інших сторін;
- впевненість у собі і своїй місці;

- вміння діяти в конфліктній ситуації та при загрозі ризику;
- постійна готовність до змін, нововведень;
- здатність швидко робити вибір;
- вміння ефективно використовувати уміння та здібності інших людей;
- здоровий консерватизм;
- вміння протистояти тиску, відстоювати свою позицію;
- вміння жити сьогоdnішнім днем, “тут і зараз”.

У чоловіків відзначені такі провідні **якості та вміння**:

- постійна готовність до змін, до нововведень;
- вміння при необхідності нав’язати свою позицію;
- вміння відчувати себе вільним і отримувати вигоду в рамках прийнятих обмежень і правил;
- вміння ефективно використовувати здібності і уміння інших людей;
- вміння використовувати чужі ідеї для реалізації власних цілей;
- вміння діяти в ситуації конфлікту та загрози ризику;
- вміння справляти враження, налагоджувати і підтримувати стосунки з іншими людьми;
- впевненість у собі і своїй місії;
- вміння протистояти тиску, відстоюючи свою позицію.

Існують відмінності і в мотивації дій. Як показують дослідження, для жінок характерна велика диференціація мотивів, а для чоловіків – актуальними є реалізація більш високих потреб. Складнощі задоволення потреби в самореалізації у жінок ведуть до частих внутрішніх розчарувань і, як наслідок, до невиходу на роботу через хворобу та з інших поважних причин. Це пов’язано із суперечливим прагненням жінок до успішності і в професійній, та сімейній сферах.

Опитування жінок показують, що у професійному самовизначенні їх, в першу чергу, приваблюють можливість активного спілкування, соціальній взаємодії, відносини, що складаються в кампанії. Особисті, комфортні відносини на роботі можуть компенсувати незадоволеність заробітною платою чи неблагополучними сімейними відносинами. Ймовірно, для частини жінок міжособистісні відносини на роботі особливо значимі тому, що допомагають їм у визначенні своєї професійної Я-концепції. Крім того, соціальна підтримка на роботі пов’язана з меншим відсотком депресій і фізичних нездужань у жінок.

На другому місці за значимістю стоїть матеріальна оплата праці, і лише на третьому – інтерес до змісту професійної діяльності.

Що ж до чоловіків, то серед різних орієнтирів вибору кар’єри, вони частіше прагнуть до підприємницької активності, менеджменту, змагальності. Вони відчують потребу створювати новий продукт, послугу.

Жінки в роботі частіше орієнтовані на незалежність, стабільність, безпеку, професійну компетентність. Крім того, важливим мотивом вибору

роботи для жінок є умови праці, санітарно-гігієнічні характеристики діяльності, організація роботи.

Жінка в оцінці власної праці в істотній мірі орієнтована на похвалу чи негативну оцінку з боку інших співробітників. Потрібно зазначити, що для робітниць важливою є не тільки оцінка її професійної компетентності, а й її особистих якостей (в тому числі фізичних достоїнств і недоліків).

Чоловікі орієнтовані на розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя, жіноча логіка, її дії, рішення продиктовані інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловікі цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є схвальна оцінка їх зовнішності, жіночності, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше виступають “конфліктоносіями”. До конфліктності також призводять максималістські судження жінок.

З іншого боку, перераховані характеристики жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків, краще ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Враховування психологічних особливості представників різних статей, дозволять створити сприятливу атмосферу для здорових ділових стосунків.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, що є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці:

- жінка перша подає руку для рукостискання;
- жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;
- в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;
- в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якоесь важке обладнання;
- чоловік поступається жінці дорогою.

Таким чином, на думку багатьох дослідників, чоловіки і жінки мають практично рівні психологічні можливості для управління підприємством, і характеристики статі практично не виступають обмежувачами для ефективного менеджменту. Психологічними складовими успішності обох статей є інтуїція та бізнес-чуття, лідерські здібності проектування успіху і прямування до нього, відповідальність, управління емоційним станом, психологічна зрілість.

5.6. Особливості взаємин з колегами, клієнтами та партнерами

Ділове спілкування – це перш за все спілкування між співробітниками у межах одного колективу фірми, підприємства, організації. І процес спілкування, і його результати багато в чому залежать від тих людських відносин, того морально-психологічного клімату, який встановлюється в колективі. На ці взаємовідносини можна впливати, оптимізувати їх, формуючи в колективі атмосферу, найбільш сприятливу для досягнення успішних результатів. Але для цього необхідно перш за все знати, що являє собою колектив, яка його структура, функції і закономірності взаємин, які складаються між працівниками, а також між керівником і підлеглими.

Колектив – це група людей, об'єднана спільними цілями і близькими мотивами спільної діяльності, що лежать в руслі суспільних інтересів (наприклад, в сфері виробництва, бізнесу, освіти тощо).

Кожен колектив незалежно від характеру своєї діяльності виконує наступні **функції**:

- здійснення певного виду праці – продуктивного, підприємницького, навчального та ін. (виробнича функція);
- включення особистості через працю в життя суспільства (соціальна функція);
- формування в особистості якостей, необхідних для даного виду діяльності і для суспільства в цілому (виховна функція).

Колектив – це вища стадія розвитку групи. **Ознаками колективу є:**

- наявність загальної та суспільно-значимої мети спільної діяльності;
- особистісна значимість загальної мети для всіх членів групи;
- наявність особливої структури відносин між членами групи, яка опосередковується змістом спільної діяльності, її цінностями, принципами, цілями і завданнями.

Рівень зрілості колективу визначається як здатність групи ставити актуальні і реалістичні загальні цілі, що відповідають індивідуальним цілям кожного члена колективу, будувати і в разі необхідності змінювати структуру взаємин для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю.

Основні показники рівня зрілості колективу:

- згуртованість колективу (збіг оцінок та установок членів групи по відношенню до істотних сторонах спільної цілеспрямованої діяльності);
- організованість колективу (здатність створювати і зберігати стійкої свою структуру в ситуаціях невизначеності, поєднуючи різноманітність думок і форм ініціативного поведінки з єдністю дій його учасників);
- спрямованість колективу (соціальна значимість поставлених цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і норм);
- емоційна ідентичність (здатність групи до співпереживання з кожним її членом);

- спрацьованість колективу (максимально можлива продуктивність спільної діяльності при мінімальних емоційно-енергетичних витратах на взаємодію, що супроводжується високою суб'єктивною задоволеністю);
- інтелектуальна комунікативність (здатність створювати оптимальні шляхи взаємоінформирования у визначенні загальних позицій, суджень, прийняття групових рішень).

Згідно сучасним науковим уявленням, структура відносин у будь-якому колективі є багаторівневою. Перший рівень – це формальні, регламентовані відносини. Другий рівень – це відношення членів колективу до реалізованої виробничої мети, мотивація їх трудової діяльності, її соціальний і особистісний сенс для кожного працівника. Третій рівень – це міжособистісні відносини, опосередковані змістом виробничого процесу, його цілями, завданнями, прийнятими в колективі принципами і ціннісними орієнтаціями, "неписаними" моральними вимогами і традиціями. Четвертий рівень – це міжособистісні відносини, не пов'язані з спільною діяльністю і засновані на особистій симпатії або антипатії, повазі чи неповазі і т. д.

Забезпечення оптимального клімату у *відносинах "по горизонталі"* сприяє дотримання ряду вимог, що пред'являються до всіх членів колективу, у тому числі і до його керівника.

- Самоврядування і самоконтроль над власною поведінкою, формування в собі якостей, необхідних справі, приємних оточенню, що сприятимуть вашому власному успіху і просуванню. Американці називають це "to make one's self" – "зробити самого себе" – і вважають таке прагнення невід'ємною якістю ділової людини.
- Координація власної поведінки, потреб, інтересів, настрою з оточуючими. Неприпустимо розпускатися, виправдовуючи себе тим, що ви холерик або що у вас неприємності вдома. Японці, наприклад, ніколи не будуть демонструвати на людях своє роздратування, горе чи поганий настрій, бо вважають, що недопустимо негативно впливати на оточуючих.
- Терпимість до недоліків, шкідливих звичок колег, до їхніх поглядів, переконань, думок. Основою такої терпимості повинна бути тверда впевненість у тому, що кожна людина має право бути такою, якою вона є; такою її і слід сприймати.
- Прагнення до взаєморозуміння, бажання зрозуміти іншого, для чого необхідно "вийти з власної концепції до загальної системи координат", спробувати зрозуміти, що рухає іншою людиною. Можливо, у вас спільні цілі, але різне бачення шляхів їх досягнення або різні мотиви дій.
- Здатність до співчуття, співпереживання. Це навіть не вимога (вимагати цього не можна), а скоріше очікуване, бажане. Моральність цієї якості в тому, що воно поширюється не тільки на "ближніх" – друзів, рідних, але і на "далеких" – просто членів колективу, не завжди навіть симпатичних нам.

Норми і принципи поведінки "по горизонталі"

Розглядаючи ці вимоги з точки зору етики, ми виявляємо, що в основі їх лежать такі принципи, як гуманізм, що виявляється у повазі до людей, колективізм, що націлює співробітників на єдність дій, і, як це не парадоксально, індивідуалізм, який вимагає цінувати в кожній людині його унікальність і неповторність.

Складний сплав цих принципів і вимог конкретизується у процесі трудової діяльності в наступних нормах поведінки співробітників у їх відносинах по горизонталі:

- здатність до реалістичної самооцінки своєї праці, свого внеску в загальну справу, що передбачає високу вимогливість до себе як фахівця, скромність, відсутність зарозумілості і зазнайства, відкритість для конструктивної критики;
- вміння поважати досягнення, винаходи та розробки своїх попередників і колег, гідно оцінювати результати їхньої діяльності, не применшувати їх значення з метою вивищування власних успіхів;
- підпорядкування особистих інтересів стратегічним цілям виробництва або фірми;
- вміння не перетворювати ділові розбіжності з колегами в особисту неприязнь і не переносити свої симпатії та антипатії на службові відносини;
- здатність координувати власну точку зору з думкою колег, вести колективний пошук найбільш оптимального вирішення виробничих або економічних завдань;
- вміння проявляти у взаєминах з колегами тактовність, прагнення до взаєморозуміння, співчуття, співпереживання.

Якщо ви хочете, щоб вас любили і спілкування з вами було приємним для оточуючих людей, якщо ви прагнете викликати хороше до себе відношення і бажаєте, щоб подібні відносини встановилися між усіма колегами, скористайтеся порадами, які дає з цього приводу Карнегі. Коротко їх можна звести до наступного:

- щиро цікавтеся людьми, проявляйте увагу до їхніх справ і проблем;
- доброзичливо і як можна частіше посміхайтесь людям, і вони відповідатимуть вам взаємністю;
- запам'ятовуйте імена людей, з якими ви спілкуєтесь, звертайтеся до них по імені та по батькові – людям це подобається;
- умійте слухати співрозмовника, спонукайте людину говорити про те, що для нього найбільш цікаво, і він буде вдячний вам;
- говоріть з людьми про те, що хвилює їх, а не тільки вас;
- дайте співрозмовнику відчути себе особистістю, викличте у нього почуття самоповаги – і він буде безмежно вдячний вам.

Ці "маленькі хитрощі" можуть бути використані вами не тільки в діловому, але і в міжособистісному спілкуванні, якщо вас турбує проблема морально-психологічного комфорту в стосунках між людьми.

Зовсім інша ситуація складається, коли люди не симпатизують один одному і, більше того, не докладають жодних зусиль, щоб згладити тертя і налагодити стосунки. В цих умовах важко розраховувати на взаєморозуміння, взаємоповагу. В колективі створюється важка морально-психологічна атмосфера, негативний мікроклімат, який створює відчуття психологічного дискомфорту. Як правило, такі колективи мають невисокі виробничі показники, високу плінність кадрів та низький творчий потенціал.

Взаємовідносини з партнерами і конкурентами. У сфері підприємництва вже давно розроблено, а практикою комерційної діяльності відпрацьовано та визначено правила "ринкової гри" – взаємовідносини підприємців із партнерами і конкурентами. Мова йде про головний аспект взаємовідносин на ринку – конкуренцію, а точніше – етику конкуренції.

Понад тридцять років тому економіст А.Карр написав статтю "Чи етичний блеф у бізнесі?" Він запропонував обміркувати таку тезу: сфера підприємництва розробила свої правила гри, дуже схожі за своєю суттю з грою у покер. І в тому, і в іншому випадку неправда перестає бути неправдою, оскільки всі учасники гри заздалегідь знають, що відвертості від партнерів чекати не слід. У покері, як і в бізнесі, провідним є елемент випадковості, однак переможцем стає той, хто грає більш майстерно. Для перемоги необхідне досконале знання правил, вміння збагнути психологію партнерів, залізна витримка і здатність швидко та ефективно скористатися наданими можливостями.

Отже, своєрідна етика гравця відрізняється від етичних ідеалів цивілізованих людських відносин. Гра передбачає недовіру до партнера, ігнорує почуття дружби. В основі взаємовідносин гравців не доброта і добросердя, а хитромудрий обман і прагнення приховати свою силу і наміри. Незважаючи на це, ніхто не засуджує покер за його правила. Тому, мабуть, не можна засуджувати правила гри у сфері підприємництва тільки за те, що поняття "справедливо" і "несправедливо" трактуються в ньому не зовсім так, як того потребують моральні традиції, що панують у суспільстві.

Зрозуміло, такий підхід зовсім не передбачає, що в приватному жиггті підприємці обов'язково байдужі до етичних норм, але на роботі ці люди перестають бути пересічними громадянами. Вони стають учасниками гри, яка відбувається за своєрідними етичними канонами, оскільки кінцева суть її теж своєрідна – здобуття прибутку.

Якщо бажаєш досягти успіхів у бізнесі, необхідно долати перешкоди, слід навчитися вводити в оману, практикуючи напівправду і недомовки. Якої б форми блеф не набував, він – невід'ємна частина гри, і підприємець, який не оволодіє достатньо її технікою, вряд чи зможе досягти успіху або прийти до влади.

Конкуренція повинна бути чесною, шахрайство не припустиме. Тим підприємцям, хто веде "нечесну гру", ніколи не досягти справжнього успіху, тому що їм буде важко знайти партнера по бізнесу. Людей, які обдурюють, у діловому світі завжди засуджували. Той, хто припускається брехні та фальсифікації, більше втрачає, ніж виграє. Завоювання авторитету – складний і тривалий процес, однак, і 50% успіху.

Для відпрацювання стратегії та тактики конкурентної боротьби слід залучати цивілізовані методи. Необхідно знати основні характеристики продукції конкурента, щоб зробити свою продукцію чи послуги конкурентоспроможними.

Японські фірми одними із перших у діловому світі усвідомили необхідність ретельного вивчення позицій конкурентів, їх приклад наслідують багато фірм, компаній, корпорацій. Наприклад, компанія "Форд" розбирає вироби конкурентів (все до останнього гвинтика). Це дає змогу проаналізувати не тільки матеріал, із якого виготовлена деталь, а й особливості самого процесу виготовлення. Потім проводять розрахунок витрат, визначають собівартість деталей, роблять висновки. На підставі цього виробляють новації щодо якості, зниження собівартості деталей та уніфікації вузлів і блоків.

Нині багато фірм практикують складання бази даних про конкурентів. Це кропітка справа, яка потребує не тільки педантичності в оформленні, але й високого професіоналізму. Необхідно постійно відстежувати і поновлювати інформацію, аналізувати її і робити прогноз тенденцій розвитку конкурентів. Сформований банк даних на кожного конкурента дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, розробити стратегію своєї діяльності. Це дозволить протриматися на ринку, стати лідером у галузі чи знайти в конкуренті партнера. Такої стратегії в конкурентній боротьбі дотримується більшість фірм і компаній.

Запитання для самоконтролю

1. Вкажіть, які суперечності та конфлікти можуть виникати у структурі відносин «фірма – найманий працівник»?
2. Назвіть обов'язки обох сторін (роботодавця та претендента на робоче місце) під час процедури найму на роботу.
3. Які дані має містити резюме, назвіть його види.
4. Що таке професіограма?
5. Які моральні аспекти таїть у собі проблема просування по службі?
6. Наведіть приклади проявів дискримінації у сфері зайнятості.
7. Чи існує «етика вигідних зв'язків»?
8. Якими Ви бачите взаємини фірми з клієнтами та партнерами?
9. Що таке відносини «по горизонталі» та «по вертикалі»?

Розділ 6. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЙ

- 6.1. Корпоративна культура, її суть та функції.
- 6.2. Рівні корпоративної культури.
- 6.3. Типологія корпоративної культури.
- 6.4. Корпоративна репутація та корпоративний імідж.
- 6.5. Основні компоненти корпоративної культури (командні заходи, корпоративні документи, корпоративні ЗМІ, корпоративний гумор тощо).

Ключові терміни та поняття: корпоративна культура, організаційна культура, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративні цінності, корпоративна репутація, корпоративні норми, корпоративні документи, корпоративні ЗМІ, корпоративна філософія, корпоративний гумор, корпоративні заходи.

6.1. Корпоративна культура, її суть та функції

Успіх багатьох підприємств та організацій залежить від стану розвитку корпоративної культури як важливого фактора економічної ефективності, могутнього і потужного інструмента управління людьми. Корпоративна культура забезпечує довготривалий успіх підприємства чи організації, її розвиток сприяє гуманізації усіх сфер діяльності. Не може бути організації без культури. Вона спонтанно формується у будь-якій організації через певний час після її створення, оскільки люди неминуче привносять у неї свій індивідуальний досвід набутий в інших культурах (субкультурах). Первинно утворюється складна композиція індивідуальних культур, яка формує особистість організації, її унікальність.

Корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура – це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного маркетингу. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, й пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру.

Корпоративна культура – явище, що охоплює духовне і матеріальне життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.; це система цінностей та переконань, що

поділяється усіма працівниками колективу і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Корпоративна культура» це:

- специфічна «конституція» організації;
- система матеріальних і духовних цінностей, проявів організації;
- система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій;
- неписаний і нематеріальний, але той, що добре відчувається, бік діяльності організації;
- динамічний комплекс базових особливостей окремої організації; явище духовного походження тощо.

Ряд вчених вказує на термінологічну різноманітність понять «корпоративна культура» і «організаційна культура». Більшість з них використовують ці поняття як взаємозамінні, або наділяють їх синонімічними значеннями. Проте трапляються і підходи, в яких вживання цих термінів чітко розмежовано. Так, професор Ю.Семьонов стверджує, що «корпоративна культура» є органічною частиною «організаційної культури» і відображає специфічність організації як групового феномену.

Ядром корпоративної культури будь-якої організації є **цінності**, які формуються на певних правилах, законах, традиціях, які є обов'язковими для всіх і діють тільки тоді, коли цінності на ділі, а не на словах поділяють якщо не всі, то більшість працівників.

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе: статус організації та її «обличчя»; розподіл повноважень та влади; ставлення до людей; критерії вибору на керівні посади; організацію роботи та дисципліну; стиль керівництва та управління; процеси прийняття рішень; поширення інформації та обмін нею; характер контактів; шляхи розв'язання конфліктів; оцінку ефективності роботи.

Проголошені корпоративні цінності становлять основу корпоративної культури організації і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки. Стрижневі цінності визначають напрями формування її стратегії та її іміджу і забезпечують спадковість підходів до їх реалізації.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. В процесі управління персоналом необхідно вирішувати наступні завдання: розвивати почуття причетності до справ організації (підприємства); заохочувати та залучати до спільної діяльності на благо підприємства; зміцнювати стабільності системи соціальних відносин; підтримувати індивідуальні ініціативи працівників; створювати атмосферу єдності менеджерів і персоналу.

Основні етапи формування корпоративної культури:

Початковий розробка концепції корпоративної культури (визначення місії підприємства та філософії його функціонування, побудова дерева цінностей і вибору основних серед них).

Підготовчий етап охоплює сукупність робіт організаційного, методичного й інформаційного характеру, чіткий розподіл обов'язків між виконавцями.

Основний етап передбачає формування стандартів і норм поведінки персоналу на основі прийнятих цінностей, запровадження традицій, символіки, ритуалів, системи свят, розроблення мотиваційної політики.

Завершальний етап повинен засвідчувати повну готовність персоналу підприємства до створення його корпоративної культури. Він охоплює нормативне закріплення усіх складових у корпоративному документі (положення про корпоративну культуру), кодекс ділової етики, документ про корпоративне керівництво тощо.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій:

- **охоронна** – полягає у створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів, вона реалізується через заборони, табу, обмежувальні норми;
- **інтегруюча** формує відчуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб вступити до неї;
- **регулююча** функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їхніх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує вірогідність небажаних конфліктів;
- **адаптивна** функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації, вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди;
- **орієнтуюча** функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;
- **мотиваційна** – створює для цього необхідні стимули, функція формування іміджу допомагає створити образ організації в очах оточуючих.

Наведені функції корпоративної культури формують певний образ підприємства та забезпечують соціальну стабільність, єдність особистості та відданість працівників.

6.2. Рівні корпоративної культури

Виділяють різні підходи щодо вивчення структури корпоративної культури, кожен з них доводить, що вона є багаторівневою.

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, **«зовнішнього»** рівня, що містить такі видимі зовнішні атрибути як унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, **«базовому»** рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому,

хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників.

Крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – *«внутрішній»*. Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Трьохрівнева модель корпоративної культури у метафорі «Дерева», запропонована Е. Шейном

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – *«крона»*, так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної культури – *«ствобур»*, тобто засвоєні цінності. Це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріплені в інструкціях і документах, так і незакріплені. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – *«коріння»*, тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації.

Дворівнева модель корпоративної культури представляє собою два організаційних рівня. Верхній представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. Це одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. На глибшому (другому рівні) розташовані цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони ніби витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Дані цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх, показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Серед так званих «рівневих» моделей корпоративної культури виділяють *модель «багатошарова цибулина»*.

Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель демонструє, що шари культури мають бути погоджені один з одним, інакше люди в організації відчують дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес-оточенням.

Цікавий підхід до розгляду параметрів корпоративної культури пропонує **В. А. Співак**. Структура корпоративної культури, на думку цього автора, включає п'ять елементів:

1. **Культура умов праці:** характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.
2. **Культура засобів праці і трудового процесу:** впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і плановірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.
3. **Культура міжособових стосунків (комунікацій):** соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям ("паблік рілейшинз").
4. **Культура управління:** методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.
5. **Культура працівника:** етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

6.3. Типологія корпоративної культури

Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія, яка є спробою класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою.

Під типом корпоративної культури слід розуміти певну групу культур, об'єднаних за загальною, найбільш істотною ознакою, що відрізняє даний тип культури від інших.

Класифікація корпоративних культур

1. За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації корпоративні культури:

- **стабільні** (висока міра адекватності) характеризуються чітко заданими нормами поведінки і традиціями;
- **нестабільні** (низька міра адекватності) культури характеризуються відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей:

- **інтегративні** (високий рівень відповідності) – характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогруповою згуртованістю;
- **дезінтегративні** (низький рівень відповідності) культури – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

3. За залежною від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- **позитивні** корпоративні культури. Культура організації є позитивною якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень;
- **негативні** корпоративні маркетингові культури. Негативна культура – джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загальному функціонуванню підприємства і його розвитку.

4. За характером управління організацією (типологія проф. Ч. Хенді) корпоративні культури класифікують на:

- культура Влади (культура Зевса);
- культура Ролі (культура Аполлона);
- культура Задачі (культура Афіни);
- культура Особи (культура Діоніса).

Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на ролі, – процедури, правила, затвердженні функції. У центрі уваги в організаціях з культурою, орієнтованою на задачу, – виконання завдання, здатність справлятися із завданням, новою ситуацією, здатність адаптуватися до неї. Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на особу, – потенціал людини, працівника, його уміння. В організаціях з культурою, орієнтованою на владу, акцент робиться на зростанні організації, а значущість працівників визначається значущістю посади, яку вони займають.

5. За потенціалом для підтримки стану і успіху компанії (типологія Дж. Зонненфельда) корпоративні культури класифікують на:

- **«бейсбольна команда» (baseball team)** – виникає в ситуації, де приймаються ризиковані рішення, де реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У компаніях з таким типом корпоративної культури бізнес-рішення приймаються дуже швидко, заохочується талант, новаторство й ініціатива.
- **«клубна культура» (club)** характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Стабільні і безпечні умови сприяють заохоченню досвіду та посадової переваги співробітників. Підвищення на посаді отримують лише працівники цієї компанії, при цьому кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово.
- **«академічна культура» (academy)** передбачає поступове кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. У компанії набирають нових молодих співробітників, які виявляють цікавість до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування по службових сходах. Проте, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).
- **«оборонна культура» (fortress)** може виникнути в ситуації необхідності виживання. При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться піддаватися реструктуризації і скорочувати свій персонал, аби адаптуватися до нових зовнішніх умов.

6. За ступенем інтенсивності культури та її зовнішнього або внутрішнього фокусування корпоративні культури:

- **сильні культури** характеризується головними (стержневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають міру їх важливості і прихильні їм, тим сильніше культура.
- **слабкі культури** – це переважно молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Проте, не всі зрілі організації із стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

7. За характером розвитку корпоративні маркетингові культури:

- **«чоловічі»** культури забезпечують зв'язок і адекватну та своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, виробляють обмін інформацією з ним. Чоловічі культури тяжіють до динамічності, постійного оновлення, прагнення до змін;
- **«жіночі»** культури забезпечують стійке функціонування організації, прагнуть до збереження, зміцнення, розширення досягнутих результатів та існуючих порядків.

8. Відповідно до загальних характеристик компанії (метод побудови профілів культури - метод OCAI К. Камерона та Р. Куїнна) корпоративні культури класифікують на:

- **кланові** – фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей, доброму почутті до споживачів. Лідери в таких організаціях – вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу;
- **адхократичні** – фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори;
- **ієрархічні** – характерні для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери в таких організаціях – раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика;
- **ринкові** – акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети. Лідери в таких організаціях – тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію зв'язує бажання перемагати.

9. В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури:

- **інтровертні** – інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв'язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками);
- **екстравертні** – зосереджують увагу на зовнішніх зв'язках і стосунках, такі організації направлені на зовнішнє оточення, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи можна сказати, що структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

6.4. Корпоративна репутація та корпоративний імідж

Потреба в репутації або в престижі є досить важливою як для кожної публічної людини так і для будь-якої організації чи підприємства, котрі прагнуть до успіху і процвітання. Дані поняття розуміються як повага

оточуючих, завоювання статусу, уваги, визнання заслуг, слави. Досягнення усіх цих соціально значущих категорій неможливе без створення адекватного, позитивно оцінюваного іміджу, що формується на базі репутації.

Корпоративна репутація підприємства в останні роки є конкурентною перевагою і стратегічним активом підприємства, вона визнана тим нематеріальним чинником, що впливає на рівень економічної безпеки підприємства.

Корпоративна репутація – це колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на підставі експертної оцінки економічного, соціального та інших аспектів її діяльності.

Формування позитивної репутації підприємства чи компанії – процес тривалий, продуманий і послідовний. Стійка позитивна репутація створює для підприємства чи окремо взятої людини низку додаткових переваг, а саме: йому довіряють, а того, кому довіряють, хочуть слухати; за наявності альтернативного вибору його вибирають першим; з ним хочуть взаємодіяти. Більше того, якщо організація з високою репутацією припуститься помилки, то при правильних діях не втратить довіри. Саме тому відомі фірми не бояться повідомити про помилку клієнтам, вибачитися перед ними і зробити все для того, щоб вона не повторилася.

Висока корпоративна репутація завжди є необхідним елементом при виході на конкурентні західні ринки. Без солідного реноме годі й думати, наприклад, про можливість великої позики у зарубіжних інвестиційних компаній. Приміром, Європейський банк реконструкції та розвитку не розпочинає відносин приблизно з половиною компаній, що звертаються до нього, після стандартної заочної перевірки їхньої репутації. Аналогічної політики дотримуються більшість великих закордонних компаній.

Експерти сходяться в думці, що гарна репутація робить компанію більше привабливою для інвесторів, підвищує її капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення. За результатами досліджень Гарвардської Бізнес-школи, за останні 11 років, працюючи над своєю репутацією, компанії по всьому світу підвищили свій дохід на 682 відсотки, прибуток на 756 відсотків та чисельність персоналу відповідно на 282 відсотка. У цей же час, компанії, що не приділяли уваги цьому аспекту, отримали результати відповідно у 166, 1 та 36 відсотка.

Репутаційна модель має три взаємопов'язані складові – емоційне ставлення до компанії (те, що багато хто називає іміджем), раціональне сприйняття компанії, а також підтримувальна поведінка, тобто готовність споживачів реальними діями підтримувати компанію.

Складові репутації:

- якість продуктів та послуг;
- інноваційність;
- рівень корпоративної культури;

- успішність управління;
- рівень соціальної відповідальності;
- лідерство;
- фінансова успішність.

Світовим лідером у сфері репутаційного аудиту за останні десять років є Reputation Institute. Співробітниками Інституту розроблені унікальні методики вивчення різноманітних аспектів репутації, системне застосування яких дає змогу визначити, за рахунок яких чинників репутація може бути не тільки зміцнена, а й підлягати управлінню.

Імідж та репутація можуть бути зруйновані через:

- роздуту та нечесну рекламу;
- низьку якість продукту;
- негативні відгуки в пресі;
- зневажливе ставлення до покупця;
- відсутність чітко визначених принципів компанії;
- відсутність у співробітників відданості компанії та їх невдоволення роботою.

Прояв хоча б одного з них є прямим доказом руйнації іміджу компанії.

Найефективнішим індикатором успішності підприємства, та як наслідок – впливовим фактором на рейтинговий показник іміджу виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Такі її форми як благодійність, меценатство, спонсорська діяльність, додаткове соціальне забезпечення співробітників, вироблення безпечних та якісних товарів (послуг), встановлення справедливих цін на продукцію, забезпечення екологічно безпечного процесу виробництва суттєво підвищують рейтинг, репутацію компанії, ефективно диференціюють її від конкурентів.

Важливим чинником формування репутації підприємства є засоби масової інформації. Реклама підприємств з високою репутацією має більшу цінність та довіру серед споживачів у порівнянні з аналогічною рекламою інших виробників. Як наслідок, обсяг продажів підприємства та рівень його конкурентоспроможності збільшується, збільшуючи рівень його економічної безпеки, але це стосується лише позитивної реклами.

Негативна, компрометуюча реклама може стати передвісником краху підприємства, причому неважливо, чи є інформація, отримана з засобів масової інформації, достовірною. Наслідком отримання негативної інформації є погіршення продажів, недовіра споживачів та інвесторів, нестабільність стану підприємства.

Таким чином, створення ділової та привабливої корпоративної репутації на підприємстві є продуманим добре організованим і довготривалим процесом. Правильно сформований позитивний імідж підприємства та хороша репутація працюють на прибуток, зміцнюють рівень його економічної безпеки та демонструють стабільність, урізноманітнюють і

насичують життя компанії, надають креативні можливості для кожного, створюють хороший фундамент для подальшого зростання.

6.5. Основні компоненти корпоративної культури

Виділяють наступні компоненти корпоративної культури: наявність командних заходів, корпоративні засоби масової інформації, корпоративні документи, організаційна структура, корпоративні стандарти, корпоративний гумор.

Найбільш поширеним компонентом корпоративної культури є **наявність командних заходів**, які зазвичай направлені на різні святкування, наприклад, з нагоди:

- дня компанії;
- дня галузі або професійного свята;
- днів народжень співробітників;
- дитячих свят (Дня школяра або Дня знань);
- досягнення компанією певних фінансових результатів;
- будь-яких інших подій в житті компанії.

Правильна організація корпоративного заходу, будь-якого неформального або ділової події, дозволяє вирішити цілий ряд завдань, які сучасна компанія ставить перед собою. Проведення корпоративних свят сприяє формуванню лояльності співробітників до керівництва і компанії в цілому, усвідомлення співробітниками історії, місії, корпоративних цінностей, організаційної структури, професійної етики компанії, удосконалення внутрішніх комунікацій.

Проведення корпоративів є невід'ємною частиною стратегії успішного підприємства. Правильно організоване корпоративне свято здатне зробити позитивний вплив на відносини в колективі і його внутрішній клімат. Але можливий інший варіант: невдалий корпоратив ділить колектив на ворогуючі сторони. Тому при його організації потрібно добре продумати чи ефективним буде даний захід, і як саме зробити його ефективним.

Фактори, що слід враховувати при організації корпоративу:

- *розмір компанії* – одні й ті ж інструменти будуть по-різному ефективні для маленьких, середніх і великих компаній;
- *ситуація всередині колективу* – цей фактор, мабуть, найскладніший для аналізу і в той же час найважливіший для кінцевого результату, в чималій кількості випадків нам напевно знадобиться допомога запрошених фахівців;
- *бюджет проекту* – так, нам завжди буде хотітися зробити максимально якісний і максимально дорогою корпоратив, але ми завжди будемо обмежені тим бюджетом, яким володіємо, тому при виборі інструментів нам доведеться постійно озиратися на фінанси;

- *завдання проекту* – очевидно, що різні інструменти покажуть себе по-різному при вирішенні знову ж різних завдань, тому саме від цілей, яких необхідно досягти, і слід відштовхуватися при виборі.

З метою створення у співробітників організації необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді і в себе особисто; вироблення командного духу; вміння працювати в команді та виявлення лідерів використовують різноманітні методики навчання. Однією з них є *тімбілдінг*.

Тімбілдінг (англ. «team building») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, що працює злагоджено, як єдиний організм. Основна мета тімбілдінгу (або командоутворення) – емоційне згуртування колективу, підвищення віддачі від спільної роботи.

Вірний шлях для створення дійсно ефективного корпоративу – це комбінування різних інструментів під ті завдання, вирішенням яких ми в рамках проекту займаємося. Ні в якому разі не варто обмежуватися лише одним інструментом, адже більшість з них будуть куди більш дієвими саме в комплексі. У той же час надлишок інструментів в одному проекті може заплутати аудиторію.

Важливим компонентом корпоративної культури є **корпоративні засоби масової інформації**. Зазвичай це:

- корпоративна газета (друкується або в друкарні, або за допомогою офісної техніки);
- корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Зручним засобом для внутрішнього спілкування і локальних досліджень є інтранет.
- інформаційні дошки, на яких в друкарському вигляді розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами: електронною поштою, на зборах, наказами, оголошеннями і ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних (прохідних) для всіх співробітників місцях.
- інформаційні листи (розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді).

Ще одним компонентом корпоративної культури є **корпоративні документи**, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути:

- положення про адаптацію;
- положення про мотиваційну і компенсаційну політику;
- положення про преміювання;
- положення про кар'єрне підвищення;
- положення про відділи (організаційна структура, рівні ієрархії, структура підлеглих і внутрішніх комунікацій);

- положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів);
- положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси;
- положення про корпоративні свята.

Документи можуть називатися інакше і фіксувати інші аспекти, але вони обов'язково мають бути. Наявність чітко прописаної документальної системи управління не стільки формує корпоративну культуру, скільки підтримує її і укріплює як офіційну.

Необхідним компонентом корпоративної культури є чітко зафіксована **організаційна структура**, доведена до відома всіх працівників. Вже сама по собі вона вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ж ця структура відбита і в положенні про адаптацію (у так званому «кар'єрному дереві»), то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.

Навіть якщо компанія як команда професіоналів працює вже не перший рік, створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами її статусів.

Важливим компонентом корпоративної культури є **корпоративні стандарти**, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Інколи їх ділять на «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу і може застосовуватися як в адаптаційній програмі, так і для комплексної оцінки співробітників з метою мотиваційних змін (розділення по категоріях, введення додаткових премій і т.д.).

Важливою частиною вербальної чи невербальної комунікації в організації, багатofункціональним соціальним знаком є **наявність корпоративного гумору**, своєрідної манери жартувати, що склалися в організації.

Гумор, схвалений на корпоративному рівні, може стати потужним засобом мотивації. У багатьох компаніях цей ресурс використовують рідко, проте даремно, як вважають фахівці. Адже це недорогий, але дієвий спосіб позбавлення від виразок корпоративної культури – ліні, безвідповідальності, порушень дисципліни. Насаджувати корпоративні цінності в жартівливій формі іноді простіше, ніж за допомогою сухих директив.

Гумор як психологічний феномен виконує ряд функцій: захисту від страху й тривоги, інтелектуальної гри, послаблення соціальних табу, консолідації членів групи, соціального критицизму.

Психологи наголошують, що жартувати, піддразнювати і давати прізвиська колегам – достатньо корисне заняття. У 2004 р. в американському журналі «Journal Of Personality & Psychology» було опубліковане дослідження, котре наочно продемонструвало, що люди відчують більш теплі і дружні відносини до тих колег, які жартують з ними та дають прізвиська. Парадоксальним є те, що за результатами проведеного аналізу

люди ставляться навіть з особливою прихильністю до тих, хто дає їм образливі, брутальні або зневажливі прізвиська. Із цього спеціалісти зробили висновок, що піддрознування підсвідомо сприймається людиною як сигнал: «Ми достатньо близькі, щоб вирішити будь-які питання й проблеми між собою».

Окрім того, було з'ясовано, що просування по кар'єрним сходинкам людей, що здатні жартувати, брати участь у розіграшах та сприймати гумор, відбувається набагато швидше. Приблизно двоє з трьох кар'єристів виявилися жартівниками. В той же час вчені застерігають, що любителі жартів і розіграшів не піднімаються вище рівня менеджера середньої ланки. Більше того, втрата міри й надлишок гумористичних настроїв може призвести до втрати роботи.

Отже, сміх може вплинути на фірмовий стиль компанії, характер комунікації, корпоративну культуру в цілому як позитивно, так і негативно. Тому слід дуже уважно ставитися до проявів сміхової стихії та намагатися тримати її під контролем. За умов правильного використання корпоративного гумору сміх здатен виконувати терапевтичну, консолідуючу, комунікативну функцію, значно сприяючи загальній справі.

Таким чином, кожен із розглянутих компонентів корпоративної культури є по своєму важливим і сприяє формуванню корпоративної культури підприємства загалом.

Запитання для самоконтролю знань

1. Наведіть сутнісні ознаки корпоративної етики і корпоративної культури.
2. Вкажіть основні етапи формування корпоративної культури.
3. Поясніть вплив національного характеру на формування корпоративної культури.
4. Для чого підприємству необхідна хороша репутація, що від неї залежить?
5. Що таке корпоративний гумор, поясніть його доречність в організації.
6. У чому полягає складність вирішення етичних проблем на роботі?
7. Які корпоративні заходи використовують організації для підвищення етичного рівня керівництва і співробітників?
8. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє рівень етичної та психологічної культур?
9. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє корпоративна місія?
10. Дайте означення фірмового стилю та здійсніть аналіз його елементів.

Розділ 7. ЕТИЧНІ НОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 7.1. Спілкування як взаємодія, функції спілкування.
- 7.2. Різновиди, форми та рівні ділового спілкування.
- 7.3. Бар'єри у спілкуванні та способи їх подолання.
- 7.4. Невербальні засоби спілкування.
- 7.5. Публічний виступ та його види.

Ключові терміни та поняття: ділове спілкування, культура мовлення, психологія спілкування, моральні норми і принципи, засоби спілкування, функції спілкування, вербальне та невербальне спілкування, мова, жести, міміка, інтонація, пауза, манери, дистанція у спілкуванні, ідентифікація, рефлексія, стереотипізація, бар'єри спілкування, публічний виступ, промова, композиція промови.

7.1. Спілкування як взаємодія, функції спілкування

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватись успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Спілкування – явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається в середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди постають як носії соціального досвіду. Соціальний досвід спілкування виявляється у змісті інформації, що є його предметом (знання, відомості, способи діяльності), у засобах (мовна та немовна комунікація при спілкуванні), у суспільно вироблених у процесі історичного розвитку різновидах спілкування.

У 20-х роках ХХ ст. виникла соціальна психологія – наука про спілкування. Потреба людини у спілкуванні є однією з базових. Успіх тієї чи іншої справи більш нвж на 80% залежить від уміння спілкуватися.

За змістом спілкування охоплює всі ланки людського буття та діяльності, об'єктивні та суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається при передаванні знань, досвіду, коли формуються різні вміння та навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо.

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми та групами, в якому здійснюється обмін інформацією, обмін діями, сприйняття і розуміння партнера. Комунікаційний процес – це ланцюжок відповідей на запитання: Хто говорить? Що говорить? Кому? В якій ситуації? По якому каналу? З якою метою? З яким ефектом?

Особливість спілкування – у його нерозривному зв'язку з діяльністю. Діяльність є основним середовищем і необхідною умовою виникнення й розвитку контактів між людьми, передавання необхідної інформації, взаєморозуміння та узгодження дій. Змістовий бік спілкування завжди становить інформація, зумовлена потребами взаємодії людей. Вона може стосуватися повідомлення нових знань, наприклад роз'яснення вчителем понять, пояснення сутності певних явищ, процесів, інформування про події, що відбуваються, обґрунтування певних положень, побудови гіпотез тощо. Спілкування може бути засобом передавання певних умінь і навичок. За допомогою словесного опису та пояснення дії, її демонстрування та вправлення в ній людину можна навчити виконувати будь-яку діяльність. Саме так відбувається процес оволодіння професійними навичками, фізичними та будь-якими іншими діями.

Змістом спілкування може бути людина. Реальні контакти між людьми, у процесі яких вони безпосередньо сприймають одна одну, створюють середовище для об'єктивного виявлення особливостей їхньої поведінки, манер, рис характеру та емоційно-вольової сфери. Саме в таких контактах розкривається справжня значущість однієї людини для іншої, виявляються їхні симпатії та антипатії. У художній літературі є безліч прикладів, якої глибини та різноманіття психологічних нюансів можуть сягати стосунки між людьми в ситуаціях безпосереднього взаємодіяння, як відбувається процес проникнення у внутрішній світ людини, її почуття через зовнішні прояви. Іноді виразний погляд або жест можуть нести набагато більше інформації, ніж вимовлене слово.

Важливий вплив на характер спілкування справляють відносини та взаємовідносини, що склалися між членами контактної групи. Від того, якими є відносини та взаємовідносини, залежать система спілкування конкретної особистості, її манера, колорит, використовувані засоби.

Обмінюючись інформацією, встановлюючи комунікативні зв'язки для досягнення цілей діяльності, взаємодіючи і здійснюючи різнобічні впливи на інших партнерів по спілкуванню, люди безпосередньо сприймають один одного й мають можливість пізнавати фізичні, психологічні та індивідуальні особливості, притаманні кожній стороні. У цьому виявляється перцептивна функція спілкування.

Інформація, яку одержують співрозмовники у процесі контактів за різними каналами, дає змогу скласти об'єктивне враження про те, що становить собою партнер по спілкуванню, проникнути в його внутрішній світ, зрозуміти мотиви поведінки, звички, оцінні ставлення до фактів дійсності. Шлях пізнання людини людиною у процесі спілкування є складним. Адекватний психологічний портрет суб'єкта спілкування формується залежно від об'єктивних та суб'єктивних чинників і охоплює дію трьох важливих механізмів міжособистісного сприймання:

ідентифікацію, рефлексію (інтерпретацію) і стереотипізацію. Серед умов, які сприяють взаємопізнанню у спілкуванні, важлива роль належить чинникові особистісно-соціальної значущості предмета комунікації, характеру ситуації спілкування та тривалості контактів. Коли зазначені умови об'єктивно присутні у спілкуванні, ймовірність виявлення істотних психологічних рис особистості підвищується.

Перший етап у механізмі пізнання людини людиною – **ідентифікація** – це спосіб розуміння іншої людини через усвідомлюване чи неусвідомлюване уподібнення її самому суб'єкту, що пізнає. Суть цього процесу полягає в тому, що в ситуаціях взаємодії партнери намагаються зрозуміти один одного, ставлячи себе на місце іншого. Так, студент добре розуміє хвилювання та поведінку іншого студента перед іспитом, закоханий – страждання того, кого спіткала невдача у взаємності.

Для визначення власної тактики у спілкуванні співрозмовникові важливо знати, як індивід, що входить з ним у контакт, сприймає його самого. Усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер по спілкуванню, називається **рефлексією**. Рефлексія поглиблює сприймання іншої людини, оскільки дає уявлення про ставлення до себе як суб'єкта сприймання. У процесі спілкування ідентифікація та рефлексія постають в єдності, завдяки чому забезпечується психологічна інформативність спілкування. Дефіцит апріорних знань про психологію людей, з якими доводиться спілкуватися, не дає співрозмовникам можливості одразу визначитись, як найкраще підтримувати й розвивати контакти. Суб'єкт, програмуючи власну комунікативну діяльність, намагається зрозуміти й пояснити причини, що зумовлюють дії та вчинки кожного співрозмовника.

Пояснення вчинків іншої людини через приписування їй імовірних почуттів, намірів, думок і мотивів поведінки (згідно з А.Петровським) називається **причиною інтерпретацією**. Помилкова причина інтерпретації поведінки співрозмовника ускладнює, а іноді й унеможлиблює нормальну взаємодію сторін у спілкуванні. Інтерпретація дій і вчинків здійснюється або на основі ідентифікації, тобто через приписування іншому тих мотивів і почуттів, які, на думку суб'єкта, він сам виявив би в аналогічній ситуації, або шляхом віднесення партнера по спілкуванню до певної категорії осіб, стосовно яких існують певні стереотипні уявлення.

Стереотипізація – це класифікація форм поведінки та інтерпретація їх причин через співвіднесення із зразками, що відповідають соціальним стереотипам. Стереотип – це сформований за конкретних соціальних умов образ людини, яким користуються як штампом. Стереотипізація як прийом узагальнення типових рис, притаманних особистостям як носіям певних соціально та психологічно значущих характеристик.

Стереотипи, що виникають на ґрунті позитивних або негативних установок, у спілкуванні виявляються суб'єктивізмом. У буденному спілкуванні досить поширені стереотипи, що базуються на оцінюванні зовнішності співрозмовника і зумовлюють деформовані суб'єктивні уявлення про його реальні переваги. Це може завдати істотної шкоди стосункам і є небажаним явищем у роботі з людьми.

Функціональні можливості спілкування реалізуються на різних рівнях, залежать від особливостей соціально-психологічного середовища, соціальної ситуації, змісту і мети взаємодії. Функції (лат. *functio* – виконання, здійснення) спілкування – зовнішній вияв властивостей спілкування, ролі і завдання, які воно виконує у процесі життєдіяльності індивіда в соціумі.

Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язані з обміном інформацією, взаємодією та сприйняттям людьми одне одного. На думку Б. Ломова, існують такі функції спілкування:

- **інформаційно-комунікативна** (обмін інформацією). Охоплює процеси формування, передавання та прийому інформації. Реалізація її має кілька рівнів. На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей щодо інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. Другий рівень передбачає передавання інформації та прийняття рішень (спілкування реалізує цілі інформування, навчання та ін.). Третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших (спілкування спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів);
- **регуляційно-комунікативна** (регуляція поведінки, спільної діяльності у процесі взаємодії). Завдяки спілкуванню людина регулює не тільки власну поведінку, а й поведінку інших людей і реагує на їхні дії;
- **афективно-комунікативна** (регуляція емоційної сфери людини). Вона характеризує емоційну сферу людини, в якій виявляється її ставлення до навколишнього середовища, в тому числі й соціального.

З огляду на мету спілкування розрізняють функції, які реалізуються в будь-якому процесі взаємодії і забезпечують досягнення у ньому певних цілей (Л. Карпенко):

- **контактна**. Передбачає встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому і передавання повідомлення та підтримання взаємозв'язку під час взаємодії;
- **інформаційна**. Полягає в обміні повідомленнями (інформацією, думками, рішеннями, задумами);
- **спонукальна**. Суть її в стимулюванні активності партнера по спілкуванню, що спрямовує його на виконання дій;
- **координаційна**. Передбачає взаємне орієнтування і узгодження дій для організації спільної діяльності;
- **розуміння**. Виявляється в адекватному сприйманні і розумінні сутності повідомлення, а також партнерами один одного;

- **амотивна.** Реалізується через стимулювання у партнера по спілкуванню потрібних емоційних переживань і станів, у зміні за його допомогою власних переживань і станів;
- **встановлення відносин.** Полягає в усвідомленні і фіксуванні індивідом свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків;
- **здійснення впливу.** Наслідками її дії є зміна стану, поведінки, особистісно-змістових утворень партнера.

Осмилення особливостей структури і функцій спілкування доводить його багатоаспектність, яка виявляється в тому, що спілкування є потребою людини і умовою її виживання; має інформаційно-комунікативне та інтерактивне навантаження; передбачає процес обміну цінностями і соціальним досвідом; є специфічною знаковою системою і посередником у функціонуванні різних знакових систем (семіотичний аспект спілкування); є засобом нормативного регулювання поведінки індивідів; формує ставлення партнерів до індивіда, його – до партнерів та суспільства тощо.

До структури спілкування можна підійти по-різному, охарактеризуємо його структуру шляхом виділення в спілкуванні трьох взаємозалежних сторін: комунікативної, інтерактивної і перцептивної.

Комунікативна сторона спілкування (чи комунікація у вузькому змісті слова) складається з обміну інформацією між індивідами, що спілкуються. **Інтерактивна** сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, (обмін діями). **Перцептивна** сторона спілкування означає процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

7.2. Різновиди, форми та рівні ділового спілкування

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами, а саме: залежно від контингенту учасників, тривалості стосунків, міри опосередкування, завершеності, бажаності тощо.

Залежно від контингенту учасників виокремлюють спілкування міжособистісне, особистісно-групове та міжгрупове.

Міжособистісне спілкування характерне для первинних груп, в яких усі члени підтримують між собою безпосередні контакти і спілкуються один з одним. Особливості спілкування визначаються змістом і цілями діяльності, що їх реалізує група.

Особистісно-групове спілкування спостерігається тоді, коли одну із сторін спілкування репрезентує особистість, а іншу – група. Таким є спілкування викладача з аудиторією, керівника – з колективом підлеглих.

Міжгрупове спілкування передбачає участь у цьому процесі двох спільнот, кожна з яких обстоює власну позицію, домагається власних цілей, або ж обидві групи намагаються дійти згоди щодо певного питання,

досягти консенсусу. Через гострі суперечності щодо обговорюваного питання може виникнути міжгруповий конфлікт. У ост комунікації спілкуванні кожна особистість постає як виразник колективного інтересу, активно його обстоює, добираючи для цього засоби, що найповніше відбивають колективну позицію.

Спілкування може відбуватись як взаємодія сторін, між якими встановлюється комунікативний зв'язок, коли співрозмовники безпосередньо сприймають один одного, встановлюють контакти й використовують для цього всі наявні у них засоби. Таке спілкування характеризується як *безпосереднє*. У безпосередньому спілкуванні функціонує багато каналів зворотного зв'язку, що інформують співрозмовників про ступінь ефективності спілкування.

Опосередковане спілкування – це комунікація, в яку входить проміжна ланка – третя особа, технічний засіб або матеріальна річ. Опосередкування може бути репрезентоване телефоном як засобом зв'язку, написаним текстом (листом), що адресований іншій особі, чи посередником. Міра опосередкування у спілкуванні може бути різною залежно від засобів, що використовуються для досягнення цієї мети.

На характер спілкування істотно впливає час, упродовж якого триває процес. Регламент – це своєрідний каталізатор змісту та способів спілкування. Саме він створює ситуацію, коли необхідно висловлюватися коротко, чітко, лаконічно і зрозуміло.

Короткочасним є спілкування, що виникає із ситуаційних потреб діяльності чи взаємодії й обмежується розв'язанням локальних комунікативних завдань. Такими різновидами спілкування є консультація з певного конкретного питання, обмін враженнями з приводу актуальних подій тощо.

Довготривале спілкування – це взаємодія в межах однієї чи кількох тем, обмін розгорнутою інформацією щодо змісту предмета спілкування. Тривалість комунікативних зв'язків визначається цілями спілкування, потребами взаємодії та характером інформації, якою оперують співрозмовники. Спілкування вважається *завершеним*, коли повністю вичерпано зміст теми, причому його учасники однозначно оцінюють результати взаємодії як вичерпні.

При *незавершеному спілкуванні* зміст теми розмови залишається нерозкритим до завершення спілкування і не відповідає очікуванням сторін. Незавершеним спілкування може бути з об'єктивних причин, коли між співрозмовниками виникають просторові проблеми (роз'єднаність людей) або проблеми щодо засобів зв'язку та стосовно інших необхідних умов для підтримання контактів. До суб'єктивних причин належать заборона, небажання комунікаторів продовжувати спілкування, усвідомлення необхідності припинити спілкування. Залежно від ситуації, характеру та цілей спілкування його класифікують також за іншими критеріями.

Форми спілкування

Усна форма ділового спілкування (ділова бесіда, діловий прийом, ділова доповідь, ділова розмова по телефону, ділова нарада, ділові переговори). Це спілкування людей під час виконання ними службових обов'язків (під час бесід, нарад, у години приймання відвідувачів тощо). Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням.

Усне мовлення ділової людини має бути виразним (потрібно з чіткою дикцією вимовляти кожне слово); точним і недвозначним (використовувати слова з прямим значенням); логічним (продумувати кожен фразу, викладати думки послідовно, логічно); відповідним ситуації мовлення (кожен службовець повинен пам'ятати: що – кому – коли – де – про що – чому говорить і відповідно добирати мовні засоби); нестандартним; доречним; змістовним; стислим (у народі кажуть, що багато говорити не завжди означає багато сказати).

Писемна форма ділового спілкування (документи різних видів: автобіографія, резюме, заява, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий листок з обліку кадрів, довідка, висновок, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг із протоколу, телеграма, адреса, телефонограма, радіограма, факс, акт, доручення, розписка, список, таблиця, накладна, договір, трудова угода, контракт, ділова доповідь (написаний текст) тощо). Писемне спілкування є вторинним щодо усного мовлення. Воно й виникло пізніше. Писемне мовлення офіційно-ділового стилю є монологічним.

У діловому спілкуванні розрізняють сім можливих його рівнів, знання яких дає можливість розібратися в ситуації потенційного конфлікту, зробивши певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

Б. Ломов виокремлює такі рівні спілкування:

- макрорівень (людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних стосунків, що склалися);
- мезорівень (спілкування відбувається в межах змістовної теми);
- макрорівень (це акт контакту: запитання – відповідь).

Залежно від того, яу і між ким відбувається спілкування, виділяють такі його рівні:

Рівні ділового спілкування (за О. Добровичем):

- **примітивний** – партнер розглядається як перешкода, що потребує усунення;
- **маніпулятивний** – партнер розглядається як засіб для досягнення мети;
- **стандартизований** – справжнє ставлення ховається під масками, які демонструють партнеру певні стандартні норми поведінки;
- **конвенціональний** (погоджувальний) – нормальна партнерська взаємодія випадкових людей, коли враховуються інтереси, цінності обох сторін;

- **ігровий** – взаємодія між близько знайомими людьми, які уїно та щиро намагаються «грати партнера», створювати оптимальну атмосферу спілкування;
- **діловий** – партнерська взаємодія, що не виходить за межі ділових стосунків, спрямована на взаємоповагу, взаєморозуміння;
- **духовний** – обмін духовними цінностями, доступ до найпотаємніших переживань, мрій, розкриття душі перед партнером.

Найбільш дієвими і плідними є діловий, конвенціональний та духовний рівні спілкування. Вони здатні пробуджувати найцінніші якості та найщиріші творчі можливості особистості, збуджувати зацікавлення. На духовному, ігровому, конвенціональному рівнях спілкування керівник може цікавитись особистим життям, психологічним настроєм, духовними запитами працівника. Діловий рівень взаємин, як більш стандартизований, подібне виключає. Справа ускладнюється, коли управлінець по вертикалі використовує лестощі комунікації або примітивні рівні. Тоді зникає щирість у стосунках і виникає ситуація, коли висока оцінка здобувається підлабунством (підлещуванням).

7.3. Бар'єри у спілкуванні та способи їх подолання

Як відомо, в ділове спілкування на відміну від дружнього вступають за необхідності. При цьому контакт з одними діловими партнерами проходить легко, з іншими – лише інтереси справи змушують продовжувати стосунки.

У спілкуванні завжди беруть участь принаймні двоє. Кожен одночасно і впливає і зазнає впливу, так як і один, і інший співрозмовник поперемінно є і що говорить, і тим, хто че. Хто ж з них несе відповідальність за успіх спілкування? Можна стверджувати, що в більшості ситуацій «відповідальність» несе говорить. Це він «винен», якщо не зміг привернути увагу до головного, якщо співрозмовник не почув, не зрозумів, не запам'ятав. Це він, говорить, не постарався, не «забезпечив» ефективність. Іншими словами, хто слухає – пасивна сторона, а говорить – активна.

У багатьох ситуаціях спілкування людина зіштовхується з тим, що її слова, її бажання і спонукання якимось неправильно сприймаються співрозмовником. Іноді навіть складається враження, що партнер по спілкуванню захищається від нас, від наших слів і переживань, встановлюючи якісь бар'єри-фільтри, проходячи через які, наші слова частково застрягають у них, частково змінюються до невпізнанності. Йдеться про бар'єри спілкування.

Бар'єри спілкування – це психологічні труднощі, що виникають в процесі спілкування, які служать причиною конфліктів або перешкоджають взаєморозумінню і взаємодії. Вони можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування.

Взявши за основу структуру спілкування (перцептивна, інтерактивна і комунікативна складові), можна відповідно класифікувати і бар'єри спілкування.

Бар'єри сприйняття і розуміння:

- естетичний (неприємна зовнішність);
- соціальний (відмінності в соціальному становищі);
- бар'єр негативних емоцій (страху, гніву, образи, роздратування, настрої, страждання, горя, сорому і провини, презирства, огиди, відрази);
- бар'єр установки (спрацьовують стереотипи або попередньо сформовані негативні установки по відношенню до фірми, організації, вас особисто);
- бар'єр психологічного захисту (коли людина впевнена в собі, у нього є комплекси і він вибудовує свою поведінку з позиції оборони, самозахисту).

2. Бар'єри взаємодії:

- бар'єр стилів спілкування;
- етичний бар'єр (моральна несумісність ділових партнерів);
- мотиваційний бар'єр (відмінність мотивів вступу в контакт);
- бар'єр техніки і навичок спілкування;
- бар'єр характеру.

3. Бар'єр комунікації:

- бар'єр мови;
- бар'єр слухання;
- бар'єр модальностей (різні репрезентативні системи);
- некомпетентність.

Зупинимось докладніше на деяких з них.

Зовнішність людини (її естетичні якості). Переваги приємної зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. У школі вчителі оцінюють таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести з ними дружбу. Гарні жінки частіше вдало виходять заміж, а чоловіки займають вище соціальне становище у суспільстві. Люди менш вродливі відчують дискримінацію також у дитинстві. Це менше уваги вихователки у дитячому садочку, суворіше ставлення учителів, іноді упереджене ставлення викладачів у вищому навчальному закладі. Їх оцінюють більш вимогливо при прийнятті на роботу, встановленні заробітної платі, наданні пільг тощо.

З одного боку: "Фізична врода може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху в найрізноманітніших галузях". (С. Рей, відомий американський психолог).

З іншого боку: "Особистість є завжди продуктом біосоціальних умов, яка завдячує своїм виникненням біологічному впливу, отриманому від батьків, та соціальним умовам оточуючого середовища". (В.М. Бехтерев)

Тобто гарна зовнішність може бути ознакою здоров'я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже про розум, талант, порядність людини. Для позитивного чи негативного першого враження про людину зовнішності замало. Чому одні люди подобаються з першого погляду, а інші сприймаються з відразою?

Вираз очей та обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо). "Уста висловлюють думку людини, а обличчя – думку природи" (А. Шопенгауер). "Очі – дзеркало душі" (Народна мудрість). В очах відбивається розум, набутий досвід. Не випадково ми говоримо: "мудрий погляд", "сумні очі", "с'яйво очей", "пустий погляд", "мертвий погляд" тощо.

У більшості людей виникають почуттєві фантазії, коли вони розглядають обличчя, але тільки деякі з них можуть визначити психофізіологічні особливості конкретної особи. Існує така наука, візуальна психодіагностика - пізнання людей по їх зовнішності та поведінці, тобто через невербальне спілкування. У другій половині свого життя людина сама відповідальна за привабливість та виразність свого обличчя. Отже, краса не є панацеєю.

Інтелект. Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею, навчанням, життєвим досвідом і набувається та розвивається протягом усього життя. В деяких ситуаціях легше спілкуватися з людиною, яка має розвинутий інтелект, в окремих випадках простіше контактувати з обмеженою людиною.

Окрім зазначених перепон, при спілкуванні існують мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри, які ускладнюють соціальне управління:

Мотиваційний бар'єр характеризується тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною і переконливою для інших. При негативному її розумінні мотивація може втратити мобілізуюче значення та сприйматися як кон'юнктурні декларації.

Моральний бар'єр обумовлений тим, що при спілкуванні здійснюються життєво-побутові чинники (стать, віку, соціальне походження, економічне становище, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо). Можуть спрацювати психологічні якості та властивості людини (сором'язливість, скромність, психічний склад, психологічний стан тощо).

Емоційний бар'єр пов'язаний з концепціями тих чи інших "малих" або "великих" соціальних груп, до яких належить людина. Разом з тим, вона змінюється протягом життя в своїх знаннях, досвіді, поглядах, життєвих установках, а отже, і в діях, вчинках, поведінці. "Не змінюються лише наймудріші та найдурніші" (Конфуцій).

Для спілкування, управління, співпраці з людьми, яких життя, виховання, навчання змінюють у часі, треба знати і враховувати концепції людської особистості. Психологія виділяє три концепції: психологічну, соціально-суспільну, фізіологічну:

Психологічна концепція людини відома ще з давніх часів, коли було відкрито чотири психічні типи особистості: сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик. На цих психотипах формується характер, темперамент, здібності, мотиви діяльності, особливості психологічних реакцій.

Соціально-суспільна концепція визначає два типи людей:

- інтроверт (замкнений, заглиблений у власні переживання – максимально розвинений індивідуаліст;
- екстраверт (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) – яскраво виражений колективіст.

Фізіологічна концепція пов'язана з теорією І. Павлова щодо двох нервових процесів в людини – збудження і гальмування. На цій підставі вчений вивів такі антиподи проявів людської особистості:

- сила – слабкість;
- рівноваженість – нерівноваженість;
- швидкість, рухливість – інертність, повільність, загальмованість.

Для розвитку теорії Павлова психолог Теплов запропонував такі характеристики людини як особистості:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухливість (швидкість зміни причин, зміни місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Шляхи подолання перешкод, що виникають у комунікативному процесі: вчитись рефлексувати; не боятися зближуватись з людиною на емоційній основі, тобто вміти поставити себе на місце співрозмовника; проявляти толерантність до співрозмовника; намагатися, щоб при спілкуванні домінували лише позитивні емоції; вміло керувати та об'єктивно аналізувати свої думки, дії та вчинки; проявляти емптію, бути об'єктивним в оцінці комунікативної ситуації.

7.4. Невербальні засоби спілкування

За використанням знакових систем виділяють такі види спілкування: вербальне (словесне) спілкування, яке в свою чергу поділяється на усне та писемне мовлення; невербальне (безсловесне) спілкування.

За деякими даними, 60-80% інформації від співрозмовника ми отримуємо через невербальні канали зв'язку.

Невербальні засоби спілкування досить різноманітні: візуальні засоби спілкування (рухи м'язів обличчя, вираз обличчя, очей; рухи рук, ніг; жести; рухи тіла; просторова дистанція; реакція шкіри: почервоніння, пітливість; поза, постава; зовнішній вигляд – одяг, зачіска, косметика, аксесуари); аудіальні засоби (паралінгвістичні: якість голосу, його діапазон, тональність, темп, ритм, висота звуку; екстралінгвістичні: мовні паузи, сміх, плач, зітхання, кашель, плескання); тактильні засоби спілкування включають усе,

що пов'язано з дотиками співрозмовників (потискання рук, обійми, поцілунки, поплескування по плечах тощо); ольфакторні засоби спілкування, які включають приємні та неприємні запахи навколишнього світу, природні та штучні запахи людини.

Найважливішою особливістю невербальної комунікації є те, що вона здійснюється за участі різних сенсорних систем: зору, слуху, тактильних відчуттів, смаку, нюху. На основі полісенсорної природи невербальної комунікації виділяють різноманітні її види.

Системи невербальних засобів спілкування:

- оптико-кінесична система – жести, міміка, пантоміма, рухи тіла (кінесика);
- паралінгвістична система – вокалізація, діапазон та тональність голосу;
- екстралінгвістична система – темп, пауза, плач, сміх, кашель тощо;
- проксеміка – система організації простору і часу;
- контакт очей – візуальне спілкування.

Акустичні засоби передачі невербальної інформації

Те, як ми говоримо, часто є більш важливим, ніж сам зміст повідомлення. Вимовлене слово ніколи не є нейтральним. Дослідники виділяють наступні якості звукового оформлення промови: висота, гучність, швидкість, ритмічність, тембр, мелодика, звучність, напруженість. До неконтрольованих і частково контрольованих сигналів відносяться такі звукові явища як стогін, сміх, плач, зітхання.

Екстралінгвістична система – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини як плач, кашель, сміх, зітхання і т.д.

Прододика – загальна назва таких ритмо-інтонаційних сторін мови як висота, звучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосів.

Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити. Голосові характеристики – найважливіший чинник формування нашого образу в сприйманні інших; або ми володіємо своїм голосом, або стаємо його жертвами.

Досить успішно можуть бути закодовані акустичним способом основні емоції – страх, гнів, радість, смуток, здивування, а також такі емоційні стани, як доброзичливість, тривожність, певність. Так, для емоції гніву характерні загальне збільшення сили і висоти голосу, збільшення різкості мовних звуків. Емоція суму, навпроти, характеризується повільним наростанням і спадом сили і висоти голосу, збільшеною тривалістю складів, падінням сили і дзвінкості голосу. Глухість або дзвінкість голосу видає вік того, що говорить. Швидка промова створює враження про промовця як про людину активну, енергійну, з одного боку, або про непевну, метушливу, з іншого. Низький, глухий, багатий інтонаціями голос пов'язують з людиною цілеспрямованою, вольовою, рішучою. Ритмічна промова свідчить про піднесеність настрою.

Регулятивну функцію в розмові виконують паузи, що підкреслюють важливі моменти в промові, дають аудиторії можливість обдумати сказане, інколи допомагають виявити обман.

Хоча індивідуальні характеристики голосу не можуть слугувати надійним показником якостей особистості, тим не менше слід пам'ятати про важливу особливість сприймання людини за голосом. Слухачі більше схильні наділяти чеснотами людей з досконалою вимовою (приємний тембр, інтонації), приписувати володарям гарного голосу не тільки високі інтелектуально-естетичні і психологічні якості (симпатичність, інтелігентність, освіченість, доброзичливість, великодушність, почуття власної гідності), але і значно більш високі партнерські і ділові характеристики (компетентність, надійність, ініціативність, енергійність, впевненість, зацікавленість).

Проксеміка – просторові взаємовідносини людей в процесі спілкування. Термін «проксеміка» (просторова психологія) введений американським психологом Е.Холом для аналізу закономірностей просторової організації спілкування, а також впливу територій, орієнтації і дистанцій між людьми на характер спілкування.

Територія – це зона чи простір, який людина розцінює як свій особистий. Він ніби є продовженням її тіла. У кожної людини є своя особиста територія. Це зона, яка існує навколо її майна – дім і сад, огорожений тином, салон автомобіля, спальня, улюблене крісло та повітряний простір навколо тіла.

Повітряний простір людини ("повітряний ковпак") залежить від густоти населення, де виросла людина; визначається культурним середовищем, соціальним статусом особистості. Дослідженнями встановлено, що радіус повітряного простору навколо людини середнього класу розвинутих цивілізованих країн практично однаковий.

Ділове спілкування підсвідомо здійснюється на певній відстані між людьми. Розрізняють чотири територіальні зони спілкування:

- **інтимна зона** (від 15 до 46 см) – зона, яку людина найбільше оберігає. Її людина сприймає як особисту власність. Лише найближчим людям дозволено в неї входити. Ними можуть бути батьки, діти, тобто члени сім'ї, близькі друзі та родичі. У внутрішню зону (ближче 15 см) можна входити лише під час фізичного контакту. Це найбільш інтимна зона;
- **особиста зона** (від 46 см до 120 см) – відстань, на якій люди зазвичай знаходяться на вечірках, офіційних прийомах, дружніх зустрічах чи на роботі. Тут відбувається спілкування з друзями та однодумцями;
- **соціальна зона** (від 1,2 до 2,0 м) – відстань, яку людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми. У цій зоні відбувається спілкування на роботі, під час переговорів з приятелями та співробітниками. Якщо ми зустрічаємося зі сторонніми особами, то хочемо, щоб вони тримались саме на такій відстані від нас.

Нам не подобається, коли сантехнік, столяр, поштарка, новий колега чи просто малознайома людина підходить до нас на ближчу відстань;

- **публічна або загальнодоступна зона** (понад 3,6 м) – відстань, на якій треба триматись керівників, промовцю. Переважно так спілкуються з великою групою людей.

Якщо ви хочете, щоб люди почувалися комфортно у вашій компанії, тримайте дистанцію. Це золоте правило. Чим ближчі ваші стосунки, тим ближче ви можете підходити.

Сигнали очей. Протягом віків люди надавали великого значення очам, їх впливу на поведінку людини. Очі можуть багато розповісти про людину і стати надійним сигналом у процесі спілкування, тому що вони є основним центром людського тіла, "дзеркалом душі", сигнальником тіла.

Майже ніхто не може контролювати рухи своїх очей. Ще Михайло Булгаков точно підмітив, що істина, зачеплена правильним питанням, відразу стрибає в очі, всього на мить, менше секунди, але більше і не треба, уважний співрозмовник усе побачив. Так само і в бойових мистецтвах: майстер не стежить за руками або ногами противника, вони йому нецікаві, вони лише інструмент. Очі – ось куди він дивиться і виграє.

Психологи визначають різні типи поглядів:

- **поглядом співрозмовника** – погляд, спрямований у центр чола, що не опускається нижче очей;
- **діловий погляд** використовується найчастіше під час бесіди, переговорів, консультування, тобто коли люди сидять навпроти один одного;
- **світський погляд** – розподілений між очима і ротом;
- **соціальний** – погляд, що охоплює обличчя, шию, верхню частину грудної клітки;
- **інтимний** – погляд, ковзний від очей вниз по тілу і назад;
- **егоцентричний погляд**, спрямований повз партнера, говорить про, націленість на себе;
- **погляд збоку** висловлює скепсис, цинізм, недовіру, заклопотаність;
- **погляд знизу (спідлоба)** – агресивність, що доходить до готовності до нападу або захисту;
- **погляд знизу, але при нахиленій голові**, напруженій і зігнутій спині говорить про підпорядкованість, покірність, послужливість.

Наведений перелік потрібен для того, щоб з перших секунд спілкування зрозуміти стан і напрям думок співрозмовника, рівень його інтересу до вас. Напрямок погляду допомагає оцінити ступінь і динаміку зацікавленості вашого слухача. Отже, слідкуючи за очима співрозмовника можна багато чого зрозуміти і навіть передбачити його дії.

При різному освітленні зіниці можуть розширюватись або звужуватись, і настрої людини може змінюватися від негативного до позитивного або навпаки. Якщо людина збуджена, то її зіниці розширюються

і можуть стати в чотири рази більшими від своєї нормальної величини. І навпаки, якщо *настрій негативний, роздратований чи сердитий*, то зіниці звужуються до мінімальних розмірів — *"очі-намистинки" чи "змійний погляд"*.

Постава і поза. З давніх часів люди використовують ритуальні пози, які символізують відношення вищості – підлеглості. Упасти на коліна – значить визнати свою повну залежність від того, хто над тобою вищий. А людина, що стоїть з піднятою головою і розпрямленими плечима, усім своїм виглядом демонструє незалежність, упевненість у собі, повне володіння ситуацією. Між цими полюсами лежить широкий спектр поз, які ми несвідомо приймаємо відповідно до ситуації та стилю спілкування.

Лідером у групі зазвичай є той, хто сидить, відкинувшись на спинку стільця, склавши руки за головою тощо. Щоб підкреслити значимість своїх слів, вони злегка нахилиються вперед. У таких людей широкі плавні жести, які свідчать про звичну впевненість і відчуття переваги.

Навпаки, люди, які відчувають свою незначимість, можуть сидіти, зсутилившись, стиснувши пальці чи склавши руки на груди, ніби бажаючи стати непомітними.

Є й багато інших варіантів та нюансів цих поз, які багато про що можуть сказати спостережливій людині. У процесі спілкування має значення і положення ніг, напрямок ступнів, поза сидячи, навіть хода людини.

Жести. Американський психолог Р. Бердвістл запропонував термін «кінесика» для вивчення спілкування шляхом аналізу рухів тіла (1952). «Кін» – найменша одиниця, «літера» руху. Зчитуючи «кіни», можна інтерпретувати повідомлення, що передаються за допомогою жестів та інших рухів тіла.

Кінесика – сукупність рухів (жестів, міміки), що застосовуються в процесі людського спілкування. Поведінка складається з «кінів», так само як людська мова – з послідовності слів, речень і фраз. З повсякденних спостережень відомо, що відносини партнерів зі спілкування, їх психологічний стан, соціальні ролі виявляються в спілкуванні за допомогою кінесичної структури раніше, ніж через слова. Кінесична структура виконує функцію доповнення або заміщення мовних повідомлень, а отже, наділена своєрідним пріоритетом в створенні образу партнера і всієї ситуації спілкування.

Найбільш вивченими на сьогоднішній день елементами кінесичної структури невербальної поведінки можна вважати **міміку, жести, пози, погляди**. Міміка, або вираз обличчя – найважливіший аспект невербальної комунікації. Роль міміки така, що за її відсутності (наприклад, в результаті хвороби) спілкування виявляється неможливим. Обличчя має настільки серйозне значення оскільки це основний канал передачі людських емоцій. Скорочення м'язів обличчя змінює його вираз і сигналізує про стан людини. Емоційні прояви складаються зі спонтанних і довільних мімічних реакцій. Соціальне наслідування, як одна з умов розвитку міміки, можливе саме

завдяки тому, що людина може керувати кожним окремим мускулом свого обличчя.

Дослідження визначають *ряд жестів*, невербальних сигналів, які є *вродженими*. До них належать, зокрема, вроджена здібність малюка смоктати; схрещувати руки на грудях, поклавши зверху праву руку чи ліву; посмішка; кивок як згода; кивання головою із сторони в сторону як знак згоди чи незгоди; пожимання плечима як знак нерозуміння чи незнання чогось.

Більша частина нашої невербальної поведінки набута. Значення багатьох жестів і рухів зумовлені культурним середовищем, у якому ми живемо. Відомо, що здібність тонко розуміти "мову" обличчя і тіла мав *Леонардо да Вінчі*. Він відкрив основи цієї мови своїм юним учням і залишив плеяду талановитих художників. А маленькому *Чарлі Чапліну* досягнути таємниці життєвої психології допомогла мати. Годинами просиджували вони біля вікна, спостерігаючи за пішоходами, і мати пояснювала синові, як у рухах людей відображається їх душевний світ.

Німецький психолог Віра Біркенбіл поділяє всі жести на широкі та дрібні. Вона підкреслює, що чим сильніше виявляються почуття, емоції, тим більше проявляється жестикуляція. Відповідно широкі жести характерні для експансивної натури, схильної до відкритого прояву сильних почуттів. Оскільки широкі рухи привертають до себе увагу, їх використовують ті, хто хоче бути помітним і підкреслити свою значимість – люди властолюбні, пихаті, хвастуни.

Відповідно дрібні рухи справляють протилежне враження. Їм надають перевагу ті, хто з певних причин не хоче привертати до себе увагу – люди коректні, скромні, не бажаючи привселюдно виявляти свої емоції, почуття. Але така поведінка може бути продиктованою хитрим розрахунком, коли людина цілеспрямовано прагне справити відповідне враження. Маленькі жести можуть свідчити і про упадок душевних сил – на енергійну жестикуляцію не вистачає сили.

Таке багатозначне трактування примушує знову звернути увагу на те, наскільки обережними потрібно бути при інтерпретації окремого зовнішнього прояву.

Представники всіх народів і культур виявляють свої емоції схожим виразом обличчя. На це звернули увагу ще мореплавці-першовідкривачі далеких земель. В усіх краях аборигени, незнайомі з мімікою білих, зустрічали пришельців або посмішками, або агресивними гримасами – залежно від свого ставлення, яке було зрозумілим з першого погляду без слів.

Звичайно, існують *культурні відмінності в мімічних проявах*. Наприклад, для китайців підняті брови – знак гніву, а для американців – властива їм манера здивування.

Найбільш виразною мімічною структурою є посмішка, за допомогою якої передається широкий спектр почуттів і відносин – від іронії до захвату.

Американський психолог Пол Екман вважає, що посмішка — це "складніше явище, ніж думають зазвичай", і визначає *18 мінів посмішок*, більшість із яких фальшиві.

У діловому спілкуванні найчастіше трапляється "*пом'якшуюча*" посмішка, якою керівник часто користується, відхиляючи ідею, що пропонується, чи критикуючи підлеглого. При такій посмішці куточки рота стиснуті, а нижня губа трохи піднята.

На думку німецького психолога Хорста Рюкле, дуже *рухлива міміка* свідчить про легку збудженість від зовнішніх подразників. При сильній мімічній грі ми можемо судити про швидкозмінні внутрішні хвилювання, багатогранне і активне сприйняття навколишнього світу. Рухома міміка характерна для імпульсивної поведінки. *Малорухома міміка* в принципі вказує на постійність душевних процесів. Вона свідчить про рідко змінюваний, стабільний настрій. Така міміка асоціюється зі спокоєм, розсудливістю, надійністю і врівноваженістю.

Але, враховуючи всі ці параметри, не слід забувати, що *кожна людина протягом усього свого життя вчиться володіти своїм обличчям*. Свідомо регулювати його вираз і може досягти в цьому досить значних успіхів.

Такесика – невербальна комунікація, пов'язана з тактильною системою сприймання; включає різноманітні дотики – рукостискання, поцілунки, погладження, плескання, обійми.

Люди торкаються один одного з різних причин, різними засобами і в різних місцях. Дослідження показують, що людині необхідна і бажана певна форма тактильної стимуляції. Однак інтенсивність і частота дотику відрізняються від культури до культури, залежать від статі, віку, статусу і типу особистості. Дотики повідомляють як про емоційний стан, так і про характер взаємодії.

Виділяють такі види дотиків:

- професійні (використовуються винятково з професійною або функціональною метою, носять неособистісний характер: коли професіонал торкається до іншої людини, остання сприймається ним як об'єкт, а не як особистість);
- ритуальні (рукостискання, дипломатичні поцілунки);
- дружні;
- любовні.

Ефект першого враження. Фахівці стверджують, що перше враження, яке складається за надзвичайно короткий час – від 15 до 60 секунд, може стати останнім і не зміниться вже ні за яких обставин (або ж у результаті величезних зусиль). Перше враження може накласти відбиток на все подальше спілкування.

Психологічною сутністю формування першого враження є міжособистісне оцінювання. Воно пов'язане з формуванням образу іншої людини, з яким має бути спільна діяльність або спілкування. Основним

завданням оцінювання є виявлення ознак, на підставі яких буде вибудовуватися образ іншої людини. Цей образ багато в чому допомагає прогнозувати поведінку і послідовність дій.

Психологи кажуть, що наші образи подібні до бетону: поки вони сири, можна робити з ними що хочеш, однак тільки вони сформуються, застигнуть, їх форму вже важко змінити. Особливо це стосується встановлення першого контакту. Перше знайомство може задати тон всієї подальшої роботи, від першого враження залежить наскільки легко вам буде працювати з цією людиною в майбутньому.

Враження про нас у співрозмовника формується протягом перших 30 секунд, він задає собі питання, і сам же на них відповідає: Хто ця людина? Навіщо прийшов? Відповіді на ці питання і визначають лінію його поведінки. Саме тому, увагою слухачів спочатку потрібно заволодіти, уміло себе «подати». Така свого роду самопрезентація полягає в умінні сконцентрувати увагу оточуючих на своїх безсумнівних достоїнствах і відвести увагу партнерів від недоліків. Це багато в чому залежати від психологічної ініціативи, дотепності, виразності й особливого роду артистизму.

Вплив виступаючого на аудиторію завжди повинен бути багатоканальним. Одне й те саме повідомлення повинно поступати по ряду можливих каналів, основними серед яких є вербальний і візуальний. При цьому тексти впливають на людину раціональним шляхом, і часто в роботі вони зустрічаються з фільтрами недовіри з боку одержувача повідомлення. І навпаки, аудиторія сприймає інформацію, передану візуальним каналом, як більш достовірну через те, що візуалізація діє за порогом свідомості. Порівнюючи дієвість різних факторів, учені зафіксували, що зміст дає 7 % інформації, голосові характеристики 38 %. Максимальне число інформації дає зовнішність людини – 55 %. Звідси й випливає увага до зовнішності, пози, зачіски, одягу, що в першу чергу враховується під час створення іміджу.

Тільки 8-10 % інформації ми черпаємо зі слів співбесідника. "У вас ніколи не буде другого шансу справити перше враження", – говорив Дон Амінадо.

7.5. Публічний виступ та його види

Не кожна людина може похизуватись чудовим вмінням виступати на публіці. Але частіше трапляються випадки, коли цього треба навчитись, бо з тих чи інших причин вам необхідно вміти вдало виступати перед аудиторією. Уміння виступати – одне з найважливіших умінь тих, хто працює у сфері бізнесу. За допомогою публічних виступів представники фірм (організацій), керівники, спіч-райтери можуть переконувати різні аудиторії у перевагах своїх продуктів, послуг, проектів і формувати сприятливе ставлення до себе.

Оволодіти мистецтвом виголошення публічних промов доводиться кожному керівнику, підприємцю, політику. На зборах, семінарах, нарадах,

зустрічах вони представляють фірму, організацію, орган влади, регіон, країну, себе.

Загальну методологію оволодіння мистецтвом публічних виступів обґрунтовує **риторика** – (грец. *rhetorika* – ораторське мистецтво) – теорія і мистецтво красномовства; наука про засоби переконання для отримання бажаного ефекту внаслідок вербального впливу на аудиторію.

Залежно від змісту, призначення, обставин, форми чи способу виголошення публічний виступ поділяють на такі види: доповідь, промова, бесіда, лекція, презентація.

Ділова доповідь містить виклад певних питань із висновками і пропозиціями. Інформація, що міститься в доповіді, розрахована на підготовлену аудиторію, готову до сприйняття, обговорення та розв'язання проблем.

Звітна доповідь містить об'єктивно висвітлені факти та реалії за певний період життя й діяльності керівника, організації чи її підрозділу тощо. У процесі підготовки доповідач мусить чітко оперувати фактами, вивіреними цифрами, переконливими прикладами, влучними і доречними цитатами. Варто скласти загальний план доповіді й усі положення та частини пов'язати в одну струнку систему викладу. Після обговорення, доповнень і коректив доповідь схвалюють зібранням і приймають остаточне рішення, як програму майбутніх дій на подальший період.

Промова – це усний виступ із метою висвітлення певної інформації та впливу на розум, почуття й волю слухачів. Для неї характерні логічна стрункість тексту, емоційна насиченість та вольові імпульси мовця.

Ділова промова характеризується лаконізмом, критичністю, спрямування, полемічністю та аргументованістю викладених в ній фактів. На відміну від мітингової та агітаційної ділова промова орієнтована на логічно виражене, а не емоційно схвильоване сприйняття слухача. Частіше цей виступ не має самостійного значення, він зрозумілий і сприймається лише в контексті проблеми, що обговорюється на конкретному зібранні.

Лекції дуже різноманітні за змістом та формою викладу. Спільним є те, що вони несуть певну суму знань, є живим процесом спілкування. Основне завдання лектора – чіткий виклад питання, його послідовне розкриття. Перенасиченість цифрами, фактами, датами утруднює сприйняття. Як правило, лекція має традиційно чітку структуру – вступ, основна частина, висновки. Лектор повинен бути готовий до запитань слухачів за темою виступу. Відповіді його мусять бути коректними, вираженими й лаконічними.

Презентація є цікавим і переконливим способом донесення інформації про новинки фірми, товари та послуги тощо. Презентація як правило складається з трьох компонентів: промова доповідача (те, що доповідач розповідає); слайди (те, що бачить аудиторія на екрані); роздаткові

матеріали (те, що роздається кожному в аудиторії окремо, і містить деталі інформації що презентується).

Публічний виступ складається з таких етапів:

- ***докомунікативний*** – добір та оцінювання матеріалу, що стане основою виступу;
- ***передкомунікативний*** – визначення стратегії й тактики майбутнього виступу та його основної ідеї, відпрацювання змісту виступу, добір засобів і прийомів його передавання;
- ***комунікативний*** – центральний у процесі спілкування (творча робота промовця перед слухачами);
- ***посткомунікативний*** – визначення результативності зустрічі зі слухачами.

Виступ на зборах, нараді, семінарі передбачає:

- виклад суті певного питання;
- акцентування на основному;
- висловлення свого ставлення й оцінки;
- підкреслення значущості, важливості й актуальності (чи навпаки);
- підкріплення своїх доказів прикладами (посиланнями на джерела).

Адресувати своє звернення промовець повинен не лише доповідачеві чи президії, а й до всіх присутніх, побудувавши його таким чином, щоб одержана ними інформація була зрозумілою й лягла в основу їх власних роздумів і висновків.

Існують три типи підготовки до публічного виступу:

- написання повного тексту промови;
- запис головних положень (тез та аргументів);
- виголошення промови експромтом.

Перший тип підготовки (написання тексту) рекомендується для відповідальних, офіційних ситуацій. Написання повного тексту промови певним чином дисциплінує оратора, адже в нього є можливість ретельно продумати формулювання власних думок і точно розрахувати тривалість промови.

Виступ з попередньо написаним текстом промови може здійснюватися трьома шляхами:

- промову читають за рукописом;
- промову повністю вивчають напам'ять;
- промову виголошують з опорою на текст.

Найменш прийнятною для успішного публічного виступу є промова, яку читають за рукописом. Вона не є живим словом. Оратору важко встановити контакт з аудиторією тому, що записи утворюють певний бар'єр між ним та слухачами. Погляд оратора в таких випадках зосереджений на тексті, а не на аудиторії. Відповідно, йому важко слідкувати за реакцією слухачів. Аудиторія навряд чи позитивно сприйматиме таку промову (згадайте вашу реакцію на виступи ораторів "за папірцями").

Промова, яку повністю вивчають напам'ять, вимагає чималих зусиль від оратора. Вона сприймається більш позитивно, ніж промова, яку читають. Однак під час виступу існує небезпека "застопоритися", адже точний словесний текст важко відтворювати, особливо великий.

Найбільш прийнятною є промова, яку виголошують з опорою на текст. В аудиторії створюється уявлення про вільне володіння оратором даним матеріалом. У досвідченого оратора в таких випадках є можливість під час виступу вносити зміни до промови залежно від реакції слухачів. Однак для початкуючого оратора існує небезпека перейти до читання своєї промови. Це пов'язане з хвилюванням і з думкою про те, що краще, ніж написано, мабуть, не сказати.

Втім на початкових етапах бажаним є писати текст промови. Такі вправи сприяють формуванню стилю та вдосконаленню навичок письмової комунікації. Дійсно, вважати, що з першого разу можна точно виразити свою думку – це у більшості випадків занадто велика самовпевненість. Недоліки тексту стають виднішими, наприклад, наступного дня. І в оратора є можливість їх виправити та не припускати недоречностей під час виступу. Для цього писати промову слід на одному боці окремих аркушів паперу, кожний з яких має завершуватися цілим реченням.

Другий тип підготовки (запис головних положень) є оптимальним для досвідченого оратора. Текст не фіксується раз і назавжди. Промова допускає зміни під час виступу залежно від того, як аудиторія її сприймає.

Однак навіть за відсутності повного тексту риторика рекомендує певні положення записувати, а при виступі зачитувати. Це цитати й цифровий матеріал. Адже цитата, яку зачитують, сприймається як заздалегідь точна. Крім того, найменша неточність у таких матеріалах може змінити смисл повідомлення. Наприклад, помилка у цифрах, перестановка слів може призвести до суттєвого викривлення інформації. Деякі оратори, правда, цим користуються. Коли їх викривають, то вони посилаються на "погану" пам'ять або обмовку.

Якщо оратор вибирає такий тип підготовки до промови, то йому варто записати:

- перші та останні фрази промови;
- формулювання тез та аргументів;
- цитати й цифровий матеріал.

При цьому тексти, що охоплюються пунктами 1 і 2 краще вивчити напам'ять, а матеріалу пункту 3 можна зачитувати при виступі.

Третій тип підготовки (умовно) – це імпровізована промова. Як відомо, найкращий експромт – це підготовлений експромт. Перевагою імпровізованої промови можна вважати розвиток впевненості у собі. Якщо оратору вдалось підготувати промову за кілька хвилин і його виступ був успішним, то значення для нього подібного досвіду важко переоцінити. З

іншого боку, це може призвести до того, що в подальшій діяльності оратор відмовлятиметься від ретельної підготовки й буде покладатись на натхнення.

Таким чином, для здобуття майстерності в мистецтві публічних виступів потрібно: готуватись до промови (писати текст або головні положення); читати промову тільки в тих випадках, коли вибір слів має надзвичайно важливе значення (з політичної, юридичної або іншої точки зору).

Як подолати *страх публічного виступу*, який сидить всередині вас ще зі шкільних років? Найперше, що треба зробити – це визначити джерело страху. Варто “покопатися” в собі, пригадати ваші перші публічні виступи і згадати той, який відбив у вас бажання виходити на сцену. Усі страхи, які ми маємо в дорослому житті, переважно походять ще з дитинства. Публічні виступи – не виняток. Це може бути все, що завгодно, будь-яка дрібниця, але саме вона дала поштовх для того, що ви почали панічно боятись публічних виступів. До основних причин страху публічного виступу можна віднести наступні.

- **Низька самооцінка.** Що ви думаєте про вашу зовнішність? Як ви гадаєте, яким буде перше враження людей про вас? Люди з низькою самооцінкою не вірять, що вони гарно виглядають для інших, навіть якщо це дійсно так. Загалом такі особистості налаштовані досить песимістично, і для того, щоб змінити це, треба багато працювати над своєю самооцінкою, а вже потім братись до публічних виступів.
- **Перфекціонізм.** Це люди, які переконані, що все має бути ідеально, інколи це може доходити до абсурду, але зараз не про це. Основна проблема того, чому перфекціоністи бояться публічних виступів, криється в їхньому перфекціонізмі, адже такі особистості вважають, що люди не повинні помилятись. Через це такі особистості стають невпевненими, коли виступають перед аудиторією. Помилка стає катастрофою, тільки тому, що ці люди думають, що це зробить їх недосконалим і вразливим.
- **Боязнь критики.** Хтось більше, хтось менше, але завжди критика – це неприємно. Інколи страх бути осоромленою доводить людину до паніки. Все через те, що ще до початку публічного виступу людина уявляє собі найгірший сценарій розвитку подій. Наприклад, дехто думає, що всі будуть сміятися над ним під час виступу. Цей страх може минути, як тільки перші кілька хвилин пройдуть без проблем.
- **Страх забути слова.** Тут треба розібратись. Чому люди можуть забути те, що вивчили досконало? Відповідь проста – забувають, тому що хвилюються. Доведено, що, коли людина починає хвилюватись, то не отримує доступу до всіх ресурсів мозку і тоді може забути те, що знає. А чому люди хвилюються? Бо бояться забути слова. Отаке виходить замкнуте коло. З цього можна зробити висновок: якщо не хвилюватись,

то ви не забудете слова, адже не будете піддаватись емоціям і контролюватимите ситуацію.

Отже, після того, як ви розібрались з тим звідки ж походить ваш страх публічних виступів, можна приступати до вирішення цієї проблеми.

Поради щодо подолання страху перед публічним виступом

1. Відмовтесь від негативних думок, краще знайдіть об'єктивні причини для того, щоб радіти виступу.
2. Налаштуйте себе на успіх, говоріть собі тільки те, що налаштовує вас позитивно, додає впевненості в собі.
3. Готуйтеся до виступу, якщо ви знаєте, що все під контролем, то хвилювання зникає само по собі.
4. Вдосконалюйте свою ораторську майстерність, працюйте над дикцією, розвивайтесь, поповнюйте свій словниковий запас, цікавтесь тим, як знайти спільну мову з аудиторією.
5. Попрацюйте над своїм зовнішнім виглядом, ніщо не повинно вам заважати говорити, ніщо не повинно відволікати вашу увагу.

Таким чином, ділове спілкування було і залишається наймасовішим видом спілкування людей у соціумі. Без нього важко обійтись в сфері економічних, правових, дипломатичних, комерційних, адміністративних відносин. Уміння успішно вести ділові переговори, грамотно й правильно скласти діловий папір і багато чого іншого в наш час стало невід'ємною частиною професійної культури людини: менеджера, керівника будь-якого рівня, референта, службовця.

Культура ділового спілкування сприяє встановленню й розвитку відносин співробітництва й партнерства між колегами, керівниками й підлеглими, партнерами й конкурентами, багато в чому визначаючи їх (відносин) ефективність: чи будуть ці відносини успішно реалізовуватися в інтересах партнерів або ж стануть малозмістовними, неефективними, а то й зовсім припиняться, якщо партнери не знайдуть взаєморозуміння.

Запитання для самоконтролю знань

1. Поясніть чому спілкування називають соціальним феноменом.
2. Назвіть функції спілкування.
3. У чому проявляється культура ділового спілкування.
4. Назвіть різновиди ділового спілкування.
5. Які перепони (бар'єри) можуть виникнути у ході спілкування?
6. Назвіть основні канали невербальної комунікації.
7. Наведіть приклади кінесичної структури невербальної комунікації.
8. Перелічіть основні вимоги щодо підготовки публічного виступу.
9. Як подолати страх публічного виступу?

Розділ 8.

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ОСНОВА ПОВЕДІНКИ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

- 8.1. Головні історичні етапи становлення етикету як соціокультурного явища.
- 8.2. Бізнес-етикет: його сутність та правила.
- 8.3. Основні види етикету.
- 8.4. Особливості міжнародного бізнес-етикету.

Ключові терміни та поняття: етикет, бізнес-етикет, дипломатичний етикет, діловий протокол, загальнолюдський етикет, монарший етикет, військовий етикет, міжнародний етикет, візитна картка.

8.1. Головні історичні етапи становлення етикету як соціокультурного явища

Упродовж століть людство виробило прийнятні форми співіснування, які базувалися на правилах і традиціях кожного народу, а також були зумовлені особливостями національної історії, ментальності, політичного устрою країни.

Звідки походить саме слово "етикет"? Вперше його вжив французький король Людовік XIV у XVII ст. На одному з прийомів у цього монарха гостям вручили картки, де перераховувалися правила поведінки, яких вони мали дотримуватися. Від назви цих карток (етикеток) і з'явилося поняття *етикет*.

Історія формування етикету у різних країнах відповідає історично виробленим нормам спілкування між людьми. Місцем зародження етикетних норм вважається Схід. У китайців та японців досі спостерігається традиційна повага до складного церемоніалу (у Стародавньому Китаї налічувалися понад 30 тис. різних видів церемоніалу). Етикет сприяв розвитку та становленню культури, традиції якої передавалися у спадок від покоління до покоління.

Європейці й досі насилу осягають японський кодекс чемності. Японський етикет обумовлений багатовіковими традиціями, складної ієрархією станових розшарувань. Японський етикет зобов'язує до крайньої делікатності і заснований на турботі про те, щоб не поставити співрозмовника в незручне становище.

Англія і Франція традиційно вважаються країнами-родоначальницями етикету. Однак перші моральні правила і манери поведінки зародилися приблизно в XIV столітті в Італії, де вже в той час соціальна сутність і культура особистості почали виходити на одне з перших місць.

Етикет в епоху античності. Свідоме культивування правил, що визначають зовнішні форми поведінки – етикету, ряд дослідників відносять до періоду античності. Саме в цей час спостерігаються перші спроби спеціального навчання людей красивій поведінці. Саме «красива поведінка» в цей час практично збігалася з чеснотами античної людини, з її уявленнями

про моральність і громадянськість. Поєднання красивого і морального (шляхетного) позначалося у стародавніх греків поняттям «калокагатія» (грец. «калос» – прекрасний, «агатос» – добрий). Основою калокатії є досконалість і тілесної будови, і духовно-морального складу, поряд з красою і силою вона містила в собі справедливість, цнотливість, мужність і розумність. У цьому сенсі в античності не було етикету як власне зовнішньої форми вияву культури людини, оскільки не було протиставлення зовнішнього і внутрішнього (етикетної і морального).

Правила повсякденної поведінки лише в самій загальній формі орієнтували людину на прояв його особистих чеснот. Поведінкові норми не вказували, як слід діяти в конкретних ситуаціях, а давали тільки загальний напрям діяльності, представляючи кожному максимальну свободу вибору поведінки.

Головне для стародавніх греків було – жити розумно, просто за заповітами предків та законам держави, уникаючи надмірностей і крайнощів. Інакше кажучи, найважливішими принципами, які визначали їх стратегію поведінки, були принципи «розумності» та «золотої середини» («розумної міри»). Ще в Соломона, одного з семи грецьких мудреців, афінського політичного діяча і поета, улюбленим висловом було: «Нічого занадто!»

Норми поведінки були орієнтовані на людську розумність, розважливість і несли в собі заряд доцільності. Хорошим вихованням вважалося те виховання, яке навчає людину, перш за все, самотійно думати, міркувати, а вмюючи думати, він і сам зрозуміє, де і як себе вести, якому варіанту поведінки віддати перевагу. Не випадково, в епоху античності були популярними діалоги як форма пошуку найбільш правильного, істинного варіанта відповіді на поставлені питання. Згадати хоча б «Застільні бесіди» Плутарха, побудовані на принципах діалогу, спору мудреців, котрі з'ясовують, яка поведінка людини в тих чи інших життєвих обставин буде більш кращою.

Найважливіший принцип культури античності – принцип «золотої середини», «розумної міри». Недарма людина, що бажає бути шанованою за свою вдачу (ethos), повинен дотримуватися середину у всякому русі почуттів. Тому і важко бути гідною людиною, адже в будь-якій справі важко триматися середини ».

У реальному житті античного суспільства цей принцип «розумної міри» не завжди вдавалося дотримуватися, особливо в період *Римської імперії*. Життерадісність, прагнення до блага і задоволень, властиві античній людині, нерідко переростали в надмірності в прийомі їжі, розвагах тощо, про що існує чимало історичних свідчень. Так, наприклад, *Светоній* оповідає про те, що римський імператор Клавдій «до їжі і пиття був жадібний повсякчас і на всякому місці ...». Найбільшою ж непомірністю і непристойністю вдачі відрізнявся *Калігула*, який в розкоші і розвагах перевершив найнестриманіших.

Культура цього періоду була замкнутою чоловічою культурою. Жінки вважалися істотами низькими в розвитку, тому вони не допускалися до культурно-політичного, цивільного життя суспільства. Філософ Фалес навіть казав, що він «... за три речі вдячний долі: по-перше, що він людина, а не тварина, по-друге, що він чоловік, а не жінка, по-третє, що він еллін, а не варвар».

Особистісним зразком того часу був зразок чоловічого типу поведінки, благородної людини, героя, який несе в собі єдність моральних, громадянських, естетичних рис. Благородство пов'язувалося передусім з аристократичним походженням. Благородного чоловіка повинна була відрізняти гарна мова і чемність. Саме культура мови протягом наступних століть була одним з найбільш яскравих проявів етикетної культури людини, своєрідною «етикеткою», що підкреслює його класову і культурну приналежність.

Прояви античної чемності:

- чемна людина не прагнула вийти на перший план, вала себе стримано, виявляла тактовність по відношенню до гостей, не задавала зайвих питань;
- благородна людина «щедра і широка за вдачею, дотримується середини між плебейським киданням грошей на вітер і дріб'язковою прихильністю до них. Дає милостиню, але приймати їх соромиться. За благодіяння він віддає ще більшим благодіянням, щоб у всьому мати перевагу»;
- Уникає різких рухів і говорить спокійно.
- Нестримне прагнення до першості і слави нерідко виливалось у збочені і навіть комічні форми (Геростратова слава).
- Відмінною рисою *аристократа* в античності було презирство до фізичної праці, як і до будь-якого платного заняття. Він повинен уникати клейма професіоналізму, що ріднить його з дворянами і джентльменами наступних епох. У мирний час він любить розкішні обіди, спів, музику, свіжість одягу, хтиві лазні і м'яке ложе.

Описаний образ представника цього дозвольного аристократичного класу протиставлявся типу *простака* (або, як його ще називали, «необтесаного»), який контрастно відтіняв риси благородної людини.

Особистісний зразок благородної людини поступово змінювався, трансформовався. Згодом багато хто з зазначених особливостей античного аристократа були розвинені і втілені в етикетні кодекси і особистісні зразки інших епох.

Вже в епоху Римської імперії вищі верстви суспільства приходять до необхідності виділитися, зайняти особливе становище в суспільстві та підкреслити його за допомогою особливої етикетної атрибутики в одязі, прикрасах, в оформленні застіль і поведінці за трапезою і т.д., закріпивши все це в особливих правилах пристойності. Так починають складатися основи власне етикетної поведінки.

Греки розвинули дипломатичний етикет, створивши урочистий посольський церемоніал. Їхні послы носили так звані жезли Гермеса, бо саме бог Гермес був покровителем послів у Давній Греції. Верхню частину жезлів обвивав лавр, як доказ слави грецького посланця. До жезла прикріплювалися крила, що символізували вміння політика маневрувати. Два переплетені вузли свідчили про його хитрість. Послу вручали інструкцію, як вести переговори. Вона була написана на двох картках або табличках, складених навпіл. Їх називали *дипломами*. Звідси і з'явилося слово "*дипломатія*".

Етикет середньовіччя. У середньовіччі етикетні правила поширювалися на різні верстви населення. Навіть мандрівні студенти й музиканти мали свої етикетні кодекси. Але особливо суворо дотримувалися правил етикету при дворах високих правителів. Чітко дотримувалися етикетних правил при дворах французьких, англійських та особливо іспанських королів.

Траплялися й курйози, пов'язані з дотриманням правил етикету. Історія пам'ятає трагічний випадок, що стався з іспанським королем Філіпом III. Якось він сидів біля каміна, в якому сильно розгорілося полум'я. Король нікому з придворних не дозволив поставити заслінку, бо це мав зробити відповідальний за церемоніал вогню, а він саме кудись відійшов. Однак Філіп III згідно з етикетом гасити вогонь не мав права і не рушив з місця, виявляючи стійкість своєї монаршої честі. Така впертість призвела до того, що монарх отримав сильні опіки і за кілька днів помер.

Французький король Людовік XIII приїхав до кардинала Ришельє вирішувати невідкладне важливе питання, а той був хворий і лежав у ліжку. Але ж король не міг розмовляти з підданим, стоячи або сидячи, коли той лежить. Зрештою, король знайшов оригінальний вихід – ліг поряд із кардиналом і так спілкувався з ним.

Під час битви під Креси французькі лицарі, що прискакали до короля з терміновим бойовим повідомленням, не осмілились першими звернутися до короля, тому що тільки він мав таке право стосовно своїх підданих. Коли ж король, нарешті, почав говорити з ними, лицарі довгий час сперечались, поступаючись один одному почесним правом доповідати королю і не думаючи про те, що зволікання могло згубно відбитися на ході битви. Турніри й обітниця були невід'ємною частиною способу життя лицаря.

В епоху середньовіччя етикет постає перед нами зовсім по-іншому, коли він формується й існує у своєму класичному вигляді. Більшість дослідників історії культури відносять виникнення етикету як склалася нормативної системи саме до цього часу.

Саме в цей період середньовіччя остаточно складається в суспільній свідомості *образ ідеального лицаря і кодекс лицарської честі*. Ідеалом поведінки та способу життя стає максимальне наближення до цього особистісним зразком.

Однією з головних ознак благородства в середовищі світських феодалів був довгий *родовід*, що вівся по батьківській лінії – лінеаж. Це викликало прагнення кожного з них будь-яким можливим способом і при кожному зручному випадку прославляти дійсні, а нерідко і вигадані доблесті та моральні чесноти та подвиги своїх предків.

Ядро лицарського кодексу честі становила вірність своєму сеньйорові. Зрада і віроломство вважалися для лицаря найтяжчим гріхом і тягли за собою виключення з військово-аристократичної корпорації, яку і являло собою лицарство.

Орієнтація лицарської культури на зовнішній прояв виражалася в тому, що в якості лицарських чеснот підкреслювалися *краса і привабливість*. Звідси і зовнішній блиск культури лицарства, особливу увагу до ритуалу, атрибутиці, символіці кольору, предметів, манерам. Красу лицаря повинні були підкреслювати дорогий одяг, багато прикрашені золотом і коштовним камінням. Одяг точно вказувала на соціальну категорію і положення носив її людини. Носити не той одяг, який личить людині не його рангу, означало, зробити гріх гордині чи, навпаки, падіння. Особливу увагу в цьому плані приділялася аксесуарів - головних уборів і рукавичок, які точно вказували ранг.

Від лицаря були потрібні чемність, уміння складати або хоча б читати вірші, грати на якомусь музичному інструменті. Він повинен був бути розвиненим і фізично, оскільки від нього постійно була потрібна досить велика фізична сила - інакше він просто не зміг би носити обладунки, які важили досить багато.

Обов'язком лицарів була і турбота про сиріт, вдів і взагалі турбота про слабких. Але все ж головним складовим лицарського кодексу було *ставлення до ворога і до жінки*. Одним з безумовних вимог до лицаря була мужність. Побоювання бути запідозреним у боягузтві, у браку мужності диктувала і відповідні форми поведінки лицаря в бою: лицар в обладунках не мав права відступати; не можна було вбивати супротивника ззаду; вбивство беззбройного ворога покривало лицаря ганьбою; слід надавати противнику по можливості рівні шанси (якщо противник впав з коня, лицар теж злавив з коня, щоб зрівняти шанси) і т.д.

Особливим було і *ставлення лицаря до свого коня* і, звичайно, до своєї зброї, яке, як і одяг, було включено в етикетну класифікацію: залежно від соціального статусу лицаря в ієрархічній структурі передбачалося носіння тієї чи іншої зброї. Так, наприклад, шабля і скрамасак цінувалися вище, спис цінувалося не так високо, лук і стріли ще нижче.

Одним з найважливіших обов'язків лицаря була закоханість у прекрасну даму. Любовне служіння, *культ дами* були свого роду релігією лицарства. Любові надавалося виняткове значення. Вона повинна була облагороджувати лицаря, надихати його на подвиги. Щоб завоювати прихильність своєї коханої, лицар повинен був демонструвати самозречення,

відданість, самовідданість у служінні. Він повинен був уміти володіти собою, приборкувати свої пориви.

Етикет Візантії. В епоху середньовіччя особливо виділяється пишний і канонічний етикет Візантії, що ввібрав в себе культуру Заходу і Сходу. Він проявлявся в етиці й естетиці церемоніалу, парадності, культу імператора. Пишність церемоній витончений придворний етикет, святкова пишність, блиск і елегантність придворного життя, ритуал процесій, урочиста культова обрядовість – все це породжувало естетику світла, блиску, краси. Звідси особлива любов візантійської аристократії до виробів з дорогоцінних матеріалів, теревики, каменів, блискучою начиння, золототканого одягу, розкішного оздоблення палаців і храмів.

Придворний етикет. З XV ст. все більший вплив на розвиток західноєвропейського етикету надавав церемоніал королівських дворів. Спочатку певний вплив мали іспанські та бургундські ритуали, потім з розвитком абсолютизму головну роль почала грати Франція.

У цей час з'являються численні посібники з етикету, який стає настільки складним, що при дворах з'являється спеціальна посада *церемоніймейстера*, який стежив за виконанням всіх його тонкощів і найсуворішим чином регламентував все палацове життя.

Члени родини монарха і придворні мали у визначений час вставати, точно вказувалося, хто повинен був бути присутнім при вдяганні монарха, подавати предмети його туалету, супроводжувати його під час прогулянки і т. д. Було точно визначено, як проходили церемонії аудієнції, урочисті виходи, прогулянки, обіди, бали. Наприклад:

при бургундському дворі герцог два-три рази на тиждень давав публічні аудієнції, де кожен міг вручити йому прохання. Всі придворні повинні були бути присутніми, розміщуючись згідно рангу по обидва боки трону, а при ньому знаходилися уклінні чиновники, котрі читали і розглядали прохання.

Пишні обряди супроводжували народження, шлюб і смерть при королівському дворі. Чим вищий ранг, тим більш складним був ритуал. Наприклад, королева Франції протягом року не покидала покоїв, де їй повідомили про смерть чоловіка, а для принцес цей термін обмежувався шістьма тижнями. Покої були завішані і прибрані чорним, і принцеса, одягнена в жалобу, повинна була провести ці шість тижнів в ліжку. Покої для перебування знатної дами після пологів прибиралися зеленим шовком, причому всі предмети в цих кімнатах служили певним церемоніальним цілям.

Ця система досягла свого апогею в XVII ст. при дворі *Людвика XIV*, де стараннями «короля-сонця» була ритуалізована кожна дрібниця. Церемонії того часу підносили короля до рівня недоступного божества.

Вранці, при пробудженні короля, на нього одягали халат головний зберігач опочивальні і кілька придворних, причому було розписано не тільки

те, хто яку саме надавав послугу, але і їх руху. Потім двері опочивальні відкривалися, і короля могли споглядати придворні вищих рангів, які схилилися в глибокому поклоні.

Король виголошував молитву і виходив в іншу кімнату, де одягався, при цьому йому знову прислужували представники вищої знаті, у той час як основні придворні, що мають на це право, споглядали цей процес, стоячи на віддалі в шанобливому мовчанні. Потім король віддалявся до каплиці на чолі процесії, а на його шляху рядами стояли сановники, не удостоєні аудієнції, повторюючи свої прохання в надії, що проходячи повз, Людовік XIV почує їх і навіть, можливо, скаже: «Я подумаю про це».

Під час королівської трапези всі придворні повинні були стояти, дотримуючись цілковитої тиші. Король сидів у кріслі. Королева та принци, якщо вони були присутні, мали право сидіти на стільцях, а інші члени королівської родини – на табуретах. Король міг надати найбільшу честь знатній пані, дозволивши їй сісти на табурет; у чоловіків такої привілеї не було, але всі вони прагнули до неї заради своїх дружин.

Зрозуміло, що в таких умовах принципове значення надавалося питанню першості, і ніхто вже не поступався, як у середні віки, своїх привілеїв і прав іншого. Той, хто був удостоєний особливої честі (наприклад, нести свічку в королівській опочивальні), міг отримати додаткові соціальні і, що не менш важливо, матеріальні переваги перед іншими.

Чини, милості, гроші, маєтки – все видобувалося саме при дворі, в натовпі придворних, підпорядкованої цій строгій ієрархії. Придворні були вимушені щодня проводити стоячи довгі години очікування, терпіти нудьгу королівської трапези і принизливі обов'язки прислуги для того, щоб бути поміченими королем. Роки, проведені таким чином, надавали згубний вплив на їх характер та інтелект, але приносили відчутні матеріальні вигоди.

Вимоги до придворних. Очевидно, що придворні зобов'язання вимагали від дворянина певних якостей. Збереглися керівництва з поведінки того часу, з яких одним з найбільш відомих є твір графа *Кастільйоне «Придворний»*. Згідно з ним *придворний повинен бути люб'язний та уважний, уникати пліток, злоязиччя і брехні. Його манери повинні бути виглядати природними без незручності, він зобов'язаний був добре говорити на кількох мовах, вміти грати в карти, не звертати уваги на грошові втрати, співати, малювати, танцювати, грати на музичних інструментах, практикувати модні в той час види спорту, але аж ніяк не ігри простолоду*. На війні йому рекомендувалося уникати непотрібного ризику, якщо він перебував поза полем командира. Ввічливість його повинна була зростати в залежності від рангу співрозмовника, а по відношенню до короля його манери повинні були нагадувати поведінку слуги перед паном. Зрозуміло, що не всі з цих норм здійснювалися на практиці, але правила поведінки по відношенню до короля необхідно було дотримуватися неухильно.

Одним із важливих джерел розуміння гарних манер цього періоду є *листи лорда Честерфілда* до сина, де автор ставить своєю ціллю *спрямовувати поведження молодшої людини в будь-якому суспільстві і країні Європи*. Гарне виховання передбачало природну манеру триматися в поєднанні з ввічливістю та повагою до інших людей. Велике значення надавалось скромності, але вона не повинна була поєднуватись із сором'язливістю і ніяковістю. Признавалося, що необхідно володіти не тільки моральними чеснотами, але і гарними манерами, при відсутності останніх можна легко викликати сміх стосовно себе або навіть скривдити навколишніх. Тому добре вихована людина повинна бути уважною при вжитку титулів і імен, не говорити багато про себе, володіти собою і не демонструвати своїх емоцій. Голосний сміх засуджувався як прояв вульгарності, те ж саме стосувалося вживання прислів'їв і просторічних виражень. Також засуджувались прийняті ще в XI ст. зневага до нижчих і грубість до будь-кого, включаючи слуг. Людина повинна була вміти формулювати свою думку ясно і чітко як усно, так і письмово.

Важливим вважалося мати гарну поставу, добре танцювати і старанно стежити за своїм одягом (мається на увазі не тільки слідування моді, але і бездоганна чистота, що ігнорувалася раніше). Як і раніше, надавалось найважливіше значення дотриманню усіх форм увічливості стосовно жінки – слід шанобливо привітати її, не сидіти, коли вона стоїть, робити всілякі послуги, а часом і відкрито улещувати.

Поведження при королівському дворі сильно відрізнялося від прийнятого в сторіччя абсолютизму. При дотриманні всіх етичних норм (не звертатися до монарха першим, не вибирати тему бесіди самому і т.д.) правильним поведженням вважалася шанобливість без ознак зняксовітості і тим більше без самознищення. Ці ж норми поведження поширювалися й у відношенні до інших вищестоящих осіб. Цінність людської особистості, незалежно від походження усе більше зростала, хоча забобони, пов'язані з походженням, були ще надзвичайно сильні.

Розвиток етики й етикету в слов'янських країнах. Етика й етикет слов'янських народів формувалися як частина етнічних традицій, у цілому мало підвладних іноземним впливам. Проте в часи Київської Русі (перша третина XII ст.) у міста проникли християнські норми життя з Візантії, що витискували поганські і скандинавські. У селі багато в чому зберігалася споконвічна поганська культура (до XIX ст.). У період феодальної роздробленості (XII – кінець XV ст.), після татаро-монгольської навали 1237-1241 років, проникають східні норми поведінки, наприклад, жорсткість покарань, деспотизм чоловіка в сім'ї і т. д. Вони збереглися й у період централізованої Московської держави (XVI-XVII ст.). Селянський і міський побут мало відрізнялися, але саме в місті виникло поняття «світського життя», пов'язане з суспільством і державною службою. У XVI-XVII ст. із

розвитком феодалних відносин відокремилися норми поведінки вищих (бояр, дворян) і нижчих (селян, посадських людей і т. п.) станів.

Етикет Київської Русі. За часів Київської Русі вихованню надавали великого значення, звертаючи увагу і на культуру поведінки. Так, 1117 р. великий князь київський Володимир Мономах написав "Поучение", яке було адресоване і дітям, і дорослим. Мономах вважав, що виховання залежить не від окремих настанов, а від сукупності виховних засобів, серед яких виокремлював етикет і хороші манери. Він стверджував, що чемність і ввічливість залежать не від людської суті, а від навичок і вмінь, набутих завдяки тренувальним вправам.

Гостювий етикет на Русі враховував вік і походження. До рівного гостя в'їжджали в подвір'я, а потім під'їжджали до ганку; до більш високої особи йшли через подвір'я пішки; не було прийнято старшим особам їздити до молодшого. Важливу людину запрошував сам хазяїн або його рідня, менш важливих – рідня або слуги; знатного гостя зустрічали в ганку або влаштовували три зустрічі (слуги біля воріт, рідня в подвір'ї і хазяїн у ганку), рівного – у снях, молодшого – у кімнаті.

У Росії одним з перших зведень правил поведінки вважається "Домострой" (XVI ст.). *"Домострой" – кодекс соціально-економічних норм цивільного життя російського суспільства XVI століття.*

У цій книзі розповідалося, як виховувати дітей, вести господарство, готувати їжу, приймати гостей. Давалися рекомендації щодо навчання дітей ремесел і торгівлі, а якщо вони були неслухняними, то можна було і "ребра троцхити". Жінка ж мала господарювати й виховувати дітей, а за помилки та недогляд карали її "грізно". Етикет домашнього життя зводився до повної покори "главі дому". Така необмежена влада чоловіка відповідала духу феодалних стосунків.

У другій половині XVIII ст. починають активно виходити посібники з етикету, які перекладалися з французької або німецької мов. Наприкінці століття з'являються книги й російських авторів.

Існували правила поведінки і для бідних. Так, у XIX ст. була видана брошура "Прості поради простим людям". Від них вимагалось не юрмитися, не смітити, з повагою ставитися до своїх господарів. Цим і обмежувалися етикетні норми для представників нижчих верств суспільства.

Етика й етикет епохи правління Петра I (1682-1725). Реформи Петра I порушили традиційну замкнутість боярських, дворянських і міських (посадських) сімей. Регламентація всіх сторін побуту, проведена Петром I, торкнулася всіх суспільних інститутів. Реформи Петра I зробили чимало для зовнішньої європеїзації життєвого укладу дворян, але внутрішнє життя переважної більшості станів змінилося мало.

Величезне значення надавав Петро I голінню борід, стягуючи штрафи, власноручно бриючи бороди в бояр. *Указ про гоління борід вийшов у 1705.* Але старовіри навіть під погрозою покарань не погоджувалися ходити з

«босими» особами (борода відвіку в слов'ян була символом чоловічої гідності), коротко стриженими головами в іноземних перуках. У жінок, що слідували розпорядженням царя, перуки прищепилися краще: складна технологія європейських зачісок того часу робила причісування довгим і болісним, доступним лише професійно навченому перукарю. Різниця зовнішнього вигляду, введення в ужиток дворянства іноземних мов та іноземних правил етики й етикету, згодом призвели до того, що селяни стали сприймати дворянство як далекий, іноземний народ.

Асамблеї при Петрові I стали найяскравішою формою світської розваги. Вони були введені в 1717 році, хоча вже з 1699 року траплялися відкриті багатолюдні бенкети за участю жінок. Складався «графік» асамблей, по якому петербурзькі і московські жителі влаштовували їх у себе вдома, затрачуючи на це величезні засоби. У 1719 році Петром було встановлено: бути обов'язково всім «чиновним особам», дворянам, відомим купцям і корабельним майстрам – усім із дружинами і підрослими дітьми.

Для розваг в петровські час вживався вираз «робити плезир», самі вони були уписані в новий розпорядок дня. У 1700 році був уведений новий, європейський календар і облік часу, із ранку пили каву, завдавали візити, вечір був відданий під світські забави, нічний сон сильно скорочувався, денний майже зник. Розваги ділилися на зимові і літні. Це були військові паради, різноманітні процесії, кінні кавалькади, маскаради (у тому числі і на святки), гулянки в парках, морські і річкові прогулянки, катання зі сніжних і декоративних гірок, блазнівські «весілля», інсценування «морських» і «сухопутних» боїв, змагання гардемаринів у спритності і т.п. Розваги, що влаштовувалися двором, і супроводжувалися багатим споживанням спиртного і «чортового зілля» – тютюну, обурювали навіть тих, хто визнавав необхідність освіти.

Поступово «простонародне» поведження, запозичене в англійців і голландців, замінялося французьким етикетом, що остаточно закріпився в придворному житті після Петра.

Етика й етикет XIX сторіччя. На відміну від попередніх сторіч, етика й етикет XIX ст. носили буржуазний характер. Узвичаєні правила поведження, набуваючи інтернаціонального характеру, були поширені серед усіх прошарків суспільств. Вимоги до вихованої людини були однаковими у всіх країнах Європи й Америки.

Правила більше не були пов'язані з поведженням при дворі монарха, а стосувалися всіх і були спрямовані на регламентування щоденного побутового поведження кожного, що відбувається і в наші дні. Але в порівнянні з XX ст., минуле сторіччя культивувало набагато більш розгалужену систему норм і установок, що стосуються найдрібніших деталей особистого і соціального життя людини, у результаті чого вплив етикету на приватне життя індивіда було надзвичайно великий.

І в більш ранні епохи правила поведінки третього стану відрізнялися від правил аристократії, але в XIX сторіччі середній клас стає визначальним у суспільстві і, відкидаючи аристократичні церемонії, створює свої уявлення про гарні манери, найчастіше не менш жорсткі. Знатність походження перестає бути настільки важливою, а багатство ще не дає права на положення в суспільстві – необхідно було відповідати деякому поведінковому стереотипу, що найкраще визначається словом «респектабельність».

Передбачалося, що людина повинна прагнути до того, щоб власною працьовитістю і добропорядною поведінкою зайняти належне місце в суспільстві, а ідеал жінки – стати, можливо, більш гідною дружиною і матір'ю, що обмежує свої інтереси сімейним колом, що строго стежить за дотриманням своїми домашніми прийнятих правил поведінки, являючи собою приклад їхнього виконання.

Стало більше цінуватися релігійне благочестя, що виражалося в щоденних сімейних молитвах перед їжею і на ніч. Зовнішнє дотримання релігійних правил-розпоряджень дійшло до воістину тартюфівського показного благочестя. У цей період з'являється фраза «ніжки треба закривати навіть у рояля», тому що нагадування про багато частин людського тіла було строго обмежено, як і нагадування про вагітність, народження дитини, деякі предмети туалету, самої безневинної взаємної схильності людей протилежної статі, і неймовірній кількості інших речей, принцип добору котрих звичайно недоступний для розуміння сучасної людини.

Існували *правила поведінки і для бідних*. Так, у XIX ст. була видана брошура "Прості поради простим людям". Від них вимагалось не юрмитися, не смітити, з повагою ставитися до своїх господарів. Цим і обмежувалися етикетні норми для представників нижчих верств суспільства.

Етикет XX ст. У радянський період саме поняття «світського життя» скасовується. Дворян знищують, їхні навички і звичаї висміюють і спотворюють. Навмисна грубість спілкування вважається ознакою пролетарського походження, водночас різного роду начальники незмірно більше дистанціюються від підпорядкованих, ніж колись. Знання гарних манер вважається необхідним лише для дипломатів. Водночас із зміцненням радянської держави починаються спроби організації урочистих прийомів, балів у дусі придворних заходів, вводяться уроки танців у військових училищах і школах. Традиційною укоріненою формою дозвілля радянських керівників стають урочисті застілля і полювання.

Значна кількість літератури з етикету з'явилася в Україні та Росії наприкінці XX ст. На особливу увагу заслуговує фундаментальна праця американки Емілії Пост "Етикет" (М., 1996). 1946 р. у США вона заснувала Інститут етикету, аби, зберігаючи усталені традиції, розвивати нові форми поведінки та поширювати їх у суспільстві.

Етикет – явище історично мінливе, і, зрозуміло, що етикет сьогоднішнього дня значно відрізняється від правил «гарного тону» і пристойних манер часів Людовика XIV. Сучасний етикет став більш простим і демократичним. Він *розрахований більшою мірою на зближення людей, що розрізняються своїми соціальними статусами, на їх взаєморозуміння і взаємоповагу.*

Етикет сьогодні – це насамперед засіб спілкування, засіб регуляції відносин людей, що вступають у спілкування. Знання правил етикету залишається необхідним атрибутом вихованої, культурної, гідної людини. І в цьому відношенні цілком доречно аналогія: без оволодіння етикету людина схожа на водія, який у годину пік виїхав на жваву вулицю, не знаючи правил вуличного руху.

8.2. Бізнес-етикет: його сутність, правила

У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху. Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен почуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Без такого вміння можна просто втратити свій бізнес. У сучасному житті багато товарів та послуг мало чим різняться між собою, саме тому часто вирішальним моментом для прийняття рішення клієнтом про вибір конкретного продукту, конкретної фірми-компанії може стати (і стає) те, як саме ми ставимося до потенційних і наявних покупців-споживачів. Ввічливі професійні манери є ключовим компонентом якості (яка і привертає увагу до товару-послуги та ін.).

Діловий етикет переносить світські манери у бізнес. Хороші адекватні ділові манери дають вам можливість відчувати себе впевнено з тим, щоб ви могли працювати з людьми та виконувати свою роботу ввічливо і професійно. Людина може бути прекрасним робітником, але якщо вона при цьому проявляє неповагу до колег та клієнтів або ж неадекватно одягається, її кар'єра може (і буде) від цього страждати.

Здавалося б, ми усі знаємо, як правильно їсти, одягатися, вітатися чи розмовляти по телефону. Чому ж необхідно знову повертатися до питань ділового етикету? Є кілька причин. Для того, щоб представляти себе у найвигіднішому світлі. Наші манери впливають на те, яким чином нас сприймають інші, незважаючи на посаду, яку ми обіймаємо. Невідповідна зовнішність та вбрання можуть бути причиною неспросування по службовій драбині. Незнання правил поведінки у дорогих висококласних ресторанах може стримувати співробітника від запрошення клієнтів на ланч. Невміння ефективно вести розмову по телефону може призвести до неможливості вирішити ділові питання з партнерами в іншому місті. Незнання правил

вітання та рекомендування може завадити вам встановити нові ділові контакти.

Навколишній світ змінюється і, відповідно, змінюються правила поведінки. Хороші манери нерідко (або ж як правило) асоціюються з поведінкою у світських ситуаціях, при цьому часто забувається, що вони не завжди працюють у сучасному діловому світі. Наприклад, відомо, що у світських ситуаціях жінці, як правило, надається перевага (вона сидить на кращому місці, першою проходить у двері та ін.), але у діловому світі ця норма практично не працює.

Етикет став широко потрібний людям з технічною освітою, які прийшли працювати у сфери, де вимагається вміння ефективно спілкуватися з іншими (колегами, клієнтами, діловими партнерами). У сучасному швидкому і вимогливому діловому світі, де практично все орієнтоване на досягнення успіху, хороші манери допоможуть зменшити стреси та уникнути небажаних вибухів емоцій.

Оновлення знань етикету необхідне і з іншої причини – для того, щоб зрівноважити вплив на ділове спілкування сучасних технологій. Ми часто використовуємо факс та електронну пошту – надзвичайно потрібні, але водночас безособові знаряддя комунікації, спілкування за допомогою яких вимагає додаткової ввічливості. Для тих, хто часто буває у ділових поїздках у різних регіонах-країнах, знання ділового етикету допоможе зрозуміти, яка поведінка є прийнятною в одному місці (культури) і водночас може бути образливою, а інколи може стати викликом для представників іншої культури.

Навіть якщо ви працюєте в установі(фірмі), де атмосфера дуже проста, неформальна, вам знадобляться хороші манери. Дружне, ввічливе ставлення до інших завжди є вагомим додатком до професійного іміджу співробітника і ціниться в будь-яких ділових ситуаціях. Важливість та сила ввічливості, хороших манер очевидні. При цьому бажано, щоб вони були природними, щоб використовувалися на рівні рефлексу. У такому випадку наші хороші манери допоможуть полегшити наше життя. Коли дехто із нас, опинившись у формальній ситуації, не знає, як себе поводити, він може просто втратити фокус, контроль і почати діяти менш ефективно, ніж він уміє і може. Це може мати особливо згубні наслідки у бізнесі, де невикористана можливість стає втраченою можливістю.

Етикет – це набір традиційних, але змінюваних з часом норм поведінки, основою яких є доброзичливість, їх ефективність у взаємостосунках людей, логіка та здоровий глузд. Ключовим принципом хороших манер є вдумливе врахування інтересів та почуттів інших. Етикет дає схему, за якою люди діють у кожній конкретній ситуації. Хороші манери можна сприймати як своєрідні правила гри. Чи будете ви грати у футбол або теніс, не знаючи правил? А навіть якщо ви гратимете, не знаючи правил, чи запросять вас грати наступного разу?

Бізнес-етикет, звичайно, не має відповідей на кожну складну, "слизьку" ситуацію. Проте він може надати цінні поради та вказівки, які у поєднанні з вашим розумінням існуючих обставин та знанням конкретних особистостей допоможуть вам правильно діяти у більшості ситуацій.

Етикет (від фр. etiquette – етикетка, напис) – *норми і правила, що відображають уявлення про належну поведінку людей у суспільстві*. У сучасному вигляді і значенні слово "етикет" було вперше вжито при дворі короля Франції Людовика XIV – гостям були роздані картки (етикетки) з викладом того, як вони повинні поводитися, хоча певні зібрання норм і правил поведінки існували вже з найдавніших часів.

Діловий етикет – зовнішня сторона моралі, яка виявляється в професійній поведінці ділової людини, підприємця. Знання ділового етикету – необхідна професійна якість, адже майже 70% "зірваних" ділових угод не були укладені лише тому, що вітчизняні бізнесмени не знають правил ділового спілкування і не володіють культурою поведінки. Ця цифра підтверджується і світовим досвідом.

Так, ще у 1936 році Дейл Карнегі писав: "Успіхи тієї чи іншої людини у її фінансових справах на 15% залежать від її професійних знань і на 85 % – від її вміння спілкуватися з людьми". Немало руйнується кар'єр та губиться грошей через неправильну поведінку та невихованість. Знаючи це, японці витрачають сотні мільйонів доларів в рік на навчання хорошим манерам та консультації з питань етикету, культури поведінки. Знання етикету, культура поведінки – це ключові умови для успішної роботи у будь-якій організації – така думка провідних спеціалістів фірм.

Етикет – перелік правил, які визначають найбільш оптимальні способи проживання в людському суспільстві. Ці правила – своєрідні угоди між людьми різного правового, соціального, інтелектуального статусу, розумний досвід предків, своєрідна мова спілкування людей.

Правила етикету, представлені в конкретних формах поведінки, вказують на єдність його сторін – морально-етичної, естетичної та життєво-доцільної. Вони втілили в собі вічні цінності людського спілкування. Правила етикету склалися і розвиваються у всіх сферах і виявляються у всій різноманітності. Етикет диктує норми поведінки на роботі, на вулиці, у гостях, на ділових і дипломатичних прийомах, у театрі, у суспільному транспорті і т.д.

Крім загальних *правил етикету* існує також *професійний етикет*, який покликаний забезпечити найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. Учасники будь-якої взаємодії завжди намагаються зберегти найбільш оптимальні форми цієї взаємодії і правила поведінки. Від новачка вони стануть вимагати неухильного дотримання відпрацьованих і перевірених правил ділового спілкування, тому що вони полегшують виконання професійних функцій та сприяють досягненню поставлених цілей. У тому чи іншому колективі, групі працівників, співробітників, ділових

людей складаються певні традиції, що з часом здобувають силу моральних принципів і складають етикет даної групи, спільності.

У практиці ділових відносин завжди є якісь стандартні ситуації, для яких і виробляють форми і правила поведінки. Цей набір правил складає етикет ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному діловому спілкуванні, хоча й мають деякі національні й корпоративні особливості. В організації етикет багато в чому визначається культурою взаємин, традиціями й стилем керівництва. Існує безліч літератури, присвяченої різним аспектам ділового етикету – від культури мови й правил оформлення ділового листа до особливостей проведення ділових протоколів і прийомів. Прикладом правил ділового етикету можуть бути шість заповідей американського соціолога, тренера і консультанта, автора багатьох книг і статей, члена національної асоціації ораторів Джен Ягер.

Шість заповідей (правил ділового етикету) Джен Ягер:

- **Робіть все вчасно!** Запізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Прийти вчасно іноді значить прийти не занадто рано, не раніше свого начальства. Головне у вашім денному розкладі - прийти вчасно зранку. Якщо раптом трапиться так, що вам необхідно затриматися й ви знаєте про це заздалегідь, подзвоніть до офісу, і нехай ваш секретар або хто-небудь із начальства обов'язково буде в курсі справи. Фахівці, що вивчають організацію й розподіл робочого часу, радять додавати зайвих 25% на той термін, що, на ваш погляд, потрібен для виконання даної роботи. Згадайте закон Мерфі: всі справи займають більше часу, чим вам здається, а всі перешкоди, які можуть виникнути, обов'язково виникають. Так що виділяйте час із запасом на ті труднощі, що піддаються прогнозуванню.
- **Не кажіть зайвого!** Зміст цього принципу в тім, що ви зобов'язані зберігати секрети корпорації, установи або конкретної угоди так само дбайливо, як і таємниці особистого характеру. Ніколи нікому не переказуйте того, що вам доводиться почути від товариша по службі, керівника або підлеглого про їхнє особисте життя.
- **Будьте люб'язні, доброзичливі й привітні!** Ваші клієнти, замовники, покупці, товариші по службі або підлеглі можуть скільки завгодно чіплятися до вас, це неважливо: однаково ви зобов'язані поводитися з ними чемно, привітно й доброзичливо. Кому подобається працювати з людьми буркотливими, підозрілими й примхливими? Досягти вершини вам дозволить тільки дружелюбне відношення до оточуючих (що зовсім не означає мати дружні стосунки з кожним, з ким доводиться спілкуватися з обов'язку служби). Якщо всі навколо повторюють, що ви вмієте сподобатися, виходить, ви на вірному шляху. Один з важливих елементів вихованості й доброзичливості – мистецтво сказати те, що

потрібно. Вам треба дотримуватися того ж принципу у своїх вчинках, а вони відбиваються у вашому мовленні.

- **Думайте про інших, а не тільки про себе!** Яку б справу ви не робили, потреба з'ясувати точку зору клієнта або покупця дозволить вам висунутися практично в будь-якій галузі економіки – від промисловості й видавничої справи до медицини й телекомунікацій. Увага до оточуючих повинна проявлятися не тільки відносно клієнтів або покупців, вона поширюється й на товаришів по службі, начальство й підлеглих. Поважайте думку інших, намагайтеся зрозуміти, чому в них склалася та або інша точка зору. Завжди прислухайтеся до критики й порад. Не починайте відразу огризатися, коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи; покажіть, що цінуйте міркування й досвід інших людей. Упевненість у собі не повинна заважати вам бути скромним.
- **Одягайтеся як слід!** Деякі фахівці радять одягатися на роботу так, як вам хочеться, а не "як заведено", але до цієї поради не завжди варто прислухатися. Для того, щоб "вписатися" у колектив ви повинні виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, підбирати кольорову гаму до особи, ретельно підбирати аксесуари від туфель до краваток.
- **Говоріть й пишіть правильно!** Це значить, що все вимовлене та написане вами: чи це внутрішні нотатки або листи, що відправляються за межі фірми, повинні бути викладені гарною мовою, а всі власні імена повинні бути передані без помилок. Слідкуйте за тим, щоб ніколи не вживати лайки: може трапитися, що розмова, на ваш погляд, зовсім приватна, нагорі вас мимоволі почує людина, від думки якої залежить вся ваша кар'єра.

8.3. Основні види етикету

Етикетознавство (від фр. *etiquette* – етикетка, ярлик, правила поведінки, церемоніал) – наука, що вивчає загальні та конкретні правила, кодекс поведінки людей у суспільстві, зовнішні прояви етики, моралі, дотримання ustalених норм, принципів та умовностей, історично вироблених і прийнятих у людському співтоваристві; досліджує церемоніал та регламентацію проведення окремих процедур і ритуалів, які передбачають установлений порядок стосунків між людьми.

Розрізняють декілька видів етикету та форм його прояву:

- **придворний етикет** – чітко регламентований порядок і форма поведінки, поведінки при монарших дворах;
- **дипломатичний етикет** (протокол) – сукупність загальноприйнятих норм, традицій, порядку, що їх дотримуються уряди, відомства закордонних справ, дипломатичні представництва у міжнародних стосунках. Регулює процес спілкування представників дипломатичного корпусу різних країн у залежності від посадового статусу тих чи інших

осіб, визначає різновиди їхньої поведінки на офіційних прийомах, зустрічах, переговорах, раугах, самітах, тощо у відповідності до визначених міжнародних правил, яких суворо дотримуються;

- **військовий етикет** – регламентує спілкування (відносини, взаємостосунки тощо) офіцерів і солдатів на службі та у громадських місцях у відповідності до вимог військового статуту;
- **загальногромадський етикет** – сукупність правил і традицій, що ними користуються громадяни у повсякденному житті при спілкуванні один з одним. Останній в свою чергу включає в себе кілька складових: *сімейно-побутовий* – регулює взаємовідносини між членами родини (дружиною і чоловіком, старшими і молодшими представниками роду, дітей та батьків); *мовний* – обумовлює стиль мовного спілкування згідно із виробленими суспільними нормами і правилами поведінки в різних ситуаціях; *службовий* – вивчає зовнішні прояви поведінки керівника та підлеглого, стиль спілкування колег по роботі тощо.

Етикет має *ситуативний характер*. Вибір людиною слова чи жесту обумовлений специфічною ситуацією. Етикетні ситуації у свою чергу пов'язані з повсякденними подіями або святами.

Виділяють чотири основні підсистеми етикету.

- **мовленнєвий, або вербальний етикет** регламентує словесні формули вітання, знайомства, поздоровлення, побажання, прохання, поради, запрошення, співчуття. Це ж стосується манери спілкування та мистецтва вести бесіду;
- **міміка та жести, або кінестика**. У багатьох народів є своєрідні жести привітання, прощання, згоди, заперечення. Міміка, погляд, вираз обличчя свідчать про ставлення до співрозмовника;
- **організація простору в етикеті, або етикетна проксеміка**. В етикеті важливе значення має розташування співрозмовників у просторі, дистанція між ними, фізичний контакт. Необхідно також знати, яке місце в кімнаті чи за столом можна зайняти, які пози допустимі.
- **речі в етикеті, або етикетна атрибутика** (одяг, головний убір, прикраси, подарунки, квіти тощо).

Етикет органічно пов'язаний з моральними нормами та цінностями. Сучасному етикету притаманні чотири основні принципи.

- Принцип гуманізму й людяності, який вимагає бути ввічливим, тактовним, гречним, скромним.
- Принцип доцільності дій, який дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно для себе й оточуючих.
- Принцип краси поведінки, шляхетності.
- Принцип дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

8.4. Особливості міжнародного бізнес-етикету

Внаслідок могутнього всесвітнього процесу об'єднання і посилення економічних зв'язків відбувається зростання ринків експорту і імпорту, багато компаній стають багатонаціональними. Діловий успіх став більшою мірою визначатися знанням і дотриманням етикету бізнесменами (і не тільки ними) тих країн, з якими вони співробітничать.

Бізнесменам, представникам різних професій усе частіше доводиться взаємодіяти з компаніями, зарубіжними колегами. Для встановлення в майбутньому гармонійних відносин між Україною й іншими країнами, істотне значення має поширення культури міжнародного ділового спілкування, що дозволить налагодити інтелектуальні і ділові стосунки у сфері бізнесу.

Культурна розмаїтість не зникне завтра. Увага до культурних коренів, національних особливостей представників сфери бізнесу дозволяє побачити і точно прорахувати те, як партнери будуть реагувати на пропозиції. Більше того, можна передбачити їхнє ставлення, перебороти труднощі спілкування.

Міжнародна бізнес-діяльність пов'язана з багатьма проблемами. Особливо це стосується спільних підприємств. Крім практичних і технічних питань (вирішення яких знайти легко) на організаційному рівні часто доводиться стикатися з особливостями національної психології, поведінки, які становлять певні проблеми для менеджерів, бухгалтерів тощо. Навіть в одній країні існують компанії з різними корпоративними культурами. Наприклад, у японо-американському спільному підприємстві американців цікавить насамперед прибуток, японці ж стурбовані поділом сфер впливу. На що варто орієнтуватися в такому випадку?

Виявляти національні особливості те саме, що ходити по мінному полю. Тут можна зустріти емоційних італійців, статечних німців, обачних американців і харизматичних японців. Крім того, у деяких країнах настільки сильні регіональні особливості, що національні риси відходять на другий план. Так, приміром, бізнесменам Мілану набагато легше спілкуватися з австрійцями і французами, ніж із сицилійцями.

На ставлення також впливають стереотипи, які часто є своєрідною "точкою відліку" при визначенні свого відношення до поведінки іноземного партнера. Для досягнення взаєморозуміння між представниками різних культур, слід навчитися розуміти інших, зважати на ці стереотипи. Не сприймати, наприклад, латиноамериканську непунктуальність, шведський педантизм і надмірну ввічливість японців як щось негативне, а намагатися оцінити їх поведінку з точки зору національної культури і традицій.

Ми не можемо не враховувати, що у розвинених країнах Заходу і Сходу, що мають великий досвід ведення переговорів, склалися специфічні національні стилі. Як свідчать аналіз літератури, американський стиль ведення переговорів зазвичай відрізняє професіоналізм, енергійність. У той же час присутній надмірний натиск. Виявляючи щиру зацікавленість у

переговорах, вони задають багато питань. До переговорів готуються старанно, цінують час і пунктуальність. Підкреслено дружелюбні та відкриті, але водночас впевнені у своїх перевагах. У ділових угодах зазвичай прагнуть до одержання "швидких" грошей.

Французи традиційно орієнтуються на логічні докази в дискусіях. Ведуть переговори досить жорстко. Практицизм підходу може сполучатися з притаманною французам експресією, певними прийомами переконання партнера. Галантні, скептичні і розважливі, хитромудрі і спритні французи у діловому житті надають велике значення особистим зв'язкам. Досконало вивчають усі аспекти пропозицій партнера. Звідси – уповільнений темп ведення переговорів.

Японці прагнуть уникати різких сутичок під час переговорів. Велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин із партнером. Обережні й обачні під час обміну думками. Дуже точні щодо початку і тривалості переговорів, виконання прийнятих зобов'язань. Якщо впевнені в надійності партнера, йдуть на довгострокові угоди.

Японці стримані у прояві своїх почуттів. Посмішка або сміх – ознака прихильності. Рукоштовання в Японії не прийняті. Прямий погляд вважається безтактністю.

Терпіння в Японії вважається однією з головних чеснот. Тиск під час переговорів не дає бажаного результату. У той же час надмірна ввічливість японця може бути своєрідним засобом, що притупляє пильність партнера. Так нерідко обводять навколо пальця партнерів, що занадто довіряють компліментам.

Із вищенаведеного стає очевидним, що українським бізнесменам варто знати і враховувати особливості стилю ділових переговорів зарубіжних партнерів. Мова йде не про копіювання, а про передбачення поведінки ділових партнерів, налагодження ефективного спілкування, порозуміння.

Наприклад, український підприємець звертається з діловою пропозицією щодо інвестиції у проєкт. Західний партнер відповідає: "Так, це гарний проєкт. По-моєму, у нього великі перспективи". Наш підприємець задоволений, доповідає керівництву, розповідає і запрошує взяти участь у проєкті партнерів. Проте незабаром дізнається, що контракт не буде підписаний. Адже слова "мені подобається проєкт" – це лише оцінка, свого роду форма ввічливості. Для західного інвестора робота над проєктом – це тривалий і трудомісткий процес.

Для українців, більш стриманих у прояві почуттів, здається верхом демократизму і ознакою довіри, коли під час першої зустрічі, американці, наприклад, всіляко виявляють дружнє ставлення. Однак при близькому знайомстві виявляється, що американський діловий світ жорсткий, а прояв почуттів і зовнішня ввічливість приховують лише внутрішню жорсткість.

Ділові переговори дають бажані результати, якщо здійснюються відповідно до міжнародних правил, вироблених досвідом багатьох країн і

поколінь. Ці правила зафіксовані у формі дипломатичного протоколу і міжнародного етикету.

Норми дипломатичного протоколу загально визнані й в усіх країнах більш-менш однакові, хоча кожна з них вносить свої поправки і доповнення, що впливають з її національних особливостей

Дипломатичний протокол – політичний інструмент дипломатії. Дотримання правил дипломатичного протоколу і міжнародного етикету важливе не тільки для дипломатів. Будь-який бізнесмен, який виїжджає в закордонне відрядження або приймає іноземних представників, повинен усвідомлювати, що відступ від звичаєних правил може завдати шкоди економічним зв'язкам, іміджу фірми, керівника.

Правила, які застосовують незалежно від країни і національності

- Поважайте національні традиції, релігію, керівництво країни, в якій ви знаходитесь.
- Не порівнюйте зі своєю країною і нічого не критикуйте.
- Ознайомтесь з грошовою системою країни, в якій знаходитесь.
- Обов'язково вставайте, коли звучить національний гімн країни.
- Не вдягайте без знання специфічні національні костюми (тога, сарі), вони можуть мати релігійний характер.
- Не вимагайте, щоб все було, як у вас на батьківщині (їжа, обслуговування).
- Запам'ятовуйте імена, якщо вони важкі для вимови, доречно потренуватися (варто мати на увазі, що імена можуть вказувати на соціальний статус і сімейний стан).
- Пам'ятайте, що ввічливість скрізь в пошані, особливо в Азії.

Таким чином, при налагодженні ділових контактів із зарубіжними партнерами і поїздках за кордон слід ознайомитися зі звичаями і етикетом цих країн і деякими правилами поведінки бізнесменів міжнародного рівня.

Запитання для самоперевірки

1. Що ви знаєте про історію виникнення етикету?
2. Чим відрізняється етикет країн Заходу і Сходу? Наведіть приклади.
3. Як ви розумієте античний термін «калокагатія»?
4. Чи існують правила міжнародного бізнес-етикету?
5. Які країни вважаються «класичними країнами етикету»?
6. Що таке протокол?
7. Чи існують етикетні вимоги до працівників бізнес-сфери?
8. Наведіть приклади з історії етикету.
9. Перелічіть основні вимоги етикету телефонної розмови.

Розділ 9. ІМІДЖ ФІРМИ ТА ДІЛОВА АТРИБУТИКА ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1. Поняття «імідж», «репутація», «гудвіл».
- 9.2. Корпоративний імідж, його складові.
- 9.3. Способи формування та корекції іміджу фірми.
- 9.4. Корпоративна культура фірми.
- 9.5. Імідж керівника фірми.
- 9.6. Ділова атрибутика підприємства.
- 9.7. Діловий одяг. Ділові подарунки.
- 9.8. Ефективна самопрезентація фірми.

Ключові терміни та поняття: імідж, репутація, гудвіл, корпоративний імідж, іміджмейкери, корпоративна культура, ділова атрибутика, візитна картка, етикет обміну візитками, прес-реліз, нарис, брифінг, дебати, торгова марка, бренд, логотип, портфоліо, саундтрек, лейбл.

9.1. Поняття «імідж», «репутація», «гудвіл»

В умовах конкурентної ринкової економіки особливої гостроти набуває питання іміджу підприємства. Кожна організація функціонує в економічному просторі, де вже склалися певні моральні устої, принципи, культура, тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Сильний імідж – необхідна умова для досягнення фірмою стійкого та довготривалого ділового успіху. У сучасній системі ринкових відносин життя фірми визначається не тільки тим, що та як вона робить, але й тим, що про неї думають інші люди. Саме тому створення "обличчя" фірми завжди було однією з найважливіших турбот бізнесменів усього світу – прагнення до престижу в діловому світі, популярності у споживача, репутації серед партнерів та клієнтів, авторитетності в очах власних працівників. Адже те, що думають люди про фірму, багато в чому визначає її конкурентоспроможність.

Термін «імідж» (англ. image – образ) – *візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших*. Відомий соціолог Е. Гофман зазначив, що імідж – це «мистецтво керувати враженням».

Імідж – уявлення про людину, що формується на основі її зовнішнього вигляду, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків тощо.

У психології під іміджем розуміють характер *стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь*. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття «імідж» виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Згодом, в 60-х роках, цей термін знову виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу міцно увійшло до політичного й суспільного життя.

Імідж людини має свою зовнішню та внутрішню складову.

Зовнішні чинники іміджу:

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування його іміджу є наступні:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена.

Виокремлюють такі види іміджу: особистісний, професійний, дзеркальний, корпоративний.

Імідж людини – це думка про цю людину у групи людей в результаті сформованого в їхній психіці образу цієї людини, що виникла унаслідок прямого їхнього контакту з цією людиною або унаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей.

Імідж фірми – це думка про дану організацію у групи людей на основі сформованого у них образу цієї фірми, що виник унаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей.

Імідж товару – це думка про даний товар у групи людей на основі образу даного товару, що виник або при покупці, використанні цього товару особисто, або на основі думки про цей товар інших людей.

Діловий імідж спеціально проєктується в інтересах людини або фірми з урахуванням особливостей діяльності та зовнішніх якостей.

Види іміджу:

за об'єктом відображення

- імідж товару (предметний);
- імідж людини: персональний, груповий (корпоративний), дзеркальний, бажаний, цільовий, демонстративний, поточний);

за способом подачі:

- контактний;
- дистантний;

за структурою:

- множинний (декілька уявлень про єдиний образ);
- єдиний цілісний.

Дослідники намагаються розділити поняття, що практично не підлягають систематизації та є взаємозалежними – «ділова репутація», «діловий імідж», «корпоративна індивідуальність» і «корпоративний бренд». Ділову репутацію часто ототожнюють з іміджем та гудвілом. Дійсно, поняття „репутація”, „імідж” і „гудвіл” є близькими, але мають суттєві відмінності.

Корпоративна репутація – це колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на підставі експертної оцінки економічного, соціального та інших аспектів її діяльності.

Нині не існує одного, конкретного визначення гудвілу. Натомість в економічній літературі використовуються такі визначення гудвілу:

Гудвіл – активи, капітал фірми, який не піддається матеріальному вимірюванню (репутація, технічна компетенція, зв'язки, вплив). Це перш за все громадська думка про назву, стиль, товарний знак, логотип, проекти, товари і будь-які інші предмети, що знаходяться у власності або під контролем компанії, а також взаємовідносини з клієнтами і замовниками.

Американським товариством оцінювачів (American Society of Appraisers, ASA), гудвіл визначається як «добре ім'я» і включає нематеріальні активи компанії, які складаються із престижу підприємств, його ділової репутації, взаємовідносин з клієнтами, місцезнаходження, номенклатури продукції, що випускається тощо. Ці фактори спеціально не виділяються і не враховуються в звітності підприємств, але є реальним джерелом прибутку.

Варто відмітити, що частка, яку становить гудвіл у ринковій ціні сучасних компаній, значна. За даними британських дослідників, не

відображена у балансі надлишкова вартість таких нематеріальних активів, як ноу-хау, патенти, ділова репутація, авторські права, бренд, становить у «Coco-Cola» – 96%, у IBM – 83 %, у British Petroleum – 71 % ринкової ціни цих компаній.

У процесі підприємницької діяльності виникають довгострокові витрати, які в свою чергу забезпечують можливість отримання прибутку протягом тривалого часу, при цьому не будучи втіленими у матеріальні активи.

Класифікація нематеріальних активів, що уособлюються в понятті «гудвіл»:

- торгові марки;
- заголовки та назви видань;
- комп'ютерне програмне забезпечення;
- ліцензії та привілеї;
- авторські права, патенти та інші права на промислову власність, права на обслуговування та експлуатацію;
- рецепти, формули, моделі, проекти та прототипи;
- нематеріальні активи на етапі розробки.

Оцінюючи українські підприємства, потенційні інвестори і партнери дедалі частіше звертають увагу саме на вартість нематеріальних активів. За даними компанії Ernst&Young, у структурі власності найбільших світових корпорацій (Disney, Microsoft, Nike) невідчутні активи вже становлять понад половину загальної вартості компанії.

9.2. Корпоративний імідж: складові, способи формування та корекції

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

Проте основою інвестицією в загальний імідж організації є люди. Стосовно людини термін “імідж” передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як

зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті.

Робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);
- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

Зовнішні чинники іміджу:

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подібатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;

- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформувавши уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати “self-made-man” – людиною, яка сама себе створила.

Складові репутації та іміджу фірми

- Назва фірми (має бути милозвучною; якщо не відповідає з її діяльністю, то в дужках варто дати пояснення; якщо назву латинськими літерами, то щоб при перекладі не викликало негативних реакцій).
- Товари – якість, асортимент, мода, ціна і гарантії;
- Служба клієнтів – обслуговування клієнтів, повернення товарів, замовлення товарів у кредит;
- Коло покупців – приналежність до класу, відповідність власним іміджу;
- Пристрій фірми – обладнання, комунікації, архітектура;
- Розташування фірми - близькість до транспорту, наявність автостоянок;
- Реклама – пропозиція знижок, символи, кольори, її популярність, зв'язки з громадськістю.
- Церемонії – це вшанування героїв, міфів, легенд. Затвердження кредо компанії.
- Ритуали – це буденне прояв символічних заходів. Вони нагадують працівників, як вести себе в певній ситуації. Іноді ритуали зводяться до чаювання, кави.

Способи формування та корекції іміджу фірми

Як потрібно формувати імідж, яким він повинен бути, щоб справляти на публіку бажане враження? Підходів до вирішення цієї проблеми існує безліч. Можна розповісти про історію та діяльність фірми, її продукцію або послуги, і тим самим скласти про неї певне враження. Все це дуже важливо для створення позитивного образу, але недостатньо, як вважають фахівці.

Компанія повинна прославитися не просто продукцією, а своїм «его» (особою). Фахівці розглядають концепцію іміджу фірми перш за все з точки зору того, як остання сприймається людьми в соціальному сенсі, як впливового суб'єкта суспільства, а не лише виробника товарів або послуг.

Імідж необхідний підприємству, щоб люди усвідомлювали і оцінювали його роль в економічному, політичному і соціальному житті конкретної місцевості або країни загалом. За допомогою створення іміджу фірми фахівці іміджмейкери прагнуть закріпити ідею соціальної відповідальності,

важливості бізнесу в масовій свідомості, прищепити людям почуття, якщо не власника, то хоча б відчуття причетності до великого бізнесу, причетності в сенсі усвідомлення його необхідності в житті кожного.

Не дивлячись на те, що роль багатьох фірм, підприємств в повсякденному житті обивателя не завжди проглядається і їх діяльність не пов'язана з виробництвом товарів масового споживання, потрібно, щоб пересічний громадянин все ж міг описати компанію в загальних соціальних термінах.

Робота зі створення іміджу ведеться цілеспрямовано для кожної групи і різними засобами. Для великих організацій за підтримки іміджу особливо важлива робота зі ЗМІ, оскільки великий масштаб операцій вимагає досить широкої популярності, що досягається, перш за все, за допомогою мас-медіа. Процес управління корпоративним іміджем починається задовго до розробки візуальних атрибутів організації (логотипу, інтер'єру). Він починається з формулювання місії – визначення соціально-значущого статусу організації. Потім визначається корпоративна індивідуальність або «особистість» фірми. Це вже більш конкретні характеристики, що відображають корпоративну культуру, цінності, судження та норми поведінки.

Після визначення «характеру» компанії приймається рішення про те, як донести цей «характер» до цільової групи, як зробити надбанням груп громадськості реальні гідності компанії. На цьому етапі формується корпоративна ідентичність. Це система комунікативних засобів – назв, символів, знаків, логотипів, квітів, міфів, ритуалів, що проектують або відображають індивідуальність компанії. Тільки в результаті тотальних корпоративних комунікацій (в т.ч. і маркетингових) виникає корпоративний імідж. Успішний процес його формування вимагає управління (планування, організації, контролю).

Діяльність по формуванню іміджу оцінюється *якісно* (цілі, структура, зміст, виконання, технології) і *кількісно* (витрати, терміни, результати, економічний ефект). Як типовий можна запропонувати наступний *алгоритм формування іміджу*:

1. Виявлення сформованих в аудиторії уявлень про об'єкт, чий імідж належить сформувати.
2. Виявлення певних переваг і очікувань аудиторії, рис і характеристик, якими, на думку аудиторії, повинен володіти претендент на позитивний імідж.
3. Конструювання іміджу даного об'єкта як відповідь на переваги і очікування аудиторії.
4. Розробка стратегії формування іміджу, плану дій.
5. Безпосереднє формування іміджу, тобто перехід сконструйованої моделі в реальність. Реалізація стратегічного і оперативного планів.

6. Контроль за реалізацією плану, оцінка проміжних результатів, коригування при необхідності як самої моделі, так і стратегій і дій по втіленню її в життя.
7. Моніторинг сформованого іміджу, діяльності по його підтримці і за необхідності модернізації.

Досягти бажаного результату, зробити так, щоб створюваному іміджу повірили, не просто. Відомий професіонал в області ПР **Д. Бурстин** так визначив **головні напрями докладання зусиль щодо формування іміджу**.

- Імідж повинен бути синтетичним, виробляти певне враження за допомогою фірмового знака, торгової марки і сорта товару. (Фірмовий знак американської корпорації «Найк» асоціюється в масовій свідомості з зображенням – символом крила богині Нікі. Товари під цією маркою користуються особливою популярністю в світі.)
- «Образ корпорації» повинен бути правдоподібним. Нікому не потрібен імідж, якщо він не користується довірою у людей. Щоб бути живим і заслужити більшу популярність, ніж сам оригінал (тобто корпорація як така), він повинен відповідати вимогам здорового глузду. Найкращий шлях до правдоподібності – стримані висловлювання, деякі применшення і замовчування.
- Він повинен бути пасивним. Оскільки імідж певною мірою відповідає дійсності, то створює його (фірма, корпорація) прагне уподібнитися іміджу, а не зробити імідж своєю подобою. Якщо імідж вже сформувався, він взагалі стає настільки важливою реальністю, що вона обумовлює поведінку корпорації, а не навпаки корпорація стає подобою іміджу.
- Образ повинен бути яскравим і конкретним. Він краще спрацьовує, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвічує один або кілька характерних ознак корпорації.
- Образ компанії повинен бути спрощеним.
- Не дивлячись на конкретність, образ повинен бути в деякій мірі невизначеним і витати десь між почуттями і розумом, між очікуваннями і реальністю. Він повинен встояти перед непередбаченим розвитком подій, змінами в смаках.

Д. Бурстин не наполягає на тому, щоб імідж давав повне аналітичне уявлення про корпорацію. Така мета не ставиться. Імідж повинен знайти власне існування, стати окремою цінністю і використовуватися при кожній нагоді

Механізм корекції іміджу фірми. Зміст поняття «механізм корекції іміджу фірми» розуміється як певна послідовність взаємодії інструментів корекції іміджу фірми, наслідком якої стає досягнення бажаного результату. Скажімо, в разі якщо недоліком даної фірми є діяльність, що завдає шкоди навколишньому середовищу, то в свідомості споживачів формується

непривабливий образ фірми як підприємства, байдужого до проблеми захисту довкілля.

Наслідком цього стає поява асоціативного зв'язку: фірма – відмова від захисту навколишнього середовища – негативні емоції. Щоб змінити цю ситуацію, фірма повинна розробити і реалізувати заходи щодо захисту довкілля. Такими заходами можуть бути як витратні виробничі рішення (введення очисної установки, перехід на нову технологію і т.д.), так і мало затратні акції у вигляді конкурсів, разових благодійних акцій і т.д.

Зокрема, в якості інструменту корекції іміджу можуть виступати PR-заходи, що проводяться даною фірмою. Скажімо, в разі якщо мова йде про автотранспортне підприємство, то прикладами успішних PR-акцій є оплачені цим підприємством лекції по дотриманню правил дорожнього руху в школах; конкурси; вікторини і т.д. Якщо мова йде про підприємство, що забруднює навколишнє середовище, наприклад, ТЕЦ, то в якості PR-заходів тут можна використовувати конкурси на краще вирішення проблеми золовідвалу в даному регіоні, створення в лікарні спеціальних відділень з лікування хворих з респіраторними захворюваннями і т.д. Отже, розробці ефективного заходу, спрямованого на корекцію іміджу даної фірми, має передувати виявлення його достоїнств і недоліків в очах споживачів.

9.3. Корпоративна культура фірми

Культура підприємства (фірми) є важливою складовою його іміджу. Стосовно діяльності товаровиробника розрізняють такі види культури:

- культура власне виробництва;
- культура управління;
- культура міжособистісних відносин на підприємстві;
- культура відносин зі споживачами;
- культура відносин з конкурентами.

Культурна мережа – це неофіційний засіб зв'язку всередині організації, тобто це прихована ієрархія влади. Іноді культурна мережа може нагадувати, бути тінню офіційної організаційної структури.

Культурна мережа складається з наступних типів і ролей, які виконують співробітники організації:

Оповідачі – люди, які інтерпретують всі події фірми з точки зору свого сприйняття, часто така інтерпретація носить суб'єктивний характер.

Священники – це працівники компанії, що перебувають на фірмі від заснування, ревно ставляться до всіх традицій компанії, оберігають її честь.

Шептуни – здатні швидко вгадувати, читати думки керівників, мають багато зв'язків і контактів на всіх рівнях організації, але рідко ними користуються.

Пліткарі – є рознощиками організаційної культури, трубадурами. Завжди в курсі всіх справ: з питань день народження, підвищення. Їх інформацією часто користується керівництво. Не мають впливу на керівників.

Секретарі – спостережливі, знають про неформальні зв'язки всередині фірми, між співробітниками, більш спостережливі, ніж керівники.

Шпигуни – в курсі всіх подій на фірмі, хто за цими подіями стоїть. Найнебезпечні для рядових службовців. Не завжди про інших говорять погано. Ніколи не намагаються зайняти яку-небудь посаду, не прагнуть до влади. Правлять не явно, а приховано.

Інтриганти – група людей, таємно об'єднаних для досягнення своїх цілей.

Жодна фірма не існує без культури. Культура може бути сильною або слабкою, але присутня завжди.

Ознаки слабкої культури в організації:

- *відсутність чітких уявлень про цінності* (у керівництва немає ясних цілей і переконань, як можна досягти успіху); такі фірми на ринку не мають сильних позицій; щоб вийти зі складної ситуації, керівництво намагається поправити становище короткостроковими завданнями;
- *відсутність згоди в оцінці цінностей* (лебідь, рак і щука);
- *відсутність цілісної картини в організації* (керівництво не може прийти до згоди, накопичені протиріччя вгорі опускаються вниз, на фірмі немає згоди);
- *провідні фігури (керівництво) діють невмотивовано* (приймають неусвідомлені, суперечливі рішення).

Організації зі слабкою культурою закриті як зовні, так і зсередини. Діють як механізм: коли кожен елемент організаційної структури налагоджений – організація працює, коли не налагоджений – організація розладнується.

Ознаки сильної культури в організації:

- система цінностей, правила організації та поведінка (в першу чергу керівників) повністю злагоджені (якщо на фірмі є моральний кодекс, то керівник своїм прикладом слідує йому і тим самим демонструє приклад підлеглим);
- головним є те, що відбувається на рівні поведінки, а не на словах;
- культура відкрита зсередини і зовні;
- організація діє як організм (кожен відділ починає сам боротися за виживання, не чекаючи вказівок зверху).

Ентропія організації – стан, коли організація не сприймає ніякої зовнішньої інформації і являє собою показник невизначеності, безладу, розмаїття, хаосу, непорядкованості системи. Вона збільшується при хаотичному розподілі інформаційних ресурсів і зменшується при їх впорядкуванні.

Складові репутації фірми

1. ***Емоційна привабливість.*** Цей фактор важливий для компаній, що пропонують товари широкого споживання або професійні послуги. У першому випадку, рішення про покупку часто приймається при виді продукції, і тут у пам'яті починають спливати уривки інформації і відчуттів, яким-небудь чином з цією продукцією пов'язаних. Причому, їх правдивість і обґрунтованість абсолютно не важливі – головне, щоб людина довіряла цим відчуттям та інформації.
2. ***Якість продукції.*** Сьогодні без цього на ринку робити нічого, і компанія, що випускає неякісну продукцію, просто приречена.
3. ***Відносини з партнерами.*** Сюди входять як зовнішні партнери і постачальники, так і співробітники компанії. Останні, йдучи з роботи, стають частиною зовнішнього світу, в якому про компанії говорять і пишуть вони і навколишні їх люди. Роль відносин із зовнішніми партнерами важко переоцінити, з огляду на те, що постачальники і партнери по проектам, як правило, знайомі з тією стороною компанії, яка не висвітлюється в рекламі і рідко – у спілкуванні з клієнтами та ЗМІ.
4. ***Репутація керівництва.*** З огляду на етап економічного розвитку, на якому перебуває більшість країн пострадянського простору, коли перехід від накопичення капіталу до професійного управління ним ще триває, керівник або власник компанії (а часто це одна й та сама особа), незалежно від його реального рівня повноважень, сприймається громадськістю як «обличчя і совість» цієї компанії.
5. ***Соціальна відповідальність.*** Хоча соціальна відповідальність бізнесу тільки починає входити до сфери пріоритетів компаній в наших широтах, суспільні очікування соціального внеску від бізнесу достатньо високі. Для забезпечення ефективності громадських ініціатив та закріплення репутації соціально відповідального бізнесу, важливо підходити до витрат на соціальні потреби як до інвестицій: знайти тих, кому вони потрібні, вивчити потреби, розробити план співпраці, звітності та висвітлення результатів.
6. ***Фінансові показники.*** Бізнес, що не заробляє – не бізнес за визначенням.

Таким чином, розробка привабливого іміджу фірми нерозривно пов'язана з корпоративною культурою фірми; шляхом підвищення корпоративної культури можна домогтися збільшення обсягів продажів товарів даної фірми.

9.4. Імідж керівника

Імідж фірми в значній мірі залежить від іміджу керівника фірми. Покращуючи імідж керівника (або погіршуючи його) можна впливати на обсяги продажів даної фірми. На імідж керівника фірми впливають такі чинники як:

- місце керівника фірми в архетипі «сім'я» (існують різні типи керівників: «батько (мати)», «старший син (старша дочка)» і «молодший син (молодша дочка);
- моральні якості керівника (мова йде про прихильність керівника позитивним соціальним нормам поведінки);
- інтелектуальні здібності;
- вольові якості;
- душевність (людяність);
- зовнішній вигляд;
- схильність до ризику і т.д.

Успіх будь-якої організації залежить від *організаторських здібностей керівника*, до них належать:

- комунікативність, ефективний та швидкий контакт з підлеглими, вміння вірно оцінювати хто чого вартий, хто що може;
- оперативність, швидка й точна оцінка ситуації, вибір вірного рішення;
- винахідливість, знаходження нових шляхів, методів і засобів впливу на підлеглих;
- авангардність, вміння згуртувати колектив, захопити його конкретними справами, успішно вести за собою.

Справжній лідер має володіти навичками впливу на працівників, надання їм натхнення, інтересу, впевненості тощо. Першим кроком керівника має бути формування репутації лідера, що означає формування у членів групи уявлення про себе як про компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і вести команду до перемоги.

Керівник повинен вміти визначити провідні якості особистості, її психологічний стан, а це вимагає від нього спостережливості, конструктивного мислення. Він повинен вміти прогнозувати перспективи розвитку особистості кожного члену колективу і моделювати майбутнє колективу і кожного його члена. Необхідно наголосити на таку здібність, як впливовість, тобто на вмінні переконувати, вселяти думки й правила поведінки. Організаторські здібності керівника залежать від його характеру, передусім врівноваженості, товариськості, жвавості.

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

За висловом Н.Л. Коломенського, стиль керівництва є неповторним так само, як неповторна і особистість керівника. Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найкращий стиль керівництва, спираючись на досвід, знання науки управління, психолого-педагогічну озброєність, науковий і загальнокультурний світогляд.

Керівник стилем своєї роботи, особистою поведінкою, ставленням до працівників безпосередньо чи опосередковано впливає на формування того чи іншого морально-психологічного клімату в колективі. Щоб цей вплив був позитивним, керівнику мають бути притаманні такі якості: чітка ідейна позиція, принциповість, діловитість, чуйність, уважність, висока культура спілкування, ввічливість у сполученні з тактовною вимогливістю. Наявність цих якостей у керівника сприятиме формуванню корпоративної культури організації.

Отже, хороший керівник повинен володіти наступними особистими якостями: широким кругозором, професіоналізмом, новаторством, творчим підходом до роботи; відчуттям розуміння ситуації; завзятістю, упевненістю в собі і відданістю справі; нестандартним мисленням, винахідливістю, ініціативністю і здатністю генерувати ідеї; готовністю до змін, відвертістю, гнучкістю і легкою пристосованістю до змін, що відбуваються; прагненням до співпраці, комунікабельністю і відчуттям успіху; емоційною врівноваженістю і стресостійкістю, психологічними здібностями впливати на людей; ситуаційним лідерством і енергією особи в корпоративних структурах; здатністю працювати в колективі і з колективом; умінням передбачати результат; внутрішньою потребою до саморозвитку і самоорганізації; здатністю і умінням ризикувати.

Отже, імідж фірми нерозривно пов'язаний з іміджем його керівника. Шляхом виявлення достоїнств і недоліків керівника можна поліпшити імідж фірми.

9.5. Корпоративна атрибутика

Атрибутика служить видимим засобом ідентифікації та комунікації у суспільстві. Різні дрібні деталі дозволяють виділити серед людей своїх однодумців. Так футбольні фанати розрізняють один одного за шапочками і шарфами. Молодіжні зачіски служать розпізнавальним знаком "панків" або "готів". Наявність VIP атрибутики вказує на високий соціальний статус.

У спорті нагородна атрибутика допомагає визначити рівень майстерності спортсмена. Медалі, вимпели, кубки – всі ці атрибути відповідають певним успіхам у спорті і визначають соціальну значимість людини. Мають значення для спортсменів та вболівальників командні вимпели та прапорці. Спонсори команд замовляють пошиття вимпелів, щоб виділити вболівальників з натовпу глядачів на стадіоні. У робочий час і поза офісом співробітник фірми стає носієм духу і цінностей своєї компанії.

Бейджики, настільні прапорці, ручка або пакет з логотипом фірми інколи служать кращою рекламою, ніж оплачені ролики на телебаченні.

Корпоративна атрибутика посилює ідентифікацію працівника фірми. Клієнти звернуть увагу на елегантний дизайн фірмової упаковки, на оригінальні подарункові бізнес-сувеніри тощо. Виготовлення корпоративної атрибутики стало окремою галуззю в рекламній індустрії. Затискачі для краваток з логотипом фірми, кулони на замовлення і підвіски з символікою компанії, кухлі з написом або блокноти виготовляють за індивідуальними проектами.

До корпоративної атрибутики відносяться календарі, бейджі, прапорці, скатертини, календарі, конверти, щоденники, письмове приладдя з фірмовим логотипом. Усі ці дрібниці надають робочому приміщенню неповторний стильний вигляд, сприяють підвищенню статусу компанії в соціумі. При виборі товару або наданої фірмою послуги перевага віддається компанії із запам'ятовуючою якісною корпоративною атрибутикою. Вибір робиться часто навіть неусвідомлено, під впливом позитивного емоційного настрою, що створюється яскравими насиченими кольорами, продуманим дизайном і розміщенням атрибутики.

Ідентифікація важливої особи за допомогою клубної картки підкреслює його вагу і значення в очах оточуючих. Клубні карти, як атрибут впливу і влади, справляються із завданням визначення місця особи в соціумі без слів. Власник такої карти має право на привілеї і особливий статус. Корпоративна атрибутика може служити носієм реклами. Виготовлення запонок на замовлення з фірмовим логотипом, запальнички і флешки зі значками фірми просувають товари підприємства, служать відмінною рекламою.

Потенційний покупець механічно запам'ятує напис або картинку на своїй запальничці або флешці. Надалі при здійсненні покупки, вибір буде зроблений на користь товару зі знайомим логотипом. Прості побутові предмети можна використовувати і як носії реклами. Реклама на коробці сірників створює у свідомості людини позитивний образ рекламованої фірми або товару. Затискачі для краватки не просто закріплюють елемент чоловічого гардеробу, але і є носіями дрес-коду.

Ідентифікують себе не тільки окремі люди і компанії. Державні прапори – спосіб ідентифікації у світовому співтоваристві. Пошиття прапорів з державною символікою перетворюється на справу особливої важливості, а державна атрибутика, з якою ми стикаємося щодня, має для громадян країни особливе значення. Вона дозволяє людині ідентифікувати себе, як громадянина своєї країни.

У маркетинговій діяльності підприємства важливе значення має *ринкова атрибутика товару*. Основною функцією товарно-знакової символіки є індивідуалізація товару і можливість його виділення серед інших

аналогічних товарів, донесення до споживача інформації, що саме цей товар краще своїх аналогів.

Ринкова атрибутика товару

1. **Товарна марка** – це ім'я, знак, символ (або їх поєднання), які позначають продукцію фірми і відрізняють її від продукції конкурентів.
2. **Фірмове ім'я** (марочна назва) – це частина товарної марки, яка може бути позначена голосом, може бути виголошена (слово, буква або їх групи). Наприклад, ЗІЛ, Олбі, Аерофлот.
3. **Фірмовий (марочний) знак** – це частина товарної марки, яка розрізняється зорово (символ, малюнок, колір, шифр і т.п.)
4. **Товарний знак** – зареєстрований і захищений юридично фірмовий знак і / або фірмове ім'я.
5. **Авторське право** – виключне право на відтворення, публікацію і продаж змісту і форми літературного, музичного чи художнього твору.

Що дає товарний знак виробника і чим допомагає

- Дає можливість розрізняти товари різних виробників.
- Вказує, яке підприємство або група підприємств відповідає за випущену на ринок продукцію.
- Гарантує певний рівень якості.
- Полегшує сегментацію ринку, створює індивідуальний образ товару.
- Збільшує престиж продукції, якщо раніше вона вже отримала високе визнання на ринку.
- Сприяє впровадженню на новий ринок, якщо виробник з відомим товарним знаком встановлює його на свій товар, призначений для нового ринку.

Основні вимоги до товарного знаку (товарної марки)

1. **Простота** – мінімальна кількість ліній, відсутність дрібних деталей, що погано читаються і заважають швидкому і точному запам'ятовуванню.
2. **Індивідуальність** повинна забезпечувати відмінну впізнаваність товарної марки, проте не повинна перетворюватися на схожість марки на основний виріб фірми.
3. **Привабливість** – товарна марка не повинна викликати негативних емоцій.
4. **Смислове навантаження** – бажано, щоб товарна марка мала смислове навантаження (Pentium: pente в перекладі з грецького означає «п'ять» – п'яте покоління, суфікс ium асоціюється з чимось маленьким, але могутнім).
5. **Новизна** – мати новизну і відповідно можливість реєстрації.

Упаковка товару. Упаковка – це елемент товару в реальному виконанні, частина оформлення товару, що включає в себе тару, етикетку і вкладки. Тара – будь-яка ємність, у якій розміщений товар (ящик з дерева, картонна коробка, скляна або пластикова пляшка, паперовий пакт і т.д.). Етикетка – це наклейка, поміщена на тарі і містить фірмову назву продукту,

символ компанії, рекламні матеріали, короткі інструкції щодо зберігання і використання товару.

Візитівки. Історія візитівок (візитних карток) досить давня, але загальноприйнятим атрибутом етики ділових стосунків вони стали тільки в наш час. Візитівки стали незамінним засобом сфери ділових стосунків. Вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитівки, номер його робочого, а при необхідності, домашнього телефону. Але їх практичне значення сьогодні ширше і полягає в тому, що візитівки сприяють створенню і збереженню іміджу ділової людини та іміджу організації (фірми).

Візитівка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко 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. Візитівка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Відсутність візитівки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків.

Використовуються візитівки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою організацію (фірму);
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримування контактів з партнерами;
- вітання зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття;
- супроводження подарунка чи квітів.

Чітких правил стосовно розмірів візитних карток немає. Але зазвичай картки чоловіків трохи більші, ніж у жінок. Розмір сучасних ділових карток в середньому 90×50 мм для чоловіків і 80×40 мм – для жінок. Візитівка молодої дівчини може бути ще меншою – 70×35 мм. Приклад Великобританії інший, там картки жінок більші, ніж у чоловіків.

Класична ділова візитівка виготовляється з товстого білого картону. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Можливий варіант, коли телефон, факс і адреса зазначаються в правому нижньому кутку, а лівий залишається порожнім. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку.

Особиста візитівка може також містити відомості про звання і вчений ступінь власника (професор, доцент, доктор, генерал-полковник, кандидат педагогічних наук тощо), які вказуються під ім'ям.

На візитівках офіційних осіб, особливо дипломатичних працівників, друкується тільки ім'я (по батькові), прізвище та посада. У правому нижньому кутку проставляється назва столиці країни перебування. Номер телефону, домашня та службова адреса, як правило, не друкуються.

На зовнішній вигляд візитівок, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися.

Більшу самостійність в оформленні візитівок можуть дозволити собі діячі культури, мистецтва, науки, церкви.

В Україні візитівки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитівки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитівки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

Візитівками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитівками пересилаються подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), їх прийнято залишати, наносячи візит, і надсилати у відповідь замість візиту. Іноді візитівки надсилають замість листа, у якому висловлюється подяка за запрошення на неофіційний прийом, виставу, в театр і под.

У міжнародній практиці встановились короткі зашифровані скорочення, які передають певне ставлення власника візитівки до особи, якій вона надсилається. В наш час вони застосовуються дуже рідко. Ці скорочення пишуть у лівому нижньому кутку картки буквами латинського алфавіту:

P.F. (pour feliciter) – вітання з нагоди свята;

P.R. (pour remercier) – виявлення вдячності;

P.C. (pour condoleances) – виявлення співчуття;

P.F.N.A. (pour feliciter Nouvel An) – вітання з нагоди Нового року;

P.P. (pour presentation) – заочне відрекомендування;

P.P.C. (pour prendre conge) – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

P.F.C. (pour faire connaissance) – виявлення задоволення від знайомства;

P.R.V. (pour rendre visite) – підтвердження прийнятого запрошення;

P.F.V. (pour faire visite) – з бажанням зустрітися.

Візитівки зі скороченням P.P., P.P.C. та P.R. залишаються без відповіді. На візитівки зі скороченням P.C. та P.F. дають відповідь своєю візитівкою зі скороченням P.R.

У менш офіційних випадках на візитівках 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 надісланий сувенір, квіти і под.); “дякує за вітання”. Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Візитівка, яка передається адресату особисто (але без нанесення візиту), загинається з лівого або правого боку залежно від місцевої практики. Через водія чи кур'єра передаються незагнуті візитівки. Передача через них загнутих карток вважається грубим порушенням етикету. Відповіді на візитівки даються візитівками протягом 24 годин з моменту отримання.

9.6. Діловий одяг

Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових стосунках. Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд – свідчить про ступінь надійності, репутабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття – «діловий костюм». Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми («правило трьох кольорів»);
- співставлення кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- вибір характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і т. п.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки, стали не стільки «засобами виробництва» менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співрозмовника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, приналежність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т.д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Вона надає психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

Багатьом видається, що зовнішній вигляд (одяг) – ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера одягатися значною мірою визначає саме індивідуальні психологічні особливості людини. Фахівець може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Вимоги до одягу ділового чоловіка.

Діловий чоловік, насамперед: солідний і впевнений у собі; діловий і привабливий; порядний, який викликає довіру; не без претензії на витонченість та елегантність.

При підборі ділового одягу фахівці рекомендують:

- спочатку костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;
- слід дотримуватися системи синьо-сірих відтінків, де сорочка будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;
- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;
- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;
- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;
- вузол краватки завжди має бути ідеальним.

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується дотримуватися таких правил:

- одягатися по можливості добротно;
- стежити за чистотою і порядком одягу;

- одягатися варто в тому ж стилі, що і люди, з якими буде зустріч;
- не потрібно носити нічого зеленого;
- слід стежити за чистотою волосся;
- варто намагатися, щоб вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;
- гарний портфель – атрибут солідності та акуратності;
- дорога краватки свідчить про респектабельність;
- ніколи не потрібно знімати піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, варто подивитися в дзеркало, воно підкаже про недоліки у вашому одязі;
- під час демонстрації продукції чи послуги організації на будь-якій виставці, варто знати, що одяг і весь образ загалом – частка інформації про загальний рівень підприємства і якість продукції, яка виставляється.

У ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу ділової людини. В питаннях моди сучасний діловий світ консервативний і вимагає дотримання класичного стилю в одязі.

Обов'язковою складовою класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно надягати при будь-якому візиті. Лише знаходячись в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не очікуючи, коли це зробить хазяїн. Однак вихована людина завжди запитає на це дозволу.

На ділові переговори рекомендується одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього чи чорного кольорів. Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків.

Нижній гудзик піджака не застібається ніколи. Інші обов'язково повинні бути застебнуті в офіційній обстановці – на трибуні, при вході в будь-яке приміщення і т.д. Танцювати треба теж лише в застебнутому піджаку. Розстебнути його, за правилами етикету, можна, сидячи за столом чи глядачем у залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний гість – словом, перша особа на прийомі.

Всі інші деталі одягу підбираються під костюм.

Особлива увага при підборі компонентів одягу надається краватці, вона повинна гармоніювати за кольором із костюмом, сорочкою або бути контрастною. З костюмом у смужку добре поєднується однотонна краватка, а з однотонним костюмом – краватка з візерунком, строката.

Якщо сорочка не світла, однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармонувала, поєднувалася з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком підійде тільки однотонна краватка. В усіх випадках краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Готуючись до ділових переговорів краще одягти сіру, синьо-червону, темно-бордову краватку. Рекомендуються краватки з графічним малюнком. Така колірна гама налаштує співрозмовників на діловий лад, підкреслить повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у

співрозмовників відчуття емоційного тиску, іноді може дратувати і відволікати їх.

Краватку не прийнято одягати до спортивної, вовняної сорочки або сорочки, яку носять навипуск. Ширина краватки, як правило, має бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Краватка не повинна звисати нижче пояса, але і занадто коротка теж неприйнятна.

Важливим елементом одягу ділової людини є сорочка. Одягати різнокольорові або дуже темні сорочки до ділового костюму не рекомендується. Ідеально вважається біла сорочка. Строката сорочка не підходить до костюму з узором. Не можна одягати сорочку в смужку з костюмом у клітку і, навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Не рекомендується носити сорочки з коротким рукавом під піджак, оскільки вважається елегантним, якщо манжети сорочки виглядають з-під рукава (приблизно на два сантиметри). Хоча, коли на термометрі 35 – 40° С природно одягти сорочку із короткими рукавами, ніж бути в костюмі. Свіжість сорочки – головна ознака гарного тону.

Значну увагу також слід приділяти вибору взуття. Універсальним за кольором вважається чорне взуття, воно пасує до будь-якого костюма. Коричнєве взуття погано сполучається з темним костюмом. Світле взуття варто носити тільки зі світлим костюмом у літню пору. Спортивне взуття до костюма одягати не слід. Лаковані черевики одягають тільки зі смокінгом чи фракком. І, звичайно, взуття має бути чистим.

Залежно від кольору костюма і взуття підбираються шкарпетки – вони повинні служити ніби колірним переходом від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути більш темними, ніж штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

9.7. Способи самопрезентації фірми

Під презентацією (*praesentatio*, від лат. *praesento* – передаю, вручаю або англ. *present* – представляти) слід розуміти представлення аудиторії нових ідей, планів, розробок. Це демонстраційні матеріали практично для будь-якого публічного виступу – від доповіді керівника до рекламної акції або лекції перед слухацькою аудиторією. Презентація завжди передбачає живе спілкування в режимі діалогу. На відміну від інших видів реклами, презентація передбачає початкову зацікавленість аудиторії в отриманні інформації та добровільне відвідування місця її проведення.

Нині все частіше фірми вимушені самопрезентувати себе для того, щоб вижити в конкурентному середовищі, що постійно змінюється. Перевагами такої самопрезентації у тому, що фірма отримує додаткову

можливість швидкого зворотного зв'язку, аналізу статистики, проведення опитувань, анкетування тощо

Самопрезентація це комплекс вербальних і невербальних дій, що дозволяють індивіду (фірмі) демонструвати оточуючим різні грані своєї особистості та працівників для створення і зміцнення позитивного іміджу. Самопрезентація фірми може здійснюватися за допомогою різноманітних форм: ділове листування через Інтернет, резюме, заява (звернення) від імені представників фірми, реклама, буклет, інтерв'ю.

Для просування фірми вкрай важливе значення має діяльність самої фірми по формуванню позитивного іміджу в очах споживачів. При цьому недостатнім є лише проведення соціально-значущих заходів, здатних поліпшити імідж фірми. Необхідно, щоб про діяльність фірми дізналися споживачі. В першу чергу це стає можливим завдяки участі ЗМІ.

Основними інструментами самопрезентації фірми є:

- ***прес-реліз*** – це коротка інформації про подію, що є «інформаційним приводом», тобто основою для того, щоб з'явитися у зведенні подій, новин;
- ***нарис про діяльність фірми*** – розповідь про діяльність даної фірми. Основна вимога до нарису: розповідь про діяльність фірми повинна викликати позитивні емоції у споживачів продукції, яка виробляється даною фірмою;
- ***прес-конференція (брифінг)*** – зустріч керівників підприємств, приватних осіб з представниками ЗМІ з питань, що представляють суспільний інтерес, включає відповіді на питання журналістів;
- ***виступ в ЗМІ;***
- ***особиста зустріч;***
- ***дебати*** – публічна полеміка декількох осіб, які мають різні позиції на одні й ті ж питання.

Правильно організована презентація сприяє суспільному визнанню, підвищенню популярності, зміцненню іміджу компанії, корисним і цікавим знайомствам.

Класифікувати презентації можна за різними ознаками. Зокрема, до яких організацій належать аудиторія та презентатор; за домінуючими характеристиками, об'єктом, цілями, масштабами та формою проведення.

Залежно від того, до яких організацій належать аудиторія та презентатор

- ***Зовнішня презентація*** проводиться перед аудиторією, що не належить до організації, яку представляє презентатор. Приклад зовнішньої презентації – виступ торгового представника фірми перед покупцями.
- ***Внутрішня презентація*** здійснюється за ситуацій, коли презентатор і аудиторія знаходяться в рамках однієї і тієї ж організації.

За домінуючими характеристиками

- **Просувна презентація** має на меті рекламу продукту, послуги, ідеї, проекту рішення або рекомендацій. Метою просувної презентації також може бути просування певного кандидата або політичної платформи.
- **Інформаційна презентація** основний акцент робить на передаванні інформації, яка може бути подана у вигляді технічних даних, наукових матеріалів, огляду або статистичних досліджень, політичних матеріалів, способів і прийомів.
- **«Низхідна» презентація** це презентація вищого керівника перед керівниками нижчої ланки, керівника перед начальниками підрозділів або начальників перед підлеглими буде «низхідною», оскільки комунікація йде вниз по організаційній лінії.
- **«Висхідна» презентація** це презентація підлеглого перед начальником, начальника перед керівником і керівника перед керівництвом.

За об'єктом презентації

- **Презентація організації** (фірми, акціонерного товариства, корпорації громадської організації тощо). Мета: створення іміджу фірми серед ділових кіл, створення або відтворення сприятливого образу фірми, реклама імені фірми. За своєю суттю така презентація є частиною рекламної кампанії організації.
- **Презентація товару**. Мета: інформування цільового ринку про нову марку, товар або послугу; ознайомлення споживачів з новими можливостями товару, режиму роботи магазину тощо; досягнення віддання переваги марці та ін.
- **Презентація проекту**. Мета: інформування слухачів про проект, визначення зворотної реакції, пошук зацікавлених у підтримці розроблення та реалізації проекту. Під час презентації має бути продана ідея, проект або продукція. Цей вид презентації найбільш вимогливий до форми подання, змісту і підготовки, оскільки передбачає переконання аудиторії в необхідності розроблення або втілення проекту. Слухачами найчастіше є група осіб, які на основі цієї презентації повинні прийняти рішення про розроблення проекту. Часто такий вид презентації водночас є й першим контактом з інвестором.
- **Презентація результатів (обсягу і змісту виконаних робіт)**. Мета: представити значущість результатів своєї праці, надати певній вузькій групі осіб звіт, ознайомити з результатами виконаних робіт. Така презентація менш вимоглива у дотриманні певних правил підготовки і цілком може бути спонтанною, якщо заздалегідь підготовлено та впорядковано необхідні дані, а презентатор добре знайомий з цим матеріалом. Зазвичай майже всі слухачі презентатору знайомі, але він може впливати на їх склад. Презентація результатів часто є приводом для подальших замовлень.

За цілями та масштабами проведення

- **Презентація-брифінг.** Мета: представлення нововведень компанії. Проводиться середніми і великими компаніями (банками, операторами зв'язку, туроператорами, рекламними агентствами тощо) для інформування постійних клієнтів про зміни в діяльності компанії. Цей вид презентації збирає тільки професіоналів у певній сфері і, звичайно, не підлягає розголосу в пресі. Це дійовий і доступний вид реклами, що підвищує імідж, зв'язки з партнерами, створює образ стабільної компанії. Найчастіше презентація проводиться у конференц-залі з подальшим фуршетом у банкетному залі. Роздається друкована інформація про новинки, звіти компанії за минулий період часу, доречними можуть бути пам'ятні подарунки. Щоб відбулася тепла дружня дискусія, має бути запрошено не більше 25 осіб.
- **Презентація-ексклюзив.** Мета: залучення нових клієнтів. Зазвичай проводиться невеликими фірмами вузької спеціалізації, які точно знають своїх клієнтів. Компанія запрошує незначну кількість потенційних споживачів до себе для демонстрації можливостей фірми, переваг і вигоди співпраці з нею. Як правило, проводиться випробування товарів або надаються безкоштовні послуги. Цей вид презентації доцільно провести компаніям, що пропонують на ринок товари або послуги постійного попиту. Для організацій, що займаються ремонтними роботами, консультуванням, іншими видами послуг, такий вид презентації є недоцільним. Ефективніше застосовувати інформаційну рекламу в засобах масової інформації.
- **Презентація-конференція.** Мета: привернення уваги громадськості та фахівців до нових компаній і товарів. Проводиться за здійснення стратегії просування компанії на новий ринок або виведення нового товару на існуючий ринок (автомобілі, комп'ютерна та оргтехніка, косметика та парфюмерія, товари народного споживання). Така презентація під силу тільки великим компаніям, оскільки передбачає великі витрати. Запрошуються представники різних засобів масової інформації, потенційні клієнти, постійні партнери. Аудиторія може досягати 300 осіб. Захід проводиться у великому конференц-залі з подальшим фуршетом. Презентатор, яким може бути голова компанії або відомий телевізійний ведучий, розповідає про історію створення і розвиток компанії, розроблення ідеї нового товару, його переваги та унікальні якості. В процесі презентації демонструють рекламні фільми, слайди, товари-новинки. Запрошують авторитетних осіб і одного-двох артистів для виступу і випробування представленого товару. Іноді така презентація набуває вигляду семінару з виступом фахівців. Обов'язковими є прес-релізи, буклети, проспекти, бажаною є дрібна сувенірна продукція.
- **Презентація-шоу.** Мета: підвищення престижу і підтримка іміджу компанії. Такий вид презентації проводять найбільші компанії,

святкуючи ювілеї, особливі досягнення. Часто їх намагаються приурочити до традиційних або національних свят, ушановуючи водночас і компанію, і клієнтів, чим здобувають загальне визнання і прихильність публіки. Презентація-шоу – капіталомісткий захід, оскільки передбачає багато гостей (від 500 до 1000 осіб – реальних і потенційних споживачів), широку концертну програму за участю зірок естради, театру і кіно. При цьому сценарій необхідно скласти так, щоб увага акцентувалася на винуватцеві свята, а не на артистах. Скрізь має бути символіка фірми, транслявання та демонстрування іміджевої реклами компанії. Як правило, під час таких акцій підбиваються підсумки річних конкурсів, розігруються призи серед найбільших партнерів організації, нагороджуються кращі працівники компанії, керівництво фірми виступає з короткою доповіддю про досягнення компанії. Сценарій має включати поздоровлення артистів і гостей на адресу організаторів презентації, залучення присутніх до імпровізованих розіграшів і конкурсів. Основним результатом презентації-шоу має бути підвищення уваги громадськості до компанії, чому сприяє так званий «галас» навколо фірми, який підтримується певний час засобами масової інформації. Слід зазначити, що будь-яка презентація може характеризуватися кількома ознаками, притаманними різним типам презентацій.

Отже, усі види презентацій є інструментами у наборі маркетингових методів роботи компанії. Варто наголосити, що презентація – не панацея, а один із численних видів реклами. Кожний вид презентації узгоджується із ситуацією, для якої він найбільше підходить. Вибір найкращого стилю презентації визначається продуктом або послугою, що пропонується, і типом споживача, а також фінансовими можливостями фірми.

Запитання для самоконтролю

1. Що включає поняття “імідж”?
2. У чому полягає суть іміджу організації?
3. Назвіть складові формування іміджу підприємства (фірми).
4. Хто такі іміджмейкери? Якими етичними нормами вони повинні керуватися?
5. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.
6. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?
7. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.
8. З чого складається ділова атрибутика підприємства?
9. Який вигляд повинна мати корпоративна візитна картка?
10. Прокоментуйте поняття «етична рекламна діяльність»?
11. На що варто зважати при виборі ділового подарунку?
12. Назвіть способи самопрезентації фірми.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Тестові завдання з курсу «Етика бізнесу»

Тестові завдання «Етика бізнесу як наука»

1. Назвіть складову етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для неї відповідні рекомендації.
 1. Етика управління.
 2. Етика бізнесу.
 3. Етика спілкування.
 4. Конфліктологія.
2. Вкажіть хто вперше виділив етику в окрему галузь знань?
 1. Сократ.
 2. Конфуцій.
 3. Гіппократ.
 4. Аристотель.
3. Що являється предметом етики як наукової дисципліни?
 1. Поведінка.
 2. Мораль.
 3. Погляди.
 4. Виховання.
4. Моральні норми та принципи – це ...
 1. певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей.
 2. поведінкові реакції людини на зовнішні впливи.
 3. всі засоби, які не заборонені законом.
 4. те, як людина діє у конкретних життєвих ситуаціях.
5. Завершіть речення. Науку про етичні чесноти (особистісні якості), достоїнства характеру людини Аристотель назвав
 1. мораллю.
 2. етикою.
 3. естетикою.
 4. етикетом.
6. Яку назву має ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства, яка здійснюється на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність для отримання прибутку?
 1. Підприємництво.
 2. Співробітництво.
 3. Благодійництво.
 4. Меценатство.

7. Назвіть складову етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для неї відповідні рекомендації.

1. Етика управління.
2. Етика бізнесу.
3. Етика спілкування.
4. Конфліктологія.

8. Уважність та сердечне ставлення до людей це –

1. Чуйність.
2. Порядність.
3. Довіра.
4. Добро.

9. Моральний імператив, «обмежувач», який не дозволяє людині «переступити межу»:

1. Совість.
2. Відкритість.
3. Порядність.
4. Моральна культура.

10. Стриманість у виявленні своїх достоїнств, заслуг

1. Скромність.
2. Відкритість.
3. Порядність.
4. Ввічливість.

11. Як називається почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки.

1. Етикет.
2. Чуйність.
3. Такт.
4. Порядність.

12. Морально-психологічна риса особистості, яка передбачає тонке розуміння внутрішнього світу інших людей.

1. Лояльність.
2. Чуйність.
3. Делікатність.
4. Толерантність.

Тестові завдання «Основні етичні категорії»

1. Вкажіть хто вперше виділив етику в окрему галузь знань?

1. Сократ.
2. Конфуцій.
3. Гіппократ.
4. Аристотель.

2. Що являється предметом етики як наукової дисципліни?

1. Поведінка.
 2. Мораль.
 3. Погляди.
 4. Виховання.
3. Моральні норми та принципи – це ...
1. певні вимоги та заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей.
 2. поведінкові реакції людини на зовнішні впливи.
 3. всі засоби, які не заборонені законом.
 4. те, як людина діє у конкретних життєвих ситуаціях.
4. Завершіть речення. Науку про етичні чесноти (особистісні якості), достоїнства характеру людини Аристотель назвав
1. мораллю.
 2. етикою.
 3. естетикою.
 4. етикетом.
5. Назвіть складову етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для неї відповідні рекомендації.
1. Етика управління.
 2. Етика бізнесу.
 3. Етика спілкування.
 4. Конфліктологія.
6. Уважність та сердечне ставлення до людей це –
1. Чуйність.
 2. Порядність.
 3. Довіра.
 4. Добро.
7. Моральний імператив, «обмежувач», який не дозволяє людині «переступити межу»:
1. Совість.
 2. Відкритість.
 3. Порядність.
 4. Моральна культура.
8. Стриманість у виявленні своїх достоїнств, заслуг
1. Скромність.
 2. Відкритість.
 3. Порядність.
 4. Ввічливість.
9. Як називається почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки.
1. Етикет.
 2. Чуйність.

3. Такт.
 4. Порядність.
10. Морально-психологічна риса особистості, яка передбачає тонке розуміння внутрішнього світу інших людей.
1. Лояльність.
 2. Чуйність.
 3. Делікатність.
 4. Толерантність.
11. «Морально-психологічний механізм», що діє всередині людської душі, перевіряючи, чи виконується обов'язок, нагадує людині про її моральні обов'язки, про відповідальність, яку несе вона перед іншими і перед собою.
1. Гуманізм.
 2. Порядність.
 3. Совість.
 4. Толерантність.
12. Поставте у відповідність риси характеру та їх зміст, відображений у цитатах.
- | | |
|----------------------|---|
| 1. Самопожертва | 1. “Батий – справді розумний хан, у нього знаючі радники, помічники. Він не поспішає, призбирує сили, вичікує”(О.Лупій). |
| 2. Наполегливість | 2. Незважаючи на жодні перешкоди, яких було в житті чимало, І. Драч йшов вперед, його девізом було: “Жити. Творити. Світ берегти. Світити людині на цілі світи”. |
| 3. Витримка | 3. “Не варто обманювати інших, слід бути з людьми відвертими. Ви можете обманювати деяких людей весь час. Ви можете обманювати усіх людей деякий час. Але ви не можете обманювати усіх людей весь час”, – застерігав А.Лінкольн. |
| 4. Цілеспрямованість | 4. Перший президент України М.Грушевський повернувся з еміграції на Батьківщину, щоб розділити трагічну долю свого народу. За це він заплатив найдорожчим – власним життям, життям своєї родини і близьких, яких знищили більшовицькі кати. |
| 5. Чесність | 5. «Я віддам свою кров, свою силу і ніжність до краплі, Щоб з пожегу ти встала, тополею в небо зросла» (А.Малишко). |

Тестові завдання «Історія етичних знань»

1. Вкажіть назву ритуалу, характерного для первісного суспільства, суть якого у передачі племінних норм життя поколінням, що досягло повноліття.
 1. Імітація.
 2. Інтеріоризація.
 3. Соціалізація.
 4. Ініціація.
2. Первісний звичай, який регулював відносини між кровнородинними колективами і зобов'язував родичів при здійсненні помсти керуватися нормами простої рівності.
 1. Табу.
 2. Тотем.
 3. тальйон.
 4. магія.
3. Етико-політичне вчення, основи якого були викладені старокитайським мислителем ще у VI ст. до н. е., яке закликала до встановлення суворого порядку між правителем і підданими, між батьком і сином, між знатними й незнатними.
 1. Буддизм.
 2. Християнство.
 3. Конфуціанство.
 4. Іудаїзм.
4. Вкажіть, джерелом етичних учень якої країни були священні книги «Рігведа», «Самаведа», «Яджурведа», «Атхарваведа»?
 1. Стародавнього Китаю.
 2. Стародавньої Індії.
 3. Стародавнього Єгипту.
 4. Стародавньої Месопотамії.
5. Назвіть давньокитайське вчення, основні положення якого проголошують необхідність дотримання визначеного природою шляху, сповідуючи аскетизм і недіяння.
 1. Конфуціанство.
 2. Даосизм.
 3. Моїзм.
 4. Легізм.
6. Із запропонованих етико-філософських вчень виберіть ті, що належать античній Греції.
 1. Стоїцизм, епікуреїзм, скептицизм, платонізм.
 2. Конфуціанство, даосизм, моїзм, легізм.
 3. Веданта, йога, джайнізм, буддизм.
 4. Дуалізм, аскетизм, платонізм, неоплатонізм.

7. Який термін використовували стародавні греки для позначення поєднання в людині красивого і морального (шляхетного) ?
1. Аристократія.
 2. Калокагатія.
 3. Патриції.
 4. Плебеї.
8. Прочитайте текст. Про яку епоху йдеться ? «У християнській етиці на перше місце виходить релігійна віра, а розум вважається другорядним як в осягненні сутності моралі, так і в ситуації морального вибору. В дану епоху мораль зрослася з релігією, а наука про мораль (етика) – з теологією».
1. Стародавній Схід.
 2. Античність.
 3. Середньовіччя.
 4. Відродження.
9. Назвіть головну ознаку етики середньовіччя – принцип, за яким Бог проголошувався началом і центром Всесвіту, що обумовлює буття і смисл існування всього живого.
1. Антропоцентризм.
 2. Геоцентризм.
 3. Автократизм.
 4. Біхевіоризм.
10. З наведеного переліку філософів виберіть представників етики середньовіччя.
1. А.Шопенгауер, Ф.Ніцше, Г.Зіммель, О.Шпенглер.
 2. Р.Декарт, Дж.Локк, Т.Гоббс, Д.Юм. Ж.-Ж. Руссо.
 3. Ф.Петрарка, Л.Валла, Н.Макіавеллі, Ф.Бекон.
 4. Оріген, Тертуліан, Г.Богослов. П.Абеляр.
11. Назвіть принцип етики, що став і принципом моралі, основою якого є переконання в безмежних можливостях, здатності до вдосконалення людини, вимога свободи і захисту її гідності, визнання права людини на щастя.
1. Геоцентризм.
 2. Раціоналізм.
 3. Теоцентризм.
 4. Гуманізм.
12. Яку назву має система моральних норм, що передбачає покровительство, опікуєнство і відповідні очікування щодо поведінки людей різних соціальних станів?
1. Візуалізм.
 2. Патерналізм.
 3. Ллобізм.
 4. Соціалізм.

Тестові завдання «Професійна етика»

1. Назвіть давньогрецького лікаря, «батька» медицини, котрий одним з перших в історії розробив професійний кодекс у формі клятви як вихідний пункт розвитку професійної етики.
 1. Геродот.
 2. Гіппократ.
 3. Солон.
 4. Парацельс.
2. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності:
 1. Службова етика.
 2. Економічна етика.
 3. Нормативна етика.
 4. Професійна етика.
3. Тип лідерів – “генератори ідей”, це –
 1. Особи, які зорієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, володіють глибокою інтуїцією, синтезом знань, самокритичні.
 2. Особи, які добре знають психологію своїх колег.
 3. Раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив.
 4. Лідери, які активно та критично реагують на ідеї інших.
4. Вкажіть стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування.
 1. Демократичний.
 2. Авторитарний.
 3. Бюрократичний.
 4. Патріархальний.
5. Вкажіть стиль управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, а також сам приймає рішення.
 1. Демократичний.
 2. Авторитарний.
 3. Бюрократичний.
 4. Патріархальний.
6. Завершіть речення. Система поведінкових навиків, що передаються з покоління в покоління через сигнальну спадковість, специфічну для кожної етнічної системи має назву
 1. Стереотип поведінки.
 2. Манера поведінки.
 3. Правила поведінки.
 4. Норми поведінки.
7. Професійна етика – це:

1. Наука, яка вивчає права, обов'язки та відповідальність будь-якої особистості в суспільстві.
 2. Прикладна соціально-філософська дисципліна, яка вивчає походження, сутність, специфіку, суспільні функції морально-професійних норм і стосунків, закономірності їх розвитку на різних історичних етапах.
 3. Наука, яка в поєднанні з педагогікою та психологією визначає моральні принципи та норми, якими повинна керуватись особистість при виконанні службових обов'язків.
 4. Наука, яка вивчає дисципліну та обов'язки людини.
8. Об'єктом вивчення в професійній етиці є система взаємозумовлених стосунків, основу яких складає:
1. Ставлення спеціаліста до об'єкта праці.
 2. Ставлення спеціаліста до суспільства.
 3. Ставлення спеціаліста до колег.
 4. Всі відповіді вірні.
9. Як називається поінформованість, обізнаність, авторитетність; коло повноважень будь-якої організації, установи чи особи; коло питань, в яких ця особа має певні повноваження, знання, досвід.
1. Лояльність.
 2. Відкритість.
 3. Компетентність.
 4. Інновація.
10. Яке формулювання повинно бути висвітлено у кодексі ділової етики у розділі «Відносини між компанією та робітниками»:
1. Пріоритетність етики та її панування над правовими нормами.
 2. Конфіденційність інформації.
 3. Можливість професійного росту.
 4. Обмеження на суму подарунків.
11. Яке формулювання повинно бути висвітлено у кодексі ділової етики у розділі «Стосунки з підрядниками, контрагентами»:
1. Правила ведення бізнесу щодо впливу на навколишнє середовище.
 2. Суперництво з іншими фірмами.
 3. Зобов'язання фірми перед співробітниками.
 4. Конкуренція при працевлаштуванні.
12. Виберіть термін, запропонований американським психіатром Х.Дж. Фрейденбергом у 1974 р., який характеризує психічний стан здорової людини, яка постійно перебуває в емоційно напруженій атмосфері при наданні професійної допомоги.
1. Професійний стрес.
 2. Професійна апатія.
 3. Професійне вигорання.
 4. Професійна деформація.

Тестові завдання «Етика відносин фірми і найманого працівника»

1. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності, – це:
 1. Службова етика.
 2. Економічна етика.
 3. Нормативна етика.
 4. Професійна етика.
2. Як називається поінформованість, обізнаність, авторитетність; коло повноважень будь-якої організації, установи чи особи; коло питань, в яких ця особа має певні повноваження, знання, досвід.
 1. Лояльність.
 2. Відкритість.
 3. Компетентність.
 4. Інновація.
3. Яке формулювання повинно бути висвітлено у кодексі ділової етики у розділі «Відносини між компанією та робітниками»:
 1. Пріоритетність етики та її панування над правовими нормами.
 2. Конфіденційність інформації.
 3. Можливість професійного росту.
 4. Обмеження на суму подарунків.
4. Яке формулювання повинно бути висвітлено у кодексі ділової етики у розділі «Стосунки з підрядниками, контрагентами»:
 1. Правила ведення бізнесу щодо впливу на навколишнє середовище.
 2. Суперництво з іншими фірмами.
 3. Зобов'язання фірми перед співробітниками.
 4. Конкуренція при працевлаштуванні.
5. Службовий етикет – це:
 1. Прагнення бути приємним і корисним.
 2. Форма взаємовідносин між людьми, сутність яких – доброзичливість, бажання добра іншій людині.
 3. Загальноприйняті правила соціальної поведінки у професійному спілкуванні в конкретній організації.
 4. Глибока повага до інтересів та почуттів інших співпрацівників.
6. Професійна тактовність – це:
 1. Підкреслено офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах.
 2. Ввічливість, яка підкреслює повагу до людини виявляється у ставленні до літніх людей.
 3. Чуття міри, яке підказує людині в певній конкретній ситуації не зауважувати помилок і вад іншої людини, не робити їй зауважень у

- присутності інших осіб, не ставити запитань, які ставлять співрозмовника в невідне становище.
4. Ввічливість у поєднанні з особливою м'якістю й глибоким розумінням внутрішнього стану та настрою інших людей.
7. Кодекс професійної етики – це документ, який
1. Дає відповідні рекомендації, точно визначає критерії поведінки, специфічні для певної професії.
 2. Дає відповіді на всі запитання, що стосуються поведінки людей.
 3. Визначає норми поведінки і сприяє підвищенню дисципліни.
 4. Всі відповіді вірні.
8. Головним завданням професійної етики є:
1. Допомогти сучасній людині осмислити життя в усій його багатозначності та глобальності.
 2. Обґрунтування й розуміння моралі як явища загальнолюдського на протигагу класовому, національному, корпоративному.
 3. Розширити горизонти індивідуального сприйняття світу, вводячи у нього широкі соціоморальні, гуманітарні критерії оцінки усього, що відбувається.
 4. Показати зв'язок сучасного з минулим і майбутнім.
9. Виберіть базову систему цінностей, яка має лежати в основі підприємницької етики:
1. Прибуток понад усе, повага до інших.
 2. Добросесність, сумлінність, виконання головних обіцянок.
 3. Доброзичливість, порядність, публічна підзвітність, здоровий егоїзм.
 4. Добросесність, сумлінність, обов'язкове виконання обіцянок, надійність, порядність, публічна підзвітність.
10. Однією із найвизрашніших і головних цінностей в підприємницькій етиці є
1. Турбота про інших.
 2. Шанування інших.
 3. Соціальна відповідальність.
 4. Публічна підзвітність.
11. Професійна етика – це
1. Наука, яка вивчає права, обов'язки та відповідальність будь-якої особистості в суспільстві.
 2. Прикладна соціально-філософська дисципліна, яка вивчає походження, сутність, специфіку, суспільні функції морально-професійних норм і стосунків, закономірності їх розвитку на різних історичних етапах.
 3. Наука, яка в поєднанні з педагогікою та психологією визначає моральні принципи та норми, якими повинна керуватись особистість при виконанні службових обов'язків.
 4. Дисципліну та обов'язки людини.

12. Об'єктом вивчення в професійній етиці є система взаємозумовлених стосунків, основу яких складає:

1. Ставлення спеціаліста до об'єкта праці.
2. Ставлення спеціаліста до суспільства.
3. Ставлення спеціаліста до колег.
4. Всі відповіді вірні.

Тестові завдання «Корпоративна культура»

1. Яке із визначень не відображає поняття «корпоративна культура»?
 1. Специфічна «конституція» організації.
 2. Система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій.
 3. Статут організації.
 4. Неписаний і нематеріальний, але той, що добре відчувається, бік діяльності організації.
2. Процес формування корпоративної культури передбачає такі основні етапи: початковий, підготовчий, основний, завершальний. Серед запропонованих варіантів виберіть дії, притаманні завершальному етапу.
 1. Формування стандартів і норм поведінки персоналу на основі прийнятих цінностей, запровадження традицій, символіки, ритуалів, системи свят, розроблення мотиваційної політики.
 2. Нормативне закріплення усіх складових у корпоративному документі (положення про корпоративну культуру), кодекс ділової етики, документ про корпоративне керівництво тощо.
 3. Розробка концепції корпоративної культури (визначення місії підприємства та філософії його функціонування, побудова дерева цінностей і вибору основних серед них.
 4. Сукупність робіт організаційного, методичного й інформаційного характеру, чіткий розподіл обов'язків між виконавцями.
3. Як із англійського перекладається слово „імідж“?
 1. Відображення.
 2. Ікона.
 3. Лице.
 4. Всі відповіді вірні.
4. Яку назву має система службового підпорядкування одних керівників, разом з їхніми підрозділами, іншим керівникам, що займає більш високу ступінь на ієрархічній драбині.
 1. Атестація.
 2. Профанація.
 3. Субординація.
 4. Авторизація.

5. Про яку функцію корпоративної культури йдеться? Дана функція полягає у створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів і реалізується через заборони, табу, обмежувальні норми.
 1. Адаптивна.
 2. Охоронна.
 3. Орієнтуюча.
 4. Інтегруюча.
6. Важливий елемент життя компанії, невід'ємний компонент її організаційної культури – міроприємство, ініційоване та фінансоване компанією, організоване для персоналу, партнерів чи клієнтів і приурочене якійсь події.
 1. Аперитив.
 2. Корпоратив.
 3. Зібрання.
 4. Форум.
7. З переліку факторів, що можуть зруйнувати репутацію підприємства, виберіть такий що не відповідає дійсності.
 1. Роздута та нечесна реклама.
 2. Чітко визначені принципи компанії.
 3. Низька якість продукції.
 4. Зневажливе ставлення до персоналу.
8. Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та зв'язані між собою відносинами співробітництва"?
 1. Суб'єкт управління.
 2. Об'єкт управління.
 3. Соціальна група.
 4. Трудовий колектив.
9. Формування корпоративної культури – це ...
 1. Даремне заняття, марна трата часу, потрібно гроші заробляти.
 2. Це щоденна праця кожного і перш за все керівника.
 3. Тренінги, team-building, ритуали, свята, спільний відпочинок і т.д.
 4. Правильні варіанти 2, 3.
10. Колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на підставі експертної оцінки економічного, соціального та інших аспектів її діяльності.
 1. Корпоративна декларація.
 2. Корпоративна репутація.
 3. Корпоративна асоціація.
 4. Корпоративна стагнація.
11. Назвіть модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка за своєю суттю є симбіозом двох відомих моделей: з одного боку, держава

активно підтримує бізнес, з іншого – відчутна велика активність корпорацій в реалізації власних соціальних проєктів.

1. Британська модель.
 2. Американська модель.
 3. Японська модель.
 4. Пострадянська модель.
12. Ефективний інструмент корпоративного свята, під час якого учасникам пропонують працювати не поодиночці, а об'єднатися між собою в дві, п'ять та більше команд. Суть такого конкурсу – формування команди та вироблення командного духу.
1. Тімбілдинг.
 2. Бодібілдинг.
 3. Артбілдинг.
 4. Моніторинг.

Тестові завдання «Національні особливості ведення бізнесу»

1. У 1989 році в невеликому швейцарському містечку Ко міжнародною групою впливових бізнесменів на "крутлому столі" був прийнятий документ під назвою "Принципи бізнесу", відомий нині як "Декларація Ко". Про що йдеться у даному документі?
 1. У ньому зроблена спроба виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів західного світу.
 2. У ньому зроблена спроба виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів східного (азіатського) бізнесу.
 3. У ньому зроблена спроба виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів двох істотно різних систем ділової поведінки: західної і східної (азіатської).
 4. У ньому зроблена спроба виробити єдиний кодекс поведінки для американського бізнесу.
2. Портрет бізнесмена з якої країни наведено в уривку? «...кастовість, яка, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, а з іншого – перешкоджає притоку "свіжої крові"; соціальний консерватизм, відданість ідеям, які мають багатовікову історію».
 1. Портрет американського бізнесмена.
 2. Портрет британського бізнесмена.
 3. Портрет французького бізнесмена.
 4. Портрет китайського бізнесмена.
3. Вставте пропущене слово. Усім відомі сильні риси [] національного характеру: працьовитість, пунктуальність, раціональність, ощадливість, організованість, серйозність.
 1. Українського.
 2. Італійського.

3. Німецького.
4. Японського.
4. Назвіть країну, офіційним звертанням в якій є «Містер», «Місіс», «Міс».
 1. Франція.
 2. Англія.
 3. Іспанія.
 4. Італія.
5. Рукоштовкання у цій країні різноманітне і має безліч відтінків (холодне, недбале, поблажливе, дружнє, гаряче і т.д.). Назвіть цю країну.
 1. Італія.
 2. Данія.
 3. Франція.
 4. Португалія.
6. Своєрідний менталітет цього народу склався в результаті впливу багатьох чинників: ізоляції від зовнішнього світу, специфічної писемності, важких умов ведення сільського господарства, релігійних та філософських вчень. Тому головними рисами їх національного характеру є замкнутість, невибагливість, прагматичність. Про менталітет якого народу йдеться?
 1. Менталітет китайців
 2. Менталітет американців.
 3. Менталітет японців.
 4. Менталітет корейців.
7. При зустрічі з цим народом рукоштовкання не прийнятне, традиційним вважається уклін, який прорівнюється до мистецтва. Назвіть цей народ.
 1. Китайці.
 2. Японці.
 3. Корейці.
 4. Індуси.
8. Прочитайте текст, виберіть термін, що відповідає даному визначенню. «Сукупність психологічних особливостей поведінки нації, що формуються протягом усього часу існування і виявляються в стереотипах поведінки, прийнятті рішень, традиціях і звичаях. Це свого роду «код», «програма» дій і поведінки нації загалом і окремих її представників, це душа, специфічне інформаційно-енергетичне поле, що охоплює емоційний, інтелектуальний та духовний рівні його життєдіяльності».
 1. Авторитет.
 2. Суверенітет.
 3. Психологія нації.
 4. Менталітет.
9. Вставте пропущене слово. «На основі коранічних приписів формуються фундаментальні принципи етичної поведінки у бізнес-середовищі [] світу».
 1. Християнського
 2. Європейського

3. Мусульманського
 4. Протестанського
10. Назвіть релігію, мораль якої диктує заборони та обмеження щодо ведення бізнесу такі як «риба», «зульм», «гарар», «ісрафіл».
1. Буддизм
 2. Іслам
 3. Християнство
 4. Конфуціанство.
11. Національним надбанням цього народу є притаманне їм почуття краси. Традиція поклоніння прекрасному передається від покоління до покоління. Вони рано (в п'ятдесят років) відходять від справ і віддаються повністю естетичній насолоді природою. Про яку країну йдеться?
1. Китай.
 2. Італія.
 3. Японія.
 4. Іспанія.
12. Родоначальниками корпоративних кодексів були ...
1. Американські компанії.
 2. Японські компанії.
 3. Канадійські компанії.
 4. Німецькі компанії.

Тестові завдання «Етичні норми ділового спілкування»

1. Який тактичний прийом у переговорному процесі найчастіше використовують, коли торкаються питань, не бажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь?
 1. Прийом «ухилення».
 2. Прийом «затягування».
 3. Прийом «вичікування».
 4. Прийом «пакування».
2. Яку назву має система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування?
 1. Ділове спілкування.
 2. Комунікація.
 3. Мовний етикет.
 4. Культура спілкування.
3. До яких систем невербальних засобів спілкування належать жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла?
 1. Паралінгвістична.
 2. Оптико-кінетична.
 3. Проксеміка.
 4. Контакт очей.

4. Вкажіть рівень ділового спілкування, на якому співрозмовник сприймається як інструмент для досягнення цілей.
 1. Примітивний.
 2. Маніпулятивний.
 3. Діловий.
 4. Ігровий.
5. Переговорний прийом „салями” означає:
 1. Надання інформації маленькими порціями.
 2. Надання невірної інформації.
 3. Завищення початкового рівня.
 4. Надання одразу всієї інформації.
6. Виберіть відповідь, яка є недопустимою під час бесіди з клієнтом:
 1. Бесіду потрібно розпочати точно у визначений час.
 2. Заздалегідь знати тему зустрічі.
 3. Менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника.
 4. Не дійшовши згоди, попросіть клієнта негайно покинути кабінет.
7. Виберіть правильне твердження. Наука, що вивчає загальні та конкретні правила, кодекс поведінки людей у суспільстві, досліджує церемоніал та регламентацію проведення окремих процедур і ритуалів, які передбачають установлений порядок стосунків між людьми.
 1. Народознавство.
 2. Етикетознавство.
 3. Етнологія.
 4. Етнопсихологія.
8. Завершіть речення. Дейл Карнегі писав: «Успіхи тієї чи іншої людини у її фінансових справах на 15% залежать від її професійних знань і на 85 % –
 1. Від її зовнішнього вигляду».
 2. Від її рішучості й наполегливості».
 3. Від її вміння посміхатися».
 4. Від її вміння спілкуватися з людьми».
9. Виберіть термін, що відповідає наведеному визначенню: «Здатність людини поставити себе на місце іншої людини в контексті його культури, зрозуміти її почуття, бажання, ідеї і вчинки».
 1. Симпатія.
 2. Калокагатія.
 3. Антипатія.
 4. Емпатія.
10. Комунікація, в яку входить проміжна ланка (третя особа, технічний засіб або матеріальна річ) має назву
 1. Міжгрупове спілкування.
 2. Опосередковане спілкування.
 3. Безпосереднє спілкування.
 4. Особистісно-групове спілкування.

11. Виберіть, на якому етапі публічного виступу відбувається визначення результативності зустрічі зі слухачами.
1. На кокомунікативному етапі.
 2. На перед комунікативному етапі.
 3. На комунікативному етапі.
 4. На пост комунікативному етапі.
12. Назвіть науку, яка вивчає «мистецтво красномовства».
1. Риторика.
 2. Логіка.
 3. Піїтика.
 4. Лексика.

Тестові завдання «Імідж фірми та ділова атрибутика підприємства»

1. Завершіть речення. Сукупність правил і традицій, що ними користуються громадяни у повсякденному житті при спілкуванні один з одним має назву...
1. Придворний етикет.
 2. Дипломатичний етикет.
 3. Військовий етикет.
 4. Загальногромадський етикет.
2. Вкажіть автора та назву книги часів Київської Русі, яка була адресована і дітям, і дорослим і містила цінні поради щодо етикету і хороших манер у тодішньому суспільстві.
1. Літописець Нестор «Повість минулих літ».
 2. Володимир Мономах «Поучение».
 3. Митрополит Іларіон «Слово про закон і благодать».
 4. Ярослав Мудрий «Руська правда».
3. Вкажіть назву святкування і форму проведення дозвілля, привезену Петром I з Європи, і введену в культурне життя російського суспільства в 1718 р.
1. Саміти.
 2. Конгреси.
 3. Сейми.
 4. Асамблеї.
4. Інститут етикету в США носить ім'я:
1. Емілії Пост.
 2. Дейла Карнегі.
 3. Дженніфер Лоуренс.
 4. Джен Ягер.
5. Основним предметом гардеробу ділової людини повинен бути
1. Жакет.
 2. Фрак.
 3. Діловий костюм.

4. Сорочка.
6. Виберіть правильне твердження. Протокол – це
 1. Сукупність правил поведінки, норм та традицій на офіційних та неофіційних зустрічах;
 2. Документ, в якому перелічені учасники переговорів;
 3. Письмовий документ, який ведеться на зборах;
 4. Стенографічний запис того, що відбувається.
7. Найбезпечнішим місцем в автомобілі для почесного гостя вважається
 1. Місце на передньому сидінні.
 2. Місце на задньому сидінні справа.
 3. Місце на задньому сидінні зліва.
 4. Місце посередині на задньому сидінні.
8. Якщо ділова розмова по телефону перервалася, то
 1. Передзвонити повинен той, хто дзвонив.
 2. Передзвонити повинен той, хто відповідав.
 3. Потрібно передзвонити через 5 хвилин.
 4. Потрібно передзвонити через 10 хвилин.
9. Піджак з атласним коміром та лацканами називається
 1. Діловий одяг.
 2. Фрак.
 3. Смокінг.
 4. Циліндр.
10. Хто є особою-замовником реклами для її виробництва або розповсюдження?
 1. Розповсюдjuвач реклами.
 2. Рекламодавець.
 3. Виробник реклами.
 4. Спонсор.
11. Кого вважають першими розповсюдjuвачами реклами?
 1. Лицарів.
 2. Глашатаїв.
 3. Придворних дам.
 4. Послів.
12. Яку назву має одна із форм самопрезентації фірми, що, як правило, проходить у форматі зустрічі керівників підприємств, приватних осіб з представниками ЗМІ і включає відповіді на запитання журналістів?
 1. Прес-реліз.
 2. Прес-конференція (брифінг).
 3. Виступ в ЗМІ.
 4. Дебати.

Додаток 2. Вісім принципів корпоративної культури Apple

Компанія Apple – легенда сучасного бізнесу, що назавжди змінила світ комп'ютерних технологій. Максимум інженерії, мінімум бюрократії і повага до працівників – ось основи корпоративної культури Apple. Дотримання наведених принципів з моменту народження компанії і до наших днів – завдання не з легких, однак вони справляються.

8 Принципів корпоративної культури Apple:

1. **Компанія управляється інженерами, а не менеджерами.** Управління Apple повністю знаходиться в руках інженерів. Більшість проектних груп дуже невеликі, а на чолі завжди стоять інженери. Більше того, всі менеджери компанії є інженерами (а не чистими управлінцями зі ступенем MBA). Тобто всі люди в проектній групі добре розбираються в технологіях, що значно полегшує і оптимізує роботу над продуктом.
2. **Побудована культура поваги між управлінцями і співробітниками компанії.** Оскільки всі менеджери – самі колишні інженери компанії, існує сильний зв'язок і взаєморозуміння між ними і рядовими співробітниками. Коли ти знаєш, що твій керівник 10 років пропрацював таким же інженером, це змушує тебе працювати ще старанніше. Атмосфера довіри і поваги в кожній маленькій проектній групі створює великий пазл успіху Apple.
3. **Співробітники мають право використовувати і покращувати продукти компанії.** Всі співробітники мають право використовувати нові продукти компанії та вносити пропозиції щодо їх поліпшення, звернувшись безпосередньо в проектну групу. Ніякої бюрократії, ніяких узгоджень з менеджментом. Ніхто не оцінить продукт краще самого інженера.
4. **Компанія стимулює ріст співробітників.** Співробітники компанії звикли виконувати завдання, які злегка виходять за рамки їх здібностей, але дозволяють їх розвивати. Вже через 6 місяців після працевлаштування співробітники можуть увійти до складу проектної групи, щоб проявити себе. Компанія зацікавлена в рості і розвитку своїх співробітників і дозволяє реально це зробити.
5. **Пріоритет делайнам.** Apple ніколи не затягує вихід на ринок чергової новинки. Якщо якість якогось компонента поки не відповідає стандартам компанії, він просто вилучається з готового продукту. Але терміни випуску продукту на ринок завжди відповідають заявленному часу. Можна до безкінечності щось покращувати і допрацьовувати, але простіше випустити новинку за планом, а згодом представити доопрацьовану версію.

6. **Компанія не робить ставку на відмінності від конкурентів.** Apple не вірить, що можна перемогти конкурентів, пропонуючи поліпшення якоїсь частини їхнього продукту. Компанія взагалі не фокусується на тому, що роблять конкуренти, а створює принципово новий продукт, який піднімає той чи інший сегмент на більш високий рівень і змінює статус-кво в індустрії. Кидати виклик трендам, а не дотримуватися їх – ось принцип компанії.
7. **Компанія наймає на роботу людей, закоханих у Apple.** Люди, що працюють в Apple, дуже хочуть працювати в Apple. Вони – фанати компанії. Ентузіазм – ключовий принцип найму, тому що менеджмент шукає людей, які повністю поділяють філософію і місію компанії і готові вкладати в роботу всю душу. Кожен, кого наймає компанія, повинен любити продукт компанії і хотіти його робити.
8. **Дотримання балансу між роботою та особистим життям.** Компанія робить сильний акцент на дотриманні балансу між роботою та особистим життям. Співробітники компанії багато працюють, але вільний час вони можуть проводити на свій розсуд. Повна медична страховка, щедро організовані в компанії свята на Різдво і День Подяки і сама доброзичлива атмосфера компанії роблять роботу в ній приємною для людей. Девіз співробітників Apple: «Ми любимо працювати тут, ми багато працюємо, але коли робота зроблена – ми можемо насолоджуватися життям».

Компанія Apple продовжує вигравати на ринку, тому що принцип її роботи – це постійний технічний прорив. Створена в компанії корпоративна культура дозволяє забезпечувати їй стійку конкурентну перевагу, підтримуючи атмосферу ентузіазму, лояльності, сумлінності, креативності та довіри між людьми. Не малу роль у цьому відіграла особистість Стіва Джобса, який у свою чергу змінив багато принципів роботи з людьми, займаючись з коучем.

Додаток 3. Ділові ситуації (кейси) для групових дискусій

В професійній діяльності керівника будь-якого рівня та персоналу організації постійно виникають безліч ситуацій, які вимагають негайного вирішення. Розгляньте запропоновані ситуації, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Вправа 1. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

На сьогоднішній ранок ви для бесіди викликали підлеглого, що часто запізнюється на роботу. Ви, за збігом обставин, затрималися вдома і прийшли на роботу з запізненням. Підлеглий чекає вас.

Як ви будете поводитися?

Вправа 2. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Підлеглий чинить провину і майже одночасно з цим здійснює вчинок, який робить йому честь, домагається певних успіхів у роботі, але не в тому напрямку, де виявив недобросовісність. Як ви будете поводитися на місці керівника у наступних випадках:

- а) керівник вже покарав підлеглого за провину;
- б) керівник не встиг покарати підлеглого.

Вправа 3. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Колега, з яким вам доводиться тісно співробітничати, останнім часом знаходиться зовсім «не в формі». Його помилки множаться. Якийсь час без зайвих слів ви виправляєте їх самі. Нарешті, ваше терпіння закінчується.

Ви говорите:

Вправа 4. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви заступник начальника відділу, усі співробітники якого жінки. В силу свого характеру, чи за якимись іншими причинами, ви не подобаєтеся нікому в цьому відділі. Керівник пропонує вам перебратися в окремий кабінет, але це буде утрудняти вашу роботу, тому що вам необхідна інформація, що надходить від інших співробітників відділу.

Ваші дії.

Вправа 5. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Директор кафе прочитав книгу скарг і пропозицій і виявив наступне: відвідувачів влаштовує асортимент; вони задоволені якістю їжі, обслуговуванням та ввічливістю персоналу, але відвідувачі не хотіли б приходити в це кафе наступного разу у зв'язку з тим, що персонал кафе погано відноситься один до одного, працівники грубо розмовляють, між собою, лаються, і у відвідувачів створюється враження, що персонал кафе не любить свою роботу, свою організацію.

Які дії повинен зробити директор закладу для згуртування колективу, встановлення сприятливої психологічної атмосфери?

Вправа 6. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

До вас прийшов робітник із проханням відпустити його з роботи на день. Ви запитете про мету. Виявляється, він хоче використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його звільнення позбавить ваше підприємство дуже потрібного і кваліфікованого фахівця.

Як ви відреагуєте на прохання робітника?

Вправа 7. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

На складальному конвеєрі місце, що звільнилося, зайняла молода робітниця. Вона витрачає багато сил, щоб устигнути за ритмом роботи її нових подруг. Незважаючи на старання, вона не може поки трудитися так, як інші члени бригади, і затримує передачу деталей. Робітниці стали нервувати, у бригаді почалися сварки.

Що повинен зробити майстер?

Вправа 8. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви обговорюєте з молодшими керівниками свого підрозділу питання, що має принципове значення. Тон розмови постійно підвищується. З'являється різкість у висловлюваннях. На цій нараді знаходяться і кілька рядових працівників. Що повинен робити в цій ситуації старший керівник?

Вправа 9. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Вас призначили начальником відстаючої ділянки. Ви вивчили сформовану тут обстановку і вирішили провести збори. Треба підготуватися до виступу перед ними. Як би ви побудували свій виступ?

Вправа 10. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви – головний менеджер великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має чисельні фабрики по всьому світу. Вона досягла великого об'єму продаж. З'явилась можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНГ, і від вас залежить рішення – підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття, з іншого – це принесе великий прибуток вашій фірмі. Проте ви, займаючись виробництвом та продажем великих партій цигарок, до цього часу не були впевнені в тому, що паління викликає рак. Недавно вам в руки потрапив звіт в якому була встановлений прямий зв'язок між курінням та онкологічними захворюваннями.

Яким буде ваше рішення? Ви підпишете новий контракт? Чому?

Вправа 11. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви менеджер фірми, яка випускає засоби по догляду за волоссям. Фірма приступила до випуску нового шампуню, який перешкоджає утворенню лупи та ефективного навіть при разовому застосуванні. Однак спеціаліст з маркетингу вашої фірми радить в інструкції на етикетці вказати, що шампунь слід застосовувати двічі при кожному митті голови. Додаткового ефекту споживач не отримає, проте шампунь буде розходитися вдвічі швидше, а отже, збільшаться об'єми продажу.

Як Ви поступите і чому?

Вправа 12. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви менеджер персоналу. У вашу фірму прийшла молода, здібна жінка, яка прагне стати торговельним агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду. Однак, прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торговельних агентів, серед яких жінок немає.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

Вправа 13. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, яка бажає відпочити в Греції. У вас є «горячий» тур на Мертве море в Ізраїль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіпертонікам на Мертве море їхати не бажано.

Як ви вчините? Чому?

Вправа 14. Розгляньте запропоновану ситуацію, прийміть рішення та обґрунтуйте його.

Ви менеджер з маркетингу в фірмі, яка випускає побутову техніку. Фірма за допомогою досить дорогих досліджень намагалася удосконалити один із товарів, які вона випускала, а саме – пілосос. Пілосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті дослідження. Тому новий тип пілососу не став по справжньому удосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява надпису «Удосконалена новинка» на упаковці та в рекламі засобів масової інформації значно підвищить збут такого товару.

Яке рішення ви приймете? Зробіть такий надпис чи ні? Чому?

Вправа 15. Розгляньте запропоновану ситуацію, виберіть, на вашу думку, чинники (наведені вкінці вправи), що вплинули на результат зустрічі.

Для ведення переговорів, детального опрацювання фінансової сторони співробітництва та статутних документів керівництво фірми вирішило направити в Японію 35-річну співробітницю фірми, менеджера Світлану Левицьку.

Світлана намагалася підібрати більш строгий костюмом. Їй сказали, що церемоніальність і офіційність займають важливе місце при діловій зустрічі. Вона весь вечір готувалася до завтрашніх переговорів з представниками великої компанії в Японії: довго переглядала договори, які потрібно було укласти і кожен пункт обмірковувала ретельно. Сценарій її виступу, здавалося, мав переконати японську сторону укласти контракт про партнерство.

Левицька планувала пробути в Японії 1-2 дня, що, на її думку, було цілком достатньо для оцінки фінансового стану партнера, обговорення бізнес-плану, підписання документів, або, в крайньому випадку, їх остаточної підготовки до підписання. Бездоганне володіння англійською мовою дозволило російській компанії заощадити на перекладачі.

За тиждень до приїзду Левицька відправила факс японській стороні з точним часом прибуття. В аеропорту Токіо її зустрічав заступник глави японської фірми. Він, здавалося, не був здивований кількістю прибулих, але запропонував Світлані найняти місцевого перекладача – вона відмовилася.

Через годину гостю доставили в офіс фірми. Коли Світлана увійшла в офіс, її там вже чекали. В кабінеті було присутнє 8 осіб. «Всі чоловіки?!» – відзначила про себе Світлана. Цей факт трохи збентежив її, але коли японська сторона запропонувала їй почати переговори, вона зібралася з думками приступила до обговорення.

Під час її виступу японці кілька разів кивали головами, і коли вона завершила, директор фірми сказав, що вони зрозуміли умови контракту російської сторони, але зараз пропонують поїхати їй в ресторан і підкріпитися. Вона погодилася.

В ресторані вона пошкодувала, що поруч немає перекладача. Запитати про інгредієнти страв вона не зважилася у японців, тому замовила те, що

змогла вимовити. Принесли в піалі щось дивне на вигляд і дві палички. Її з першого разу вдалося взяти шматочок паличками, але в соєвий соус вмочити акуратно вона не змогла. Її біла блузка і сорочка поруч сидячого японця були забруднені. Обід тривав, японці зробили вигляд, що не звернули увагу, лише запропонували їй серветку.

Трохи освоївшись, вона вирішила продовжити розмову, розпочату в офісі, при цьому для посилення свого аргументування вона кілька разів махнула паличками. Не почувши нічого у відповідь, вона звернулася до директора фірми і запитала прямо: «Не хочете ви, що-небудь додати з цього пункту?»

Звертаючись, вона вказала паличками на директора. Відповідь була наступною: «Через два тижні ми спробуємо відправити вам зразки нашої продукції». Більше під час вечері до питання про контракт вони не поверталися. Пізніше контракт так і не був підписаний.

1. Світлана погано підготувалася до зустрічі, не давши потрібної інформації протилежній стороні про умови контракту.
2. Відсутність перекладача вказувало на економію російської сторони, що могло свідчити про її слабкому економічному становищі на російському ринку.
3. Так як Світлана прийняла кивки голови за згоду, і подальша впевненість у позитивному завершенні зустрічі була негативно розцінена японцями.
4. Обговорення контракту за столом не було продовжено, оскільки японці не хотіли заважати Світлані практикуватися з паличками.
5. Слабка інформованість Світлани про ділову культуру завадила підписанню договору.

Вправа 16. Розгляньте запропоновану ситуацію, виберіть, на вашу думку, чинники (наведені вкінці вправи), що вплинули на результат зустрічі.

Джон намагався підібрати більш гармонійну краватку до костюма. Йому сказали, що японці люблять офіційність, тим більше такого рівня. Він вже цілих півтори години готувався до завтрашньої зустрічі з представниками крупної компанії в Японії. Він довго сидів за столом і переглядав договори, які потрібно було укласти з японцями. Кожен пункт він прочитував і обдумував дуже ретельно. У голові прокручував знову і знову свій виступ. Подумки уявляв собі як презентуватиме товар, а в цей час на ньому буде зосереджено 5 пар розкоших очей, які він намагатиметься переконати в покупці саме його продукції.

Наступного дня Джон спеціально виїхав раніше, щоб приїхати на місце за 15 хвилин до зустрічі. Він увійшов до зали для переговорів рівно за 10 хвилин до початку зустрічі. На свій подив, він виявив, що за столом вже сиділо п'ять добре одягнених японців. Вони підвелися і разом привітали легким нахилом тулуба. Джон підійшов до найближчого і привітався з

кожним з них по черзі. Підходячи до свого місця виступу, Джон почувався ніяково. Йому здавалося, ніби він спізнився, хоча прийшов раніше запланованого.

Почавши свій виступ, Джон слідував чітко продуманому плану, продуманого вчора. Йому здавалося, що виступає перед манекенами, які навіть очима не моргають. Розчарований від того, що відбувається, Джон навів черговий приклад переваги товару і з надією в очах глянув на знерухомлені постаті японців. Один з них, з рідкісною сивиною (генеральний директор), що сидить з торцевого боку столу, кивнув головою, за ним повторили інші. Цей кивок надихнув Джона, він відчув зацікавленість з їхнього боку.

Ніби заряджений, Джон продовжував «хвалити» продукцію, при цьому більш емоційно роз'яснюючи руками. У відповідь він отримував почергові кивки головами, здавалося, ніби то з внутрішньою згодою на обличчях японців з'являлися риси потенційних покупців.

Закінчивши красномовну промову і вважаючи японців «дозрілими» до підписання договору, він передав два примірники документа. Генеральний директор став розглядати його, а той, хто сидів праворуч від нього став ретельно вдивлятися, здавалося, в кожную букву.

Через деякий час Джона стало дивувати відсутність питань з їхнього боку і факт того, що якщо їх все влаштовує, чому ж вони не дають згоду на операцію.

Закривши папку, чоловік із сивиною сказав, що їм потрібен час для обговорення договору, а поки він запрошує його в ресторан в центрі Токіо. Джону нічого не залишалось, окрім як погодитися на неформальну зустріч. А в цей час в його голові пролетіла думка: «Якщо не підписали зараз, то підпишуть в ресторані».

Пізніше, в ресторані і навіть наступного дня, угода так і не відбулася. Джон, засмучений невдачею, прокручував останні три дні в голові і не міг зрозуміти: «Чому японці не підтвердили практично свою теоретичну згоду?».

1. Джон погано підготувався до зустрічі, не давши потрібної інформації протилежній стороні про товар.
2. Честь генерального директора була «забруднена» через вітання Джона з японцями не за посадовою ієрархією.
3. Джон, прийнявши кивки голови японців за згоду, став надмірно впевненим, що не сподобалось японцям і було негативно оцінено ними.
4. Джон пояснював занадто швидко, підтримуючи свою промову активними жестами.
5. Слабка поінформованість Джона про ділову культуру завадила підписанню договору.
6. Краватка Джона не пасувала до його костюма.

Додаток 4. Тренінги, психологічні тести, анкети

Тренінг 1. Розвиток моральної свідомості підприємця.

Мета тренінгу: визначення змісту основних понять універсальної і професійної етики; аналіз етичної дилеми, пов'язаної з професійною діяльністю особистості; розв'язання етичної дилеми, яка є актуальною для більшості учасників тренінгу.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу

Метод незакінчених речень (з подальшим груповим обговоренням):

«Професійна культура – це ...»;

«Етика – це ...»;

«Універсальна етика – це ...»;

«Професійна етика – це ...»;

«Моральна свідомість – це ...»;

«Етичні настанови – це ...».

Робота в парах. Учасники тренінгу ознайомлюються з ситуацією «Випадок з медичної практики» і опрацьовують у парах усі запитання для обговорення.

Ситуація «Випадок з медичної практики». В однієї жінки була важка невиліковна форма раку. Доктор Джефферсон знав, що їй залишилося жити 6 місяців. Вона страждала від жахливого болю і була такою слабкою, що достатня доза морфію дозволила б їй умерти скоріше. Вона марила, але в спокійні періоди просила доктора дати їй достатньо морфію, щоб припинити страждання і спокійно померти. Хоча доктор Джефферсон знає, що вбивство з милосердя є протизаконним, він усе ж думає виконати її прохання.

Запитання для обговорення

1. Чи повинен доктор Джефферсон дати жінці ліки, від яких вона б померла? Чому?
2. Чи має право жінка сама прийняти остаточне рішення? Чому так або ні?
3. Жінка є заміжною. Чи повинен її чоловік втручатися в рішення? Чому?
4. Що повинен би зробити хороший чоловік у цій ситуації? Чому?
5. Чи має людина обов'язок або зобов'язання жити, коли вона саме того не хоче, а прагне самогубства?
6. Чи має доктор Джефферсон обов'язок або зобов'язання зробити ліки доступними для жінки? Чому?
7. Коли домашня тварина важко поранена й умирає, її вбивають, щоб позбавити болю. Чи можна застосовувати цю процедуру в ситуації з хворою людиною? Чому?
8. Для доктора є протизаконним дати жінці ліки. Чи є це й морально недобрим? Чому?
9. Взагалі, чи повинні люди робити все, що вони можуть, щоб підкорятися закону? Чому?

10. Як це застосувати до того, що повинен був би зробити д-р Джефферсон?

11. Обмірковуючи дилему, щоб ви сказали про найвідповідальніший вчинок, який зробив би д-р Джефферсон? Чому?

Аналізуючи свою згоду або незгоду з описаними в цій та наступних ситуаціях вчинками, учасники тренінгу мають враховувати, що з етичної точки зору вчинок являє собою досить складне явище, оскільки, на відміну від дії, він розглядається в сукупності з попередньою і наступною діяльністю моральної свідомості.

Групова дискусія. Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо їх згоди або незгоди із вчинками, що описані у тексті ситуації. Обговорення слід проводити з кожного запитання окремо.

Творче завдання. Після завершення дискусії групі пропонується для роботи в парах прийняття етичного рішення в ситуації, яка безпосередньо пов'язана з організацією, де вони працюють, або є актуальною для більшості учасників тренінгу. Основними кроками прийняття етичного рішення є наступні:

Крок 1. Розпізнати й пояснити дилему.

Крок 2. Одержати всі можливі факти.

Крок 3. Перелічити всі можливі варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожен варіант, ставлячи три запитання: а) «Це законно?»; б) «Це правильно?»; в) «Це корисно?»

Крок 5. Ухвалити рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання: а) «Як я почуватимусь, якщо про моє рішення довідається моя родина?» б) «Як я почуватимусь, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?»

Крок 7. Почати діяти.

Примітка. Слід звернути увагу на крок 6. Оскільки для суб'єкта дії далеко не байдужим є його моральне самопочуття, моральна оцінка і ставлення до нього оточуючих і знайомих, опрацьовуючи цей крок, учасники тренінгу можуть поставити і обговорити додаткові запитання.

Групова дискусія. Групова дискусія завершує обговорення в парах. При цьому кожний учасник тренінгу має повідомити, яке рішення було прийняте власне ним. Бажано, щоб він проговорив уголос усі етапи прийняття етичного рішення:

моральні міркування перед тим, як прийняти етичне рішення; власне дія (прийняття рішення); моральне самопочуття після прийняття етичного рішення.

Основні результати тренінгу. У результаті участі у тренінгу підприємці зможуть: ознайомитися зі змістом основних понять універсальної і професійної етики; опанувати основні кроки здійснення морального вибору й застосувати їх до розв'язання актуальної етичної дилеми; проаналізувати зміни у своїх моральних почуттях після прийняття ними етичного рішення.

Тренінг 2. Побудова етичних взаємин підприємця з іншими економічними агентами

Мета тренінгу: визначення змісту понять «етична дилема» і «етика взаємовідносин»; аналіз етичної дилеми, пов'язаної з етичними взаємовідносинами економічних агентів; розв'язання етичної дилеми, пов'язаної з етичними взаємовідносинами між організаціями, яка є актуальною для більшості учасників тренінгу.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу

Метод незакінчених речень (з подальшим груповим обговоренням):

«Етична дилема – це ...»;

«Етична настанова – це ...»;

«Етичний вчинок – це ...»;

«Етична поведінка – це ...»;

«Моральна відповідальність – це ...»;

«Етика взаємовідносин – це ...».

Робота в парах. Учасники тренінгу ознайомлюються з ситуацією «Піратська програма» і опрацьовують у парах усі запитання для обговорення.

Ситуація «Піратська програма». Власник малого підприємства одержав безкоштовну копію захищеної авторським правом комп'ютерної програми від товариша, замість того щоб витратити \$500 на придбання цієї програми в місцевого продавця програмного забезпечення.

Запитання для обговорення

1. Розпізнайте і сформулюйте етичну дилему, що міститься в наведеній ситуації.
2. Назвіть усіх учасників описаної ситуації.
3. Чітко сформулюйте позицію і можливі інтереси кожного учасника ситуації.
4. Хто в описаній ситуації «виграє», а хто «програє»? Чому?
5. Як з позиції ділової етики можна кваліфікувати поведінку учасників ситуації? Чому?
6. Хто з учасників несе в цьому випадку відповідальність за порушення авторських прав?
7. Чи повинна ця відповідальність бути розподілена між усіма учасниками ситуації? Чому?
8. В якому випадку поведінку учасників ситуації можна було б назвати етичною?
9. Обміркуйте всі можливі варіанти їхньої етичної поведінки.
10. Перевірте кожен варіант морального вибору учасників, ставлячи три запитання: а) «Це законно?»; б) «Це правильно?»; в) «Це корисно?».
11. Ухваліть рішення щодо найкращого варіанта етичної поведінки учасників ситуації.

12. Двічі перевірте рішення, ставлячи два запитання: а) «Як я почуватимусь, якщо про моє рішення довідається моя родина?»; б) «Як я почуватимусь, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?»

Примітка. Слід звернути увагу учасників тренінгу на запитання б. Оскільки для суб'єкта дії далеко не байдужим є його моральне самопочуття, моральна оцінка і настанови щодо нього оточуючих і знайомих, опрацьовуючи це запитання, учасники тренінгу можуть поставити і обговорити додаткові запитання.

Групова дискусія. Починається групова дискусія із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо їх згоди або незгоди із вчинками, описаними в цій ситуації. Обговорення слід проводити з кожного запитання окремо.

Творче завдання. Після завершення дискусії групи пропонується для роботи в парах прийняття етичного рішення в ситуації, яка безпосередньо пов'язана з організацією, де вони працюють, або є актуальною для більшості учасників тренінгу. Основні кроки прийняття етичного рішення є аналогічними тренінгу 2.

Групова дискусія. Групова дискусія завершує обговорення в парах. При цьому кожний учасник тренінгу має повідомити, яке рішення було прийняте власне ним. Бажано, щоб він проговорив уголос усі етапи прийняття етичного рішення:

- моральні міркування перед тим, як прийняти етичне рішення;
- власне дія (прийняття рішення);
- моральне самопочуття після прийняття етичного рішення.

Основні результати тренінгу. У результаті участі у тренінгу члени групи зможуть: визначити зміст понять «етична дилема» і «етика взаємовідносин»; опанувати основні кроки побудови етичних взаємовідносин між економічними агентами і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми; проаналізувати зміни в етичних настановах членів групи, які відбулися в процесі групового обговорення.

Тренінг 3. Гендерні стереотипи в бізнесі

Вправа 1. «Як чоловіки віддають накази та пояснюють виконавцю ціль, методи і порядок роботи».

Мета: усвідомлення недоліків надто «чоловічої» поведінки керівників.

Хід вправи. Об'єднавшись у групи по 3 особи, учасники на будь-якому, виробничому чи побутовому прикладі розігрують ситуацію формулювання чоловіком завдання не дуже обізнаному виконавцю (скажімо, доручити синові замінити електричні пробки на розподільному щитку). Надто розпливчасті інструкції («Вони такі білі, подивись у кладовці чи ще десь»,

«Щиток у коридорі, там побачиш», «Досить розпитувати, іди працюю, такий здоровий, а нічого не знаєш!»), що не формулюють точних вказівок і ще й супроводжуються нетерплячими емоціями роздратування і принижувальними вигуками, не тільки не сприяють вдалому виконанню, а навпаки, пригнічують почуття власної гідності у виконавця і бажання виявляти ініціативу. Саме такий висновок і робить тренер разом із групою.

Вправа 2. «Як жінки віддають накази та пояснюють виконавцю ціль, методи і порядок роботи»

Мета: усвідомлення недоліків надто «жіночої» поведінки керівників.

Хід вправи. Об'єднавшись у групи по 3 особи, учасники на будь-якому, виробничому чи побутовому прикладі розігрують ситуацію формулювання жінкою завдання не дуже обізнаному виконавцю (скажімо, доручити доньці приготувати обід, поки мама зайнята вдома чимось іншим). Надміру конкретизовані, але непослідовні інструкції («Візьми у шафі на другій полиці, біля жовтенької коробки з-під праски, там стоїть така синя баночка, в якій раніше був цукор, – поки ми скляну не купили, – от у ній візьми борошна, зовсім трохи, півтори ложки, але ж дивись, не розсип її, і взагалі візьми спершу тарілку, а у нас вони зараз помиті, то обов'язково протри насухо, але не тою брудною ганчіркою, а...» і т. д.), у ході передачі яких жінка починає розуміти, що не зможе умістити в них весь свій життєвий досвід, без урахування якого робота напевне буде виконана із помилками і зайвим брудом, довше і важче, – а це розуміння не дасть їй спокійно займатися тою іншою справою, що вона собі намітила. А тому вона іде разом із донькою і починає їй допомагати, боячись, що та не впорається, і поступово перебирає на себе всю роботу.

Тренер разом із групою акцентує увагу на надлишковості формулювання завдань і на надмірності такої опіки, а також робить висновок, що виконавцю треба дати можливість самому розібратись, що і як робити, самому приймати деякі, менш важливі рішення, робити власні помилки і самому виправляти їх, а тому його треба інструктувати лише щодо найбільш критичних питань, помилки в яких не слід припускати. І вже напевне не слід виконувати роботу за нього, навіть якщо він виконає її гірше, ніж хотілося, адже в цьому разі також буде пригнічуватися його самостійність, почуття власної гідності і бажання виявляти ініціативу.

Вправа 3. «Як чоловіки і жінки реагують на умовляння»

Мета: вироблення власного стилю, із найкращими рисами чоловічої та жіночої поведінки, зокрема – уміння говорити «Ні» без чоловічої «бездушності» і без жіночого почуття провини за це.

Хід вправи. Об'єднавшись у групи по 2 особи, учасники розігрують ситуацію умовляння керівника підлеглим зробити йому якісь непередбачені правилами (або такі, що явно порушують правила) особисті поступки: не вийти на роботу (неофіційно, змусивши інших працювати за себе безоплатно), не карати за серйозне порушення, заплатити більше, ніж іншим тощо. Спершу «керівник» зображує типово «чоловічу» реакцію (байдужу і «бездушну»: «Яке мені діло до твоїх проблем? Я плачу тобі гроші – ти працюєш. Не хочеш або не можеш – знайду іншого на твоє місце!»), а наступного разу – типово «жіночу» (жалісливу і співчутливу: «Господи, ну, звичайно! Така біда! Що ж поробиш... Займайся своїми справами, ми тут якось впораємося!»).

Тренер разом із групою акцентує увагу на недоліках реагування як із чоловічої позиції (адже іноді і справді бувають форс-мажорні обставини, і не треба лишатися цінного працівника через недовіру та неготовність поступитися правилами), так і з жіночої (оскільки безмежна довіра і надто емоційна готовність йти назустріч будь-яким проханням підлеглих підштовхнуть їх, – спершу деяких, а потім і усіх, – до хитрого маніпулювання цією чуйністю та простодушністю).

Отже не варто впадати ні в ту, ні в іншу крайність. Тренер має запропонувати групі подумати, як знайти «золоту середину», в якій відносини не стають ні надто формальними та «бездушними» (адже у невеликій фірмі, у жіночому бізнесі і в жіночому колективі, або, принаймні, у колективі із керівником-жінкою вигідніше підтримувати «сімейну» психологічну атмосферу), ні надто поблажливими та всепробачливими (як у погано вихованій сім'ї). Вихід зновтаки знаходиться у формулюванні нових правил, – писаних або неписаних, – усім колективом (тобто не одноосібному прийнятті рішення керівником): «Добре, ми попрацюємо за тебе, але ти у відповідь...»

Психологічний тест «Рівень етичності співробітників»

Оцініть твердження (пз – повністю згоден; з – згоден; нз – не згоден; анз – абсолютно не згоден).

- a. Не слід очікувати, що робітники будуть повідомляти про свої помилки керівництву.
- b. Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту і порушувати стандарти безпеки, щоб впоратися зі справою.
- c. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат, тому іноді в звітах необхідно давати приблизні цифри.
- d. Бувають випадки, коли потрібно сховати негативну інформацію від керівництва.
- e. Завжди слід чинити так, як говорять наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій.
- f. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час, і нічого страшного в цьому немає.
- g. Психологічно іноді доцільно задавати цілі, які перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників.
- h. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження замовлень, щоб отримати це замовлення.
- i. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія.
- j. Керівництво має бути орієнтоване на кінцеву мету, тому мета зазвичай виправдовує засоби, які ми застосовуємо.
- k. Якщо заради отримання великого контракту буде потрібно влаштувати банкет або легку деформацію політики організації, я дам на це дозвіл.
- l. Без порушення політики організації та існуючих інструкцій жити зовсім неможливо.
- m. Звіти з контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб фіксувався «брак», а не «надлишки» отриманих товарів.
- n. Використовувати час від часу копіювальну техніку організації для особистих цілей цілком прийнятно.
- o. Забрати додому те, що є власністю компанії (олівець, папір, стрічки для друкарських машин і т. д.) – припустима додаткова пільга.
- p. Якщо є можливість працювати за сумісництвом в організації конкурента, то це приватна справа працівника і вона цілком прийнятна.
- q. Займатися сторонніми справами або своїм особистим бізнесом в приміщенні організації і в робочий час допустимо, якщо це не шкодить організації, не знижує її доходи.
- r. Запропонувати особам, відповідальним за закупівлі ваших товарів, вигідну роботу, операцію допустимо.
- s. Прийняти подарунки, гроші від іншої організації цілком допустимо.

- t. Наклеп, брехня, зневажливе зауваження про конкурентів допустимі, якщо вони зроблені в інтересах організації.
- u. Принцип «взаємності» або «ти мені - я тобі» цілком прийнятний, його можна використовувати у відносинах з партнерами.
- v. Обманювати колег, робити неправдиві заяви на користь організації допустимо.
- w. Якщо потрібно, то цілком допустимо використовувати міць організації для залякування конкурентів заради досягнення своїх цілей.
- x. Пред'явити організації рахунок за не з'їдені обіди, невикористаний бензин, невикористані авіаквитки припустимо.
- y. Погрози найманим працівникам з метою вирішення завдань організації припустимі.
- z. Використання грубості і насильства по відношенню до підлеглих у разі крайньої необхідності допустимо.
- aa. Носіння зброї на території організації за згодою адміністрації допустимо.
- bb. Сексуальні домагання на території організації не являються занадто грубим порушенням етичних відносин.
- cc. Залякування підлеглих в інтересах підвищення рівня дисципліни допустимо.
- dd. Працювати і не порушувати українське законодавство неможливо.
- ee. Дискримінація за ознаками кольору шкіри, релігії, віку, національності, інвалідності, стажу роботи може бути допустимо з різними застереженнями.

Підрахуйте результати: бали

Пз – 3

З – 2

Нз – 1

Анз – 0

Якщо ви набрали у сумі:

0 Готуйтеся до церемонії канонізації в якості святого

1-10 Вам можна йти в єпископи

11-20 Високий етичний рівень

21-30 Прийнятний етичний рівень

31-48 Середній етичний рівень

49-61 Потрібне моральне вдосконалення

62-79 Відбувається швидке зіштовхування у прірву

Понад 80 Охороняйте цінності від самого себе

Психологічний тест «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі» (В.В. Шпалінський, Е.Г. Шелест)

Інструкція. Перед вами опитувальник з двома колонками з протилежними за змістом судженнями. Кожне з них – своєрідний параметр психологічного клімату первинного колективу. В лівій колонці – судження, що відповідають ознакам здорового психологічного клімату, в правій – антипод кожного судження. Між антиподами – п'ятибальна шкала. Чим ближче до лівого або правого судження в кожній парі ви зробите відмітину, тим більше виражено дану ознаку у вашому колективі. Середня відповідь «3» являється проміжною, яка свідчить про наявність обох ознак.

| Ознаки здорового психологічного клімату | Шкала оцінки | Ознаки нездорового психологічного клімату |
|--|---------------------|---|
| 1. Я рідко бачу на початку робочого дня похмурі і пісні обличчя колег. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 1. Більшість членів колективу приходять на роботу з буденним настроєм, не відчуючи натхнення і підйому. |
| 2. Більшість з нас радіє, коли з'являється можливість поспілкуватись один з одним. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 2. Члени нашого колективу виявляють байдужість до емоційного спілкування. |
| 3. Доброзичливість і довірливі інтонації переважають в нашому діловому спілкуванні. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 3. Нервозність, явна або прихована роздратування забарвлює наші ділові стосунки. |
| 4. Успіхи кожного з нас щиро радують всіх інших і майже ні у кого не викликають заздрощів. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 4. Успіх майже кожного з нас може викликати хворобливу реакцію оточуючих. |
| 5. У нашому колективі новак скоріше за все зустріне доброзичливість і привітність. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 5. У нашому колективі новак ще довго буде почуватись чужаком. |

| | | |
|--|-------------------|---|
| 6. У випадку неприємностей ми не поспішаємо звинувачувати один одного, а намагаємося спокійно розібратись у їх причинах. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 6. У випадку неприємностей у нас будуть намагатися звалити провину один на одного або знайдуть винного. |
| 7. Коли поряд з нами наш керівник, ми відчуваємося природно і розкуто. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 7. У присутності керівника багато з нас відчуває себе скуто і напружено. |
| 8. У нас прийнято ділитися своїми сімейними радощами і турботами. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 8. Багато хто з нас вважає за краще "своє" носити "в собі". |
| 9. Несподіваний виклик до керівника у більшості з нас не викликає негативних емоцій. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 9. Несподіваний виклик до керівника у багатьох з нас супроводжується негативними емоціями. |
| 10. Той, хто порушує трудову дисципліну, відповідає у нас не тільки перед керівником, але й перед усім колективом. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 10. Той, хто порушує трудову дисципліну, відповідає у нас лише перед керівником. |
| 11. Більшість критичних зауважень ми висловлюємо один одному тактично, виходячи з найкращих побажань. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 11. У нас критичні зауваження найчастіше носять характер явних або схованих випадів. |
| 12. Поява керівника викликає у нас приємне пожвавлення. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 12. Поява керівника у більшості з нас особливих радощів не викликає. |
| 13. У нашому колективі гласність – це норма життя. | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 13. До справжньої гласності в нашому колективі ще далеко. |
| Разом балів | | |

Експрес-діагностика стійкості до конфліктів

Інструкція. Оцініть за п'ятибальною шкалою, наскільки у вас виявляється кожна з наведених у лівій колонці властивостей.

| | | | |
|--|--------|-------------------|---|
| 1. Ухиляюся від суперечки. | від | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 1. Рвусь у суперечку. |
| 2. Ставлюсь до конкурента упереджень. | до без | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 2. Підозрілий. |
| 3. Маю адекватну самооцінку. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 3. Маю завищену самооцінку. |
| 4. Прислухаюся до думки інших. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 4. Не приймаю інших думок. |
| 5. Не піддаюся провокації, не заводжусь. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 5. Легко заводжусь. |
| 6. Роблю поступку в суперечці, іду на компроміс | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 6. Не поступаюся у суперечці: перемога або поразка. |
| 7. Якщо спалахую, то потім відчуюю почуття провини. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 7. Якщо спалахую, то вважаю, що без цього не можна. |
| 8. Витримую коректний тон у суперечці. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 8. Допускаю тон, який не терпить заперечень, безтактність. |
| 9. Вважаю, що в суперечці не потрібно демонструвати свої емоції. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 9. Вважаю, що у суперечці потрібно виявити сильний характер. |
| 10. Вважаю, що суперечка – крайня форма розв'язання конфлікту. | | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 | 10. Вважаю, що суперечка необхідна для розв'язання конфлікту. |

Обробка та інтерпретація результатів.

Підрахуйте загальну кількість балів.

Рівні стійкості до конфліктів відповідають таким показникам:

40-50 – високий рівень конфліктності;

30-39 – середній рівень конфліктності;

20-29 – рівень вираженої конфліктності;

19 і менше – низький рівень конфліктності.

Анкета вимірювання стану корпоративної культури організації

Подана анкета (або окремі її частини) може бути використана для оцінки стану корпоративної культури в організації як на початковому етапі, так і для періодичних вимірювань її стану.

Загальні питання

1. Чи існує в організації корпоративна культура?
2. Чи можна сказати, що корпоративна культура організації єдина або вона складається з різних культур ?
3. Чи рівномірно розподілений вплив корпоративної культури в організації?
4. Яким чином корпоративна культура впливає на щоденне життя співробітників?
5. Що відбувається у випадках порушення будь-ким норм корпоративної культури?

Система цінностей, стандарти поведінки

6. Яке призначення компанії (її місія)?
7. Чи існує у компанії стратегія?
8. На скільки років розрахована стратегія компанії?
9. Чи мають підрозділи компанії (окремі співробітники) власні цілі в рамках загальної стратегії, узгоджені з цілями компанії?
10. Які існують цінності в організації?
11. Чи виробила компанія ділове кредо?
12. Чи існує в компанії кодекс етичних норм і стандартів професійної практики?
13. Які з перелічених вище елементів корпоративної культури закріплені документально?
14. Наскільки добре співробітники організації обізнані зі змістом перерахованих вище елементів корпоративної культури?
15. Наскільки декларовані цінності та інші елементи корпоративної культури відповідають особистим ціннісним орієнтаціям співробітників?
16. Яким чином цінності впливають на щоденне життя співробітників?
17. Чи знають про ці елементи корпоративної культури за межами організації?

Девізи, гасла, символи

18. Чи існують в організації девізи, гасла?
19. Чи висловлюють девізи, гасла цінності (цілі, завдання, філософію, місію) організації?
20. Чи існує у організації фірмовий знак (символ)?
21. Наскільки точно в знаку організації (символі) виражені цінності (цілі, завдання, філософія, місія) компанії?

22. На яких носіях інформації використовуються символи (знаки) і девізи (гасла) організації (рекламні носії, документація, подарунки, сувеніри, церемонії, засоби масової інформації, елементи інтер'єру).
23. Яким чином співробітники організації дізнаються про смислове наповнення гасел (девізів), символів (знаків) компанії?
24. Наскільки педантично ви дотримуетесь фірмового стилю організації.
25. Чи існує спеціальний документ, в якому описаний фірмовий стиль
Міфи, легенди, герої
26. Чи існують в компанії міфи, легенди про історію організації?
27. Про кого розповідають анекдоти (байки) в організації?
28. Хто є основними героями організації?
29. Які цінності компанії найчастіше фігурують в усному фольклорі організації?
30. Які ще форми фольклору характерні для організації (жарти, афоризми, вірші, пісні, розіграші, інше)?
Ритуали, традиції, заходи
31. Як святкуються в організації національні свята?
32. Як святкуються в організації особисті свята співробітників?
33. Чи має організація власні свята?
34. Чи відзначаються успіхи і досягнення організації та окремих її співробітників (підрозділів)?
35. Які традиції та ритуали існують в організації?
36. Чи всі традиції та ритуали підтримуються керівництвом організації?
37. Наскільки демократичні традиції та ритуали організації (чи всі залучені до заходів тощо).
38. Як часто організація проводить загальнокорпоративні заходи і з яких причин вони відбуваються?
39. Чи часто в організації проводяться заходи, побудовані за принципом представництва (коли підрозділи делегують своїх представників)?
40. Чи існують специфічні, характерні тільки для вашої компанії традиції, ритуали або заходу?
41. Заходи компанії мають офіційний, неофіційний або змішаний характер?
42. Стиль управління підприємством ближче до демократичного або жорсткого (авторитарного)?
43. Чи чітка в організації структура (підрозділ на відділи, регламентація функцій, завдань тощо)?
44. Чи існують в організації і посадові інструкції для кожного співробітника?
45. Чи може кожен співробітник організації точно вказати місце іншого співробітника в ієрархічній структурі?
46. Чи підтримується ініціатива в організації?
47. Наскільки демократичні відносини в системі «начальник – підлеглий»?
48. Який ідеальний образ керівника організації?
49. Який ідеальний образ підлеглого в організації?

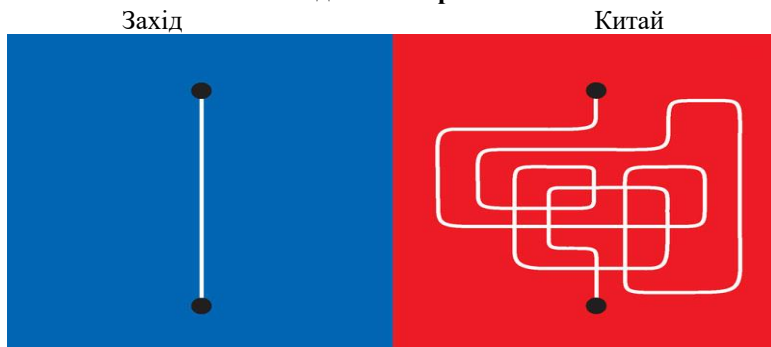
50. Чи прийнято серед співробітників допомагати один одному в роботі?
51. На якому рівні зазвичай долаються конфлікти між співробітниками (самими співробітниками, колективом, керівництвом)?
52. У організації за результати відповідають тільки керівники або відповідальність рівномірно розподілена між співробітниками?
53. Покарання та заохочення є наслідком волі керівника або наслідком заздалегідь встановлених «правил гри»?
54. Скільки співробітників організації можуть приймати відповідальні рішення?
55. Чи існує в організації практика загальних зборів колективу (представницької конференції)?

Додаток 5. Перелік електронних посилань за якими можна пройти тести наживо

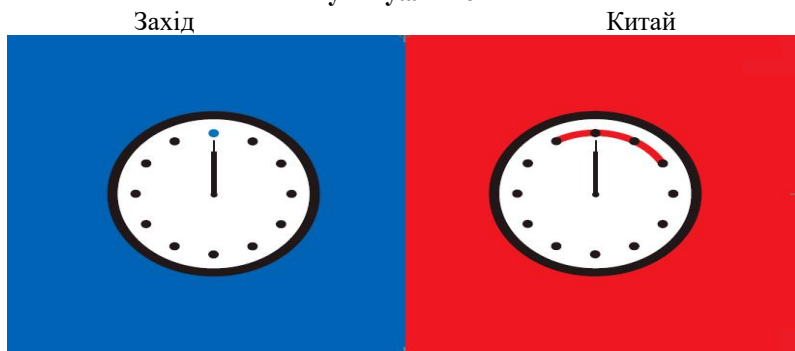
| <i>Назва тесту:</i> | <i>Режим доступу:</i> |
|---|---|
| Наскільки ефективний Ви працівник? | http://tests.kulichki.com/onepage/business18.html |
| Який у Вас потенціал лідера? | http://tests.kulichki.com/onepage/business10.html |
| Поведінка особистості в конфліктній ситуації (тест К. Томаса–Р. Килманна) | http://psychologis.com.ua/0-40.htm |
| Чи здібний Ви бізнесмен? | http://tests.kulichki.com/onepage/business27.html |
| Чи бізнесмен Ви за натурою? | http://tests.kulichki.com/onepage/business8.html |
| Наскільки Ви відповідаєте ідеалу ділової людини? | http://tests.kulichki.com/onepage/business6.html |
| Чи вмієте Ви впливати на інших? | http://tests.kulichki.com/onepage/business4.html |
| Чи буде Ваш бізнес успішним? | http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/14/index.html |
| Ваш темперамент | http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/1/index.html |
| Екстраверт чи інтроверт? | http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/4/index.html |
| Вміння спілкуватися | http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/3/index.html |
| Уміння розумітися на людях або який Ви психолог | http://upsihologa.com.ua/test-razbiratsa-liudiah-psiholog.html |
| Дослідження схильності до ризику (питальник А Г Шмелева) | http://b-t.com.ua/test_risk_shmelev.php |
| Методика діагностики рівня емоційного вигорання | http://b-t.com.ua/test_utoml.php |
| Оптиміст, песиміст чи реаліст? | http://tests.kulichki.com/cgi-bin/test1.cgi?cat=character&num=13 |
| Чи знаєте Ви мову міміки і жестів? | http://upsihologa.com.ua/mimics.html |
| Тест на рівень самооцінки | http://upsihologa.com.ua/test-samootsenka.html |
| Який Ви співробітник? | http://upsihologa.com.ua/kakoy-vy-sotrudnik-test.html |

**Додаток 6. Відмінність східного і західного підходів до життя
(серія графічних ілюстрацій китайської художниці Ян Ліу).
(До 14 років художниця жила в Китаї, потім переїхала до Німеччини.)**

Свобода самовираження



Пунктуальність



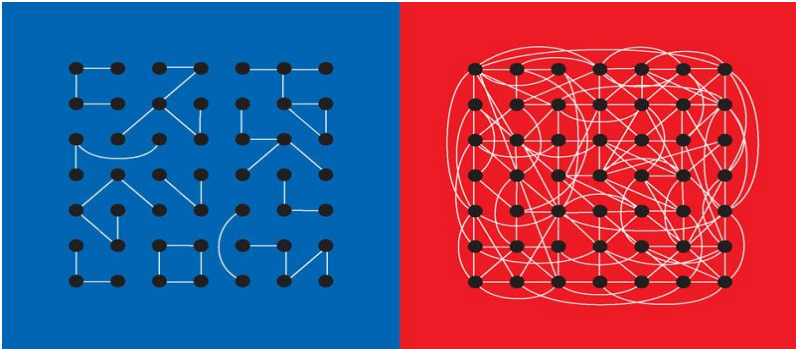
Поведінка в черзі



Соціальні комунікації

Захід

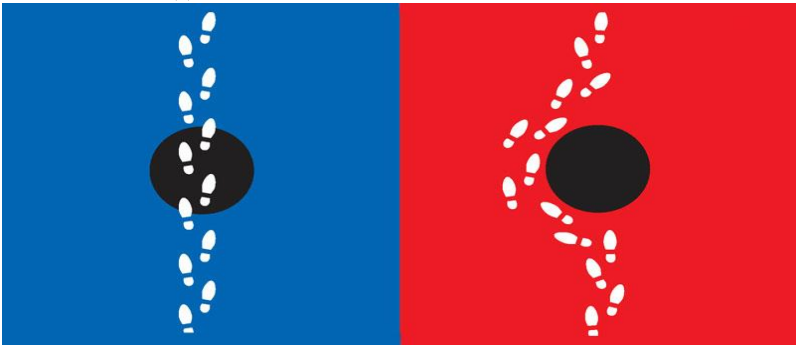
Китай



Підхід до вирішення проблем

Захід

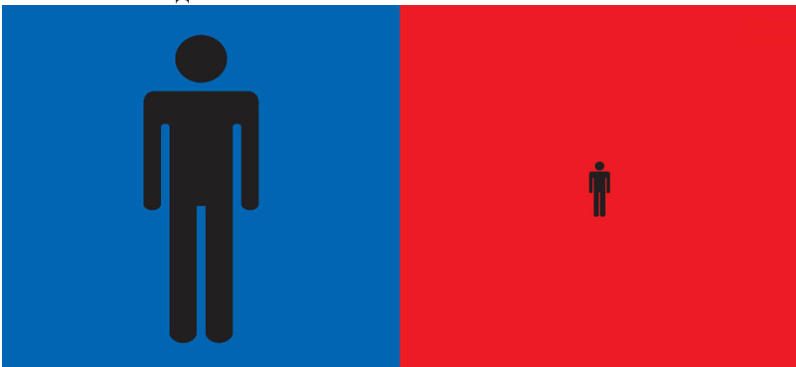
Китай



Власне Его

Захід

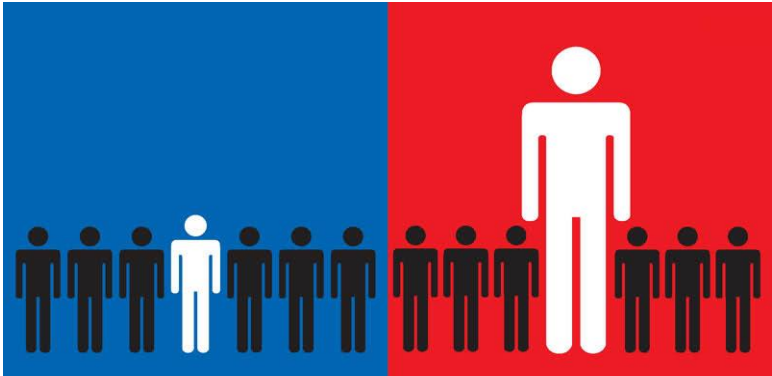
Китай



Ставлення до керівника

Захід

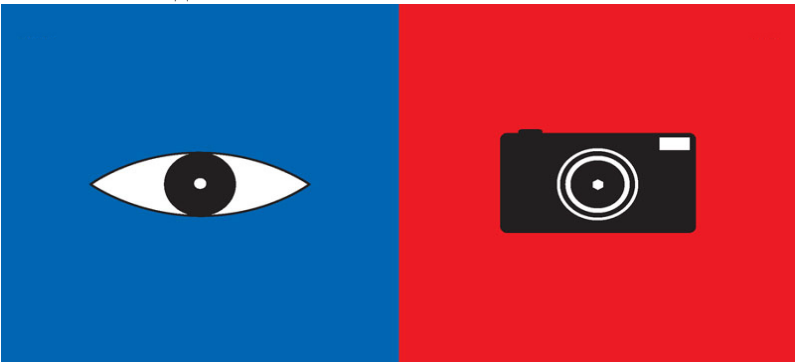
Китай



Поведінка в поїздках і подорожах

Захід

Китай



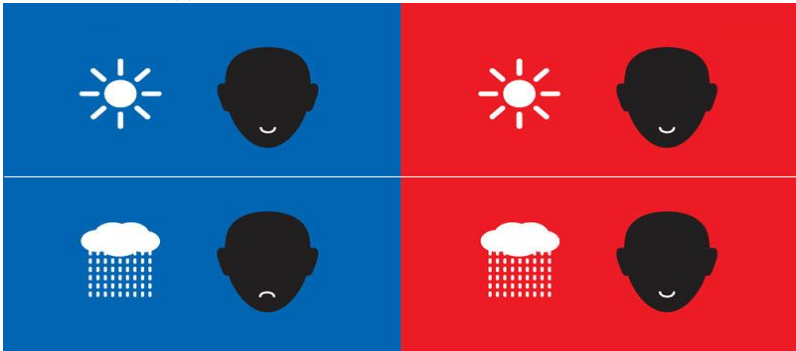
Триразове харчування

Захід

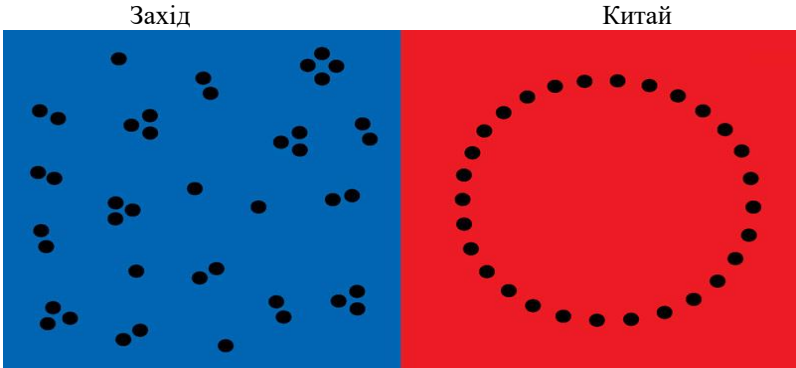
Китай



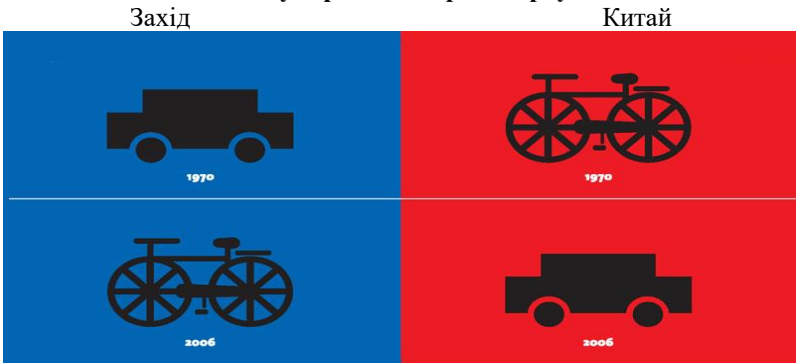
Ставлення до погоди і життєвих ситуацій



Поведінка на вечеринці



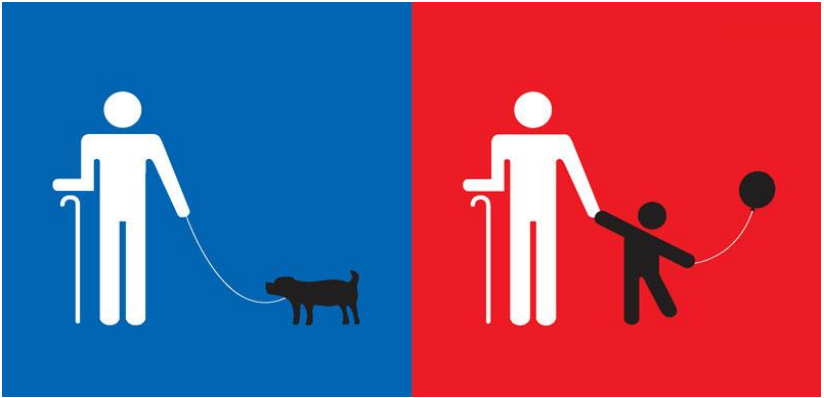
Популярні види транспорту



Ставлення до старших

Захід

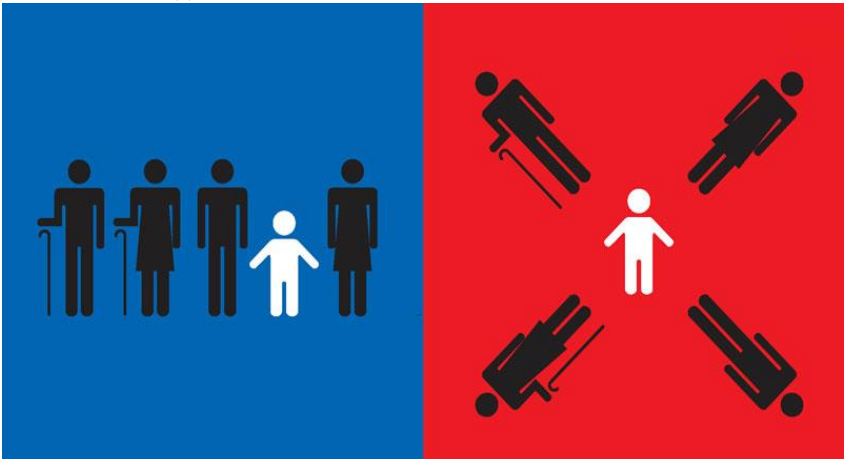
Китай



Місце дитини в сім'ї

Захід

Китай



Додаток 7. Рисунки, схеми, таблиці до завдань з курсу
«Етика бізнесу»



Рисунок 1. Декларація Ко – “Принципи бізнесу”

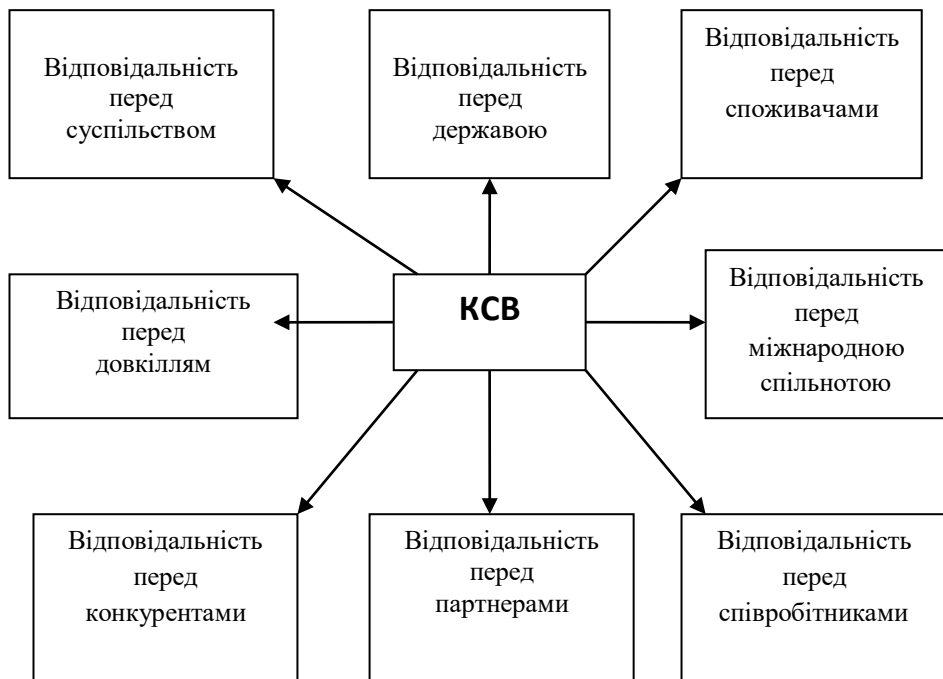


Рисунок 2. Основні елементи корпоративної соціальної відповідальності

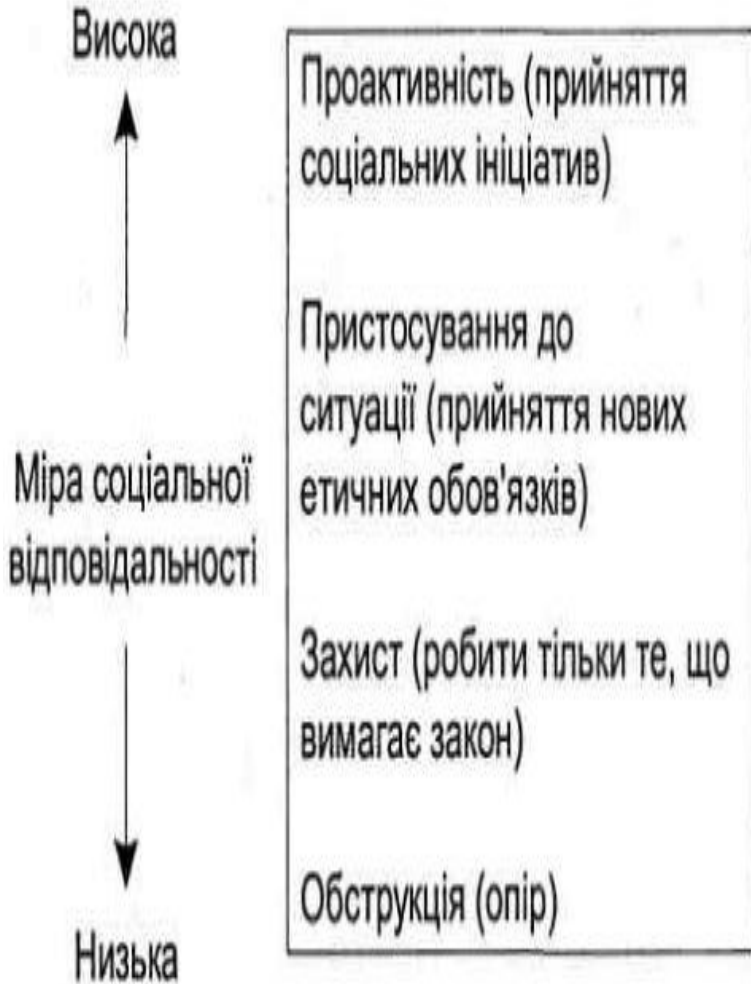


Рисунок 3. Реакція компанії на соціальні дилеми



Рисунок 4. Складові професійної діяльності



Рисунок 5. Схема відносин управлінського персоналу до найманих працівників



Рисунок 6. Рівні корпоративної культури



Рисунок 7. Рівні корпоративної культури (Е. Шейн)

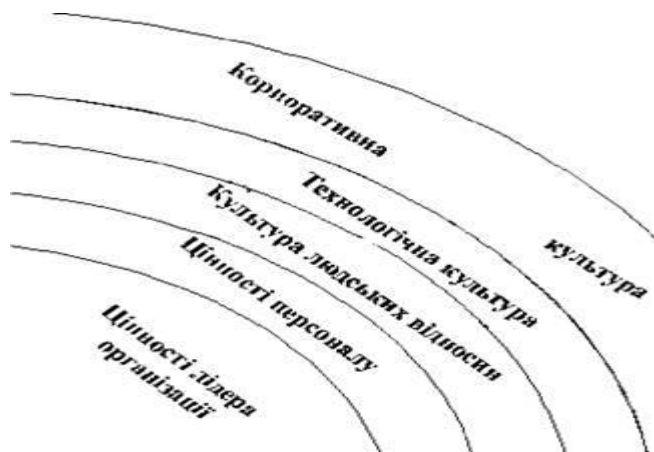


Рисунок 8. Структурна модель корпоративної культури "багатшарова цибулина"



Рисунок 9. «Культурна мережа» організації за Г. Джонсоном

**Таблиця 1. Характеристика стилів керівництва
(за Е.Е.Старобинським)**

| Параметри взаємодії керівників з підлеглими | Стилі керівництва | | |
|--|---|---|---|
| | авторитарний | демократичний | ліберальний |
| 1. Прийоми ухвалення рішення | Одноосібно вирішує питання | Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими | Чекає указівок від керівництва чи рішення наради |
| 2. Спосіб доведення рішення до виконавців | Наказує, розпоряджається, командує | Пропонує, просить | Просить |
| 3. Розподіл відповідальності | Бере на себе чи перекладає на підлеглих | Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень | Знімає із себе усяку відповідальність |
| 4. Відношення до ініціативи | Придушує | Заохочує, використовує в інтересах справи | Віддає ініціативу в руки підлеглих |
| 5. Відношення до підбора кадрів | Боїться кваліфікованих працівників | Підбирає грамотних працівників | Підбором кадрів не займається |
| 6. Відношення до недоліків власних знань | Усе знає – усе вміє | Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику | Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих |
| 7. Стиль спілкування | Тримає дистанцію, не товариський | Дружно набуваний, любить спілкування | Спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи |
| 8. Характер відносин з підлеглим | Диктується настроєм | Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль | М'який, покладистий |
| 9. Відношення до дисципліни | Прихильник формальної твердої дисципліни | Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей | Вимагає формальної дисципліни |
| 10. Відношення до морального впливу на підлеглих | Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах | Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтує на свята | Діє приблизно так само, як і демократ |

Таблиця 2. Правила етикету телефонної розмови

| За правилами ділового етикету під час телефонної розмови | |
|--|---|
| потрібно: | не потрібно: |
| підняти слухавку до четвертого дзвінка телефона; | довго не піднімати слухавку; |
| говорити «доброго ранку (дня)», представитись і назвати свій відділ; | говорити «Так», «Говоріть», коли, піднявши слухавку, розпочинає розмову; |
| запитати «Чим я можу Вам допомогти»; | запитувати «Чи можу я Вам допомогти?»; |
| зосередитися на розмові і уважно слухати; | вести дві бесіди одночасно; |
| запропонувати, що перетелефонуєте, якщо для вияснення деталей потрібен час; | залишати телефон без нагляду хоча б ненадовго; |
| використовувати бланки для запису телефонних розмов; | використовувати для заміток клаптики паперу чи листки календаря; |
| записати номер того, хто телефонує і передзвонити йому; | передавати слухавку декільком особам; |
| записати інформацію і запевнити клієнта, що йому передзвонять; | відповідати: «нікого немає», «всі обідають», «будь ласка передзвоніть»; |
| сказати: «Чи можу я дізнатися хто говорить?» або «Скажіть, будь ласка, хто говорить?», «Це номер 234 579»; | запитувати: «Хто це?», «Хто його запитує?», «Який це номер?»; |
| розмовляти по телефону чітко, коротко, зрозуміло; | довго розтлумачувати деталі справи, якщо цього Вас не просять; |
| використовувати службовий телефон виключно в ділових цілях; | займати надовго телефон не службовими розмовами; |
| відразу представитися, позбавивши співрозмовника довгих споминів про Вашу особу; | очікувати, що Вас відразу впізнають за голосом; |
| якщо Ви не компетентні дати відповідь співрозмовнику, то скажіть «Дозвольте я уточню це для Вас»; | відповідати «Я не знаю», це підриває авторитет вашої фірми; |
| формулювати фрази не в наказовій формі «Для Вас має зміст...», «Краще всього було б ...». | використовувати фрази в наказовій формі: «Ви повинні», «Ви зобов'язані» тощо. |

Таблиця 3. Моделі поведінки міжнародних партнерів на переговорах (за Р.Гестеландом)

| I. Орієнтовані на взаємини | |
|-----------------------------------|---|
| Група А | Формальні, поліхромні, стримані <i>Індійці, в'єтнамці, танці</i> |
| Група В | Формальні, монохромні, стримані <i>Японці, китайці, корейці</i> |
| Група С | Формальні, поліхромні, експресивні <i>Араби, турки, мексиканці, перуанці</i> |
| Група D | Формальні, поліхромні, варіантно-експресивні <i>Росіяни, поляки, румуни, словаки</i> |
| II. Орієнтовані на угоду | |
| Група Е | Формальні, варіантно-монохромні, стримані <i>Французи, італійці, іспанці, угорці</i> |
| Група F | Орієнтир на угоду в міру, інше так само <i>Литовці, естонці, латиші</i> |
| Група G | Формальні в міру, монохромні, стримані <i>Англійці, ірландці, шведи, фіни, німці</i> |
| Група H | Неформальні, монохромні, варіантно-експресивні <i>Австрійці, канадці, американці</i> |

ГЛОСАРІЙ

АВТОРИТАРИЗМ (лат. *autoritas* – влада, наказ) – одна з форм догматизму в моралі, що виявляється в способі обґрунтування моральних вимог. Авторитарне розуміння моральності виходить з того, що вищим або навіть єдиним обґрунтуванням її вимог є вказівка на авторитетну особу, від якого ці вимоги виходять. Найбільш характерний а. для релігійних навчань моральності, в яких вищим критерієм і обґрунтуванням моралі є воля Бога.

АВТОРИТАРНИЙ КЕРІВНИК – тип керівника, що обирає жорсткі методи управління у визначенні стратегії діяльності групи, обмежує ініціативу й можливості обговорення прийнятих рішень, одноосібно приймає рішення.

АВТОРИТЕТ – вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

АДАПТИВНІСТЬ – інтегративна властивість, яка характеризує ступінь психологічної адаптації особистості і визначається відповідністю, відносною невідповідністю або крайнім ступенем невідповідності і відсутністю можливості адаптації (деадаптивність) між цілями, домаганнями індивіда і досягнутими результатами.

АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА – різновид професійної етики, пов'язаний з проблемами державного управління на всіх рівнях, а також з проблемами і специфікою бюрократичних організацій.

АЛЬТРУІЗМ – моральний принцип, що проголошує співчуття до інших людей, безкорисне служіння їм і готовність до самозречення в ім'я їх блага і щастя.

АПАТІЯ – термін античної етики: «безпристрасність» як відсутність афекту або несприйнятливості до нього. Особливе значення термін набув в етиці стоїцизму, де воно розумілося як істотна властивість добродесного стану (мудрості), як позитивна здатність долати афекти (насамперед: печаль, страх, жадання, насолода).

АРИСТОТЕЛЬ – великий давньогрецький вчений-енциклопедист, філософ і видатний учений, творець логіки, засновник психології, етики, політики, поезики як самостійних наук. Твори: – «Нікомахова етика», «Евдемова етика», «Про блага і зло», перша «Поетика».

АСКЕТИЗМ (грец. *asketes* – вправлявся, подвижник) – моральний принцип, розпорядчий людям самозречення, відмова від мирських благ і насолод, придушення чуттєвих прагнень заради досягнення яких соціальних цілей або морального самозбереження.

БЕЗВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ – поведінка окремих співробітників, яка може підривати репутацію компанії. В.Лоукс, генеральний директор компанії *Baxter Travenol Laboratories*, запропонував чотири правила, які б застерегли компанію від безвідповідальної поведінки персоналу: 1) наймати слід порядних людей з бездоганною біографією та

соціальною поведінкою, 2) виробити і довести до відома всіх норми відповідальної поведінки, 3) менеджери не повинні усуватися від щоденної діяльності своєї організації; 4) менеджери повинні виконувати функції рольових моделей, що втілюють ідеали і призначення організації.

БЕЗТАКТНІСТЬ – негативна моральна якість особистості, протилежна тактовності. Б., в якій би формі вона не виражалася, може образити, морально поранити іншу людину, зачепити її гордість і гідність. Наслідком нетактовної поведінки може бути сором, випробовуваний під впливом осуду з боку інших людей (громадська думка), або докори сумління, якщо індивід виступає в якості моральної інстанції по відношенню до самого себе.

БІЗНЕС – (англ. business – справа, діло) – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку.

БЛАГО – те, що містить у собі певний позитивний сенс. У більш вузькому, власне етичному сенсі слова поняття Б. синонімічне поняттю добра (див. Добро і зло).

БЛАГОДІЙНІСТЬ – (філантропія) діяльність, за допомогою якої приватні ресурси добровільно і безоплатно розподіляються їх власниками з метою сприяння нужденним людям, сприяння вирішення суспільних проблем, а також удосконалення умов суспільного життя. Носить (на відміну від милостині) організований, по перевазі безособовий характер, спрямована на суспільно значимі цілі.

БРЕНД (англ. brand) – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Широко використовується в маркетингу та рекламі, проте є фінансовим поняттям.

ВВІЧЛИВІСТЬ – одна з моральних вимог, звернених до культури взаємин людей; форма взаємовідносин, суть яких – доброзичливість (бажання іншій людині добра). Ввічливість включає в себе такі людські прояви, як уважність, готовність надати послугу кожному, хто цього потребує. Протилежне ввічливості – грубість, хамство, зарозумілість, зневажливе ставлення до людей. Виділяють кілька «відтінків» чи проявів ввічливості: коректність, чемність, люб'язність, делікатність.

ВДЯЧНІСТЬ – почуття обов'язку, схвалення, поваги і любові до іншої людини за надану їй послугу.

ВІДВЕРТІСТЬ – психологічна доступність, готовність вільно ділитися з іншими ідеями і інформацією.

ВІДПОВІДАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО (responsible entrepreneurship) – поняття, запропоноване ООН, що визнає роль бізнесу в досягненні сталого розвитку і те, що компанії можуть здійснювати свою діяльність у такий спосіб, щоб сприяти економічному зростанню і підвищувати конкурентну спроможність, забезпечуючи при цьому захист навколишнього середовища і просуваючи соціальну відповідальність.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – відношення залежності людини від чого-небудь (від іншого), що сприймається ним як визначальна підстава для прийняття рішень і вчинення дій, прямо або побічно спрямованих на збереження іншого. Об'єктом відповідальності можуть виступати інші люди, в т.ч. і майбутні покоління, спільності, навколишнє середовище, тварини, матеріальні, соціальні та духовні цінності і т.д.

ВІЗИТІВКА (фр. visite – візит, відвідування, переважно офіційне) – 1) особливий вид чоловічого піджака – однобортний короткий сюртук з округлено-скошеними назад полами. З'явився в середині XIX століття як елегантний однобортний одяг чорного кольору для вулиці або служби. Після першої світової війни візитівка увійшла в моду з сірим жилетом і смугастими штанами. У наш час всюди, а особливо в Англії, візитку надягають в денний час для так званих обов'язкових візитів, відвідування різних урочистостей і офіційних прийомів, а також різних видовищ, якщо для них не передбачений інший одяг; 2) чоловіча ручна сумочка; 3) те ж, що візитна картка.

ВІЗИТКА (від фр. visite – відвідування, переважно офіційне) – етикетний атрибут, який використовується при знайомстві з метою підтримки ділових або особистих контактів. Візитна картка виконує функцію передачі короткої і чіткої інформації про її власника. Прообраз нинішньої візитної картки з'явився в XVI столітті, коли німецькі студенти в університеті Падуї, перш ніж їхати на канікули до себе на батьківщину, відвідували з візитом своїх професорів і на знак дружнього ставлення залишали їм кольорову мініатюру, що зображала фамільний герб, під якою візитер писав від руки своє ім'я і дату. Найбільш рання з «карток», написаних від руки, датується 1731 (Флоренція), потім з'явилися гравірувальні картки, рельєфні – з видавленим ім'ям або монограмою, літографічні. З початку XX століття візитні картки набули сучасного вигляду звичайних, виготовлених друкарським способом. Візитні картки можуть бути офіційними (тоді крім імені, по батькові та прізвища вказується місце роботи, посада, адреса і телефон), особистими і сімейними. Розмір, шрифт візитних карток, а також розташування тексту не регламентуються суворими правилами і тому можуть бути різними. Чоловічі візитні картки зазвичай дещо більші і ширші (90x50 мм), жіночі – (80x40мм). У діловому етикеті візитки мають величезну роль, особливо в Японії, Китаї, Корей, Гонконгу, і в більшості випадків замінюють будь-який документ. Діловій людині рекомендується завжди мати при собі не менше десяти своїх візитних карток.

ВІРА – релігійно-етична категорія, що відображає безпосередній і цілісний акт вільного прийняття людиною трансцендентного, певної системи цінностей, орієнтованої на ідеальне перетворення життя.

ВИХОВАННЯ – доцільне, доволіно спрямоване дорослішання дитини в соціокультурному (духовно-практичному) просторі людського спілкування; Будь-який свідомо планований інтелектуальний, естетичний і моральний вплив на індивіда або групу людей будь-якого віку.

ВУЛЬГАРНІСТЬ – негативна моральна якість, що характеризується грубим, непристойним ставленням до кого-небудь чи чого-небудь.

ГАРАР – в мусульманському світі заборона на операції, пов'язані з невизначеністю або підвищеним ризиком, коли у разі несприятливого результату завдається шкода одній зі сторін контракту.

ГАРМОНІЯ – принцип естетичної організації форми, узгодженість, співмірність окремих частин цілого.

ГЕДОНІЗМ – філософсько-етичне вчення, згідно якому рушійною силою, найвищим благом і метою життя людини є насолода, задоволення.

ГЕРМЕНЕВТИКА (грец. hermeneutikos – пояснюю) – теорія, мистецтво інтерпретації змісту основних моральних понять, суджень, відповідного тексту загалом.

ГЕТЕРОНОМНА ЕТИКА (грец. heteros – інший і nomos – закон) – етика, що ґрунтується не на власних принципах, а на запозичених з інших наук.

ГІДНІСТЬ – особливе моральне ставлення людини до себе, що виявляється в усвідомленні своєї самоцінності й моральної рівності з іншими людьми; ставлення до людини інших людей, в якому визнається її безумовна цінність.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ (англ. globalization) – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. У вужчому розумінні – перетворення певного явища на планетарне, такого, що стосується всієї Землі.

ГЛОБАЛЬНИЙ ДОГОВІР – добровільна міжнародна мережа корпоративного громадянства, ініційована з метою підтримки участі як приватного сектора, так і інших соціальних дійових осіб у заохоченні відповідального корпоративного громадянства та сприянні загальним соціальним і екологічним принципам для вирішення проблем глобалізації.

ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСТВА – комплекс проблем і ситуацій, що зачіпають життєві інтереси всіх народів світу, характеризуються динамізмом і вимагають для свого розв'язання колективних зусиль світової громадськості (екологічні проблеми, гонка озброєнь, хвороби і т. д.), від вирішення яких залежить подальший прогрес людства і збереження цивілізації.

ГНІВ – безпосереднє обурення, що є реакцією на зло (образа, несправедливість та ін), заподіяне людині, його близьким або спрямоване проти того, що він вважає для себе особливо цінним, святим. Традиційно трактується як один з пороків.

ГОРДІСТЬ – надзвичайно висока оцінка людиною власних достоїнств. Може трактуватися і як чеснота і як порок.

ГРІХ – релігійно-етичне поняття, що означає порушення (злочин) морального закону (заповіді), християнська інтерпретація морального зла.

ГУДВІЛ – активи, капітал фірми, який не піддається матеріальному вимірюванню (репутація, технічна компетенція, зв'язки, вплив).

ГУМАНІЗМ – принцип етики, що став і принципом моралі, основою якого є переконання в безмежних можливостях, здатності до вдосконалення людини, вимога свободи і захисту її гідності, визнання права людини на щастя, проголошення задоволення її потреб та інтересів кінцевою метою суспільства.

ДЕВІАЦІЯ (девіантна поведінка) – поведінка, що порушує загальноприйняті для даного суспільства норми і правила (правопорушення, злочинність, алкоголізм, наркоманія).

ДЕМОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК – керівник, що дозволяє підлеглим самостійно вирішувати виробничі питання, довіряє їхній компетентності та досвіду, вирізняється об'єктивністю оцінки здібностей кожного співробітника. Компанію такий керівник ототожнює не з власною персоною, а з усім колективом. Демократичний керівник заохочує ініціативу підлеглих, розглядає і враховує їх пропозиції та ідеї.

ДЕОНТИЧНА ЕТИКА (етика обов'язку) – напрям етики, в якій пріоритетними є внутрішні мотиви, а не наслідки дії. Дія оцінюється як морально виправдана, якщо причина, яка спричинила цю дію така, що її виконавець бажав би, щоб всі в тій самій ситуації вчинили би так само й стосовно нього.

ДИПЛОМАТИЧНИЙ ЕТИКЕТ (протокол) – сукупність загальноприйнятих норм, традицій, порядку, що їх дотримуються уряди, відомства закордонних справ, дипломатичні представництва у міжнародних стосунках. Регулює процес спілкування представників дипломатичного корпусу різних країн у залежності від посадового статусу тих чи інших осіб, визначає різновиди їхньої поведінки на офіційних прийомах, зустрічах, переговорах, раутах, самітах, тощо у відповідності до визначених міжнародних правил, яких суворо дотримуються.

Дихотомія (грец. *dichotomia*, від *dicha* — на дві частини і *tome* — переріз) — поділ вихідного поняття на два суперечні видові поняття.

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності такої особи, її порядність та відповідність її діяльності вимогам закону.

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ (ГУДВІЛ) – це нематеріальний актив, вартість якого визначається різницею між балансовою вартістю активів підприємства і його звичайною ринковою вартістю, як цілісного майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів (робіт, послуг, нових технологій, тощо).

ДОБРО – найвища, абсолютна вселюдська цінність, причетність до якої наповнює життя людини сенсом, воно стає самоцінним, а не служить засобом для досягнення інших цілей; уявлення про добро перебуває в органічному взаємозв'язку з ідеалом суспільства і особистості.

ДОВІРА – переконаність в чий-небудь щирості, чесності, сумлінності і засноване на них відношення до кого-небудь, чому-небудь.

ЕВДЕМОНІЗМ – спосіб обґрунтування моралі, тлумачення її природи і призначення, за якого досягнення щастя вважається головною метою життя і основою моральних вчинків.

ЕВГНАЗІЯ – приведення безнадійно хворого до смерті.

ЕГОЇЗМ – життєва позиція, відповідно до якої задоволення людиною особистого інтересу розглядається в якості вищого блага і, відповідно, кожному слід прагнути тільки до максимального задоволення свого особистого інтересу, можливо, навіть ігноруючи і порушуючи інтереси інших людей або загальний інтерес. Егоїзм проявляється в ситуації конфлікту інтересів, коли задоволення особистого інтересу відбувається на шкоду інтересам іншої людини. Дж. Рольз виділив три види егоїзму: а) *диктаторський* («всі повинні служити моїм інтересам»), б) *егоїзм власної винятковості* («Всі повинні слідувати моральним принципам, крім мене, якщо мені це не вигідно»), в) *анархічний*, або загальний («всім дозволено переслідувати власні інтереси, як їм заманеться»).

ЕКЗИСТЕНЦІАЛІЗМ – суб'єктивістське вчення, основним завданням якого є встановлення змісту людського існування, безпосередньо даного індивіду як його переживання свого «буття-у-світі», через яке відкривається буття світу.

ЕКОЛОГІЧНА ЕТИКА – галузь етичних знань, предметом якої є моральне ставлення людини до живої і неживої природи.

ЕКОНОМІЧНА ЕТИКА – розділ науки, що визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей, які ведуть до росту продуктивності праці і на цій підставі сприяють підвищенню добробуту населення.

ЕМПАТІЯ – позараціональне пізнання людиною внутрішнього духовного світу інших людей, що ґрунтується на співпереживанні.

ЕСТЕТИЧНЕ ВИХОВАННЯ – це процес формування цілісного сприйняття і правильного розуміння прекрасного у мистецтві та дійсності; здатність до творчого самовиявлення притаманна людині.

ЕТИКА – філософська наука, яка досліджує природу, сутність, виникнення, розвиток, структуру, функції моралі, її прояви у різноманітних сферах діяльності.

ЕТИКА БІЗНЕСУ – наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях, аналізує моральні відносини в бізнесі в контексті загальної етичної теорії, психології, економіки, стратегічного планування, фінансів, обліку, маркетингу тощо.

ЕТИКА МЕДПРАЦІВНИКІВ – галузь етичної науки, яка досліджує об'єктивні основи, сутність, специфіку, структуру й основні функції моралі працівників медичної сфери діяльності.

ЕТИКЕТ – набір традиційних, але змінюваних з часом норм поведінки, основою яких є доброзичливість, їх ефективність у взаємостосунках людей, логіка та здоровий глузд.

ЕТИКЕТОЗНАВСТВО (від фр. *etiquette* – етикетка, ярлик, правила поведінки, церемоніал) – наука, що вивчає загальні та конкретні правила, кодекс поведінки людей у суспільстві, зовнішні прояви етики, моралі, дотримання усталених норм, принципів та умовностей, історично вироблених і прийнятих у людському співтоваристві; досліджує церемоніал та регламентацію проведення окремих процедур і ритуалів, які передбачають установлений порядок стосунків між людьми.

ЕТИЧНА ОСВІТА – процес інтеріоризації людиною етичної теорії в особистісні знання і переконання.

ЕТИЧНА ТОРГІВЛЯ (*ethical trade*) – торгівля, що ставить за мету забезпечувати, щоб умови в межах основних ланцюгів виробництва відповідали базовим мінімальним стандартам і сприяли ліквідації найбільш важких форм експлуатації праці, наприклад, дитяча та примусова праця і тяжка робота за "голодну" зарплату. Критерії маркування, як правило, ґрунтуються на положеннях основних конвенцій МОП.

ЕТИЧНИЙ АУДИТ (*ethical audit*): застосування нефінансових, етичних критеріїв під час ухвалення інвестиційного рішення.

ЕТИЧНІ КОМІТЕТИ (КОМІСІЇ) – різноманітні за статусом аналітично-консультативні, а в окремих випадках і контролюючі органи, покликані виробляти моральні правила функціонування конкретних дослідницьких і медичних установ, а також давати етичну експертизу та рекомендації по конфліктних ситуацій, що виникають в біомедичних дослідженнях і медичній практиці. Етичні комітети включають, крім медиків і біологів, юристів, психологів, соціальних працівників, експертів у галузі медичної етики, пацієнтів та їх представників, а також представників громадськості. Структура і функції етичних комітетів варіюються залежно від специфіки розв'язуваних завдань, місцевих умов і традицій. Найбільшого поширення набули дослідні ЕК, що діють у сфері проведення наукових експериментів і клінічних випробувань на людині.

ЕТНОПСИХОЛОГІЯ (від грецького *ethnos* – народ, *psyche* – душа, *logos* – наука, буквально "вивчення народного духу") – наука про психічну своєрідність людей, які належать до різних етнічних об'єднань (родоплемінних спільнот, народностей, націй).

ЄДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ (ФІРМИ) – тісний зв'язок між усіма членами організації, згуртованість, цілісність та неподільність.

ЖАДІБНІСТЬ – збірна назва для багатьох вад, пов'язаних із хворобливою пристрастю до майна (скупість, жадібність, користолюбство і ін.) У християнській традиції жадібність п'ятий гріх серед семи смертних.

ЗАГАЛЬНОЛЮДСЬКИЙ ЕТИКЕТ – сукупність правил і традицій, що ними користуються громадяни у повсякденному житті при спілкуванні один з одним. Останній в свою чергу включає в себе кілька складових: сімейно-побутовий – регулює взаємовідносини між членами родини (дружиною і чоловіком, старшими і молодшими представниками роду, дітей та батьків); мовний – обумовлює стиль мовного спілкування згідно із виробленими суспільними нормами і правилами поведінки в різних ситуаціях; службовий – вивчає зовнішні прояви поведінки керівника та підлеглого, стиль спілкування колег по роботі тощо.

ЗАЗДРІСТЬ – почуття гіркоти, що виникає при вигляді того, що інший володіє благом або майном, які відсутні у заздрісника, що супроводжується бажанням того, щоб суперник їх позбувся.

ЗАРОЗУМІЛІСТЬ – негативна моральна якість, що характеризує горду й зарозумілу поведінку, неповажне, презирливе ставлення до інших людей. Заснована на перебільшенні власних достоїнств і себелюбстві. Протилежними якостями є скромність і повага до людей.

ЗАЦІКАВЛЕНА СТОРОНА (Stakeholder) – особа, громада або організація, яка зазнає впливу з боку підприємства або впливає на його діяльність. Зацікавлені сторони можуть бути внутрішніми (наприклад, працівники) або зовнішніми (наприклад, клієнти, постачальники, акціонери, фінансисти, місцева громада).

ЗВИЧАЇ – усталені в даному співтоваристві форми поведінки, стереотипи поведінки, що складаються стихійно.

ЗЕЛЕНІ КНИГИ (англ. Green Paper) – документи Європейської Комісії, що мають на меті ініціювати громадське обговорення та розпочати процес консультацій на європейському рівні з певної тематики (соціальна політика, єдина валюта, телекомунікації тощо). Результатом таких консультацій згодом може стати публікація офіційніших білих книг, де висновки дебатів узагальнені у формі практичних пропозицій Комісії.

ЗЛО – протилежність добра, засаднича категорія етики; діяльність суперечить прийнятим у даній культурі нормам моралі (в кінцевому рахунку – ідеалу), діяльність, яка має негативне значення для стану інших людей або самого діючого об'єкта: завдає матеріальний або духовний збиток, викликає страждання і подібні негативні почуття, веде до деградації особистості.

ЗЛОЧИН – суспільне небезпечне діяння, за яке законом встановлено кримінальну відповідальність. Метафорично вживається поняття «моральний злочин».

ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО – моральний принцип: «(Не) Роби по відношенню до інших так, як ти (не) хотів би, щоб вони поступали по відношенню до тебе».

ЗУЛЬМ – поняття, чітко прописане в Корані, що означає «несправедливість, збиток, зло». У будь-якому забороненому шаріатом бізнесі є елемент зульма, який несе шкоду залученим в цей бізнес людям або інтересам суспільства.

Шкода може бути явною або прихованою, наслідки якої можуть стати відчутними через деякий час.

ІДЕАЛ – в теоретичному плані: найбільш загальне, універсальне і, як правило, абсолютне моральне уявлення (про благо, про належне); в нормативному: досконалість у відносинах між людьми або (у формі суспільного ідеалу) така організація суспільства, яка забезпечує цю досконалість; вищий зразок моральної особистості. У структурі моральної свідомості ідеал займає ключове місце, ним визначається зміст добра і зла, належного, правильного і неправильного. Уявлення про належне, досконале (в людині, суспільстві, людській діяльності та її результатах), що спонукає до творчо-перетворюючої діяльності та служить її критерієм.

ІМІДЖ (від англ. або франц. image) – «образ», «відображення», «зображення», «уявлення», «символ», «вигляд». І. це образ, що склався в масовій свідомості і має характер стереотипу; емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь; стиль ділової поведінки людини, фірми, підприємця, ставлення до них на основі їх популярності та успіху, довір'я і симпатії людей. Розрізняють персональний імідж, корпоративний імідж, професійний імідж.

ІМІДЖ ВИРОБНИКА – цілеспрямовано сформований образ, покликаний зробити емоційно-психологічний вплив на споживачів з метою популяризації його продукції. Тобто імідж - це загальне враження, що створюється в людей про ту або іншу організацію, фірму або компанію. Імідж завжди соціально обумовлений, впливає на суспільну думку та на результати ділової активності.

ІМІДЖ КРАЇНИ – це емоційно забарвлений образ країни, який цілеспрямовано формується в суспільній свідомості засобами реклами, пропаганди тощо. В основі іміджу країни лежать національні образи-символи, пов'язані з географічними, цивілізаційними, історико-культурними, етнорелігійними особливостями.

ІМІДЖ ЛЮДИНИ – це думка про цю людину у групи людей в результаті сформованого в їхній психіці образу цієї людини, що виникла унаслідок прямого їхнього контакту з цією людиною або унаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей.

ІМІДЖ ТОВАРУ – це думка про даний товар у групи людей на основі образу даного товару, що виник або при покупці, використанні цього товару особисто, або на основі думки про цей товар інших людей.

ІМІДЖ ФІРМИ – це думка про дану організацію у групи людей на основі сформованого у них образу цієї фірми, що виник унаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей.

ІНДИВІДУАЛІЗМ – поняття, що означає визнання пріоритету інтересу індивіда над колективним або інституціональним інтересом, а також

пріоритет блага, свободи та особистісного розвитку індивіда як вищої мети, по відношенню до якої соціальні інститути та групи є засобом або умовою її досягнення; життєва позиція і світогляд.

ІСРАФІЛ – марнотратство, нерозумна безцільна трата грошей, засуджувана ісламом. Коран вчить людину, що необхідно уникати і надмірного споживання, і надлишкового виробництва. Людина, що дотримується золоті середини в економічній діяльності, повинна бути поміркованою, справедливою і займатись добродійністю.

ІНЬ-ЯНЬ – дуалістична концепція дійсності в китайській філософській і релігійній думці, за якою причиною всіх змін, що відбуваються, є взаємовплив двох протилежних основ: їнь (жіночість, темрява, байдужість) і ян (мужність, ясність, активність).

ЙОГА – (дослівно: «зв'язок з Брагманом») – психопрактика зміни свідомості, сукупність різноманітних індійських духовних і фізичних методик, що розробляються в різних напрямках індуїзму та буддизму з метою керування психікою та психофізіологією індивіда задля досягнення піднесеного психічного й духовного стану. У вужчому сенсі йога – одна з шести ортодоксальних шкіл (даршанів) філософії індуїзму, за вченням якої людина може злити свою душу з Богом, досягти найвищого блага самопізнанням, самозаглибленням, цілком звільнивши свою свідомість від впливів зовнішнього світу. Йога виникла близько 2 ст. до н. е. як вчення ідеалістичного спрямування. Вища мета йоги – зміна онтологічного статусу людини у світі.

КАТЕГОРІЇ ЕТИКИ – основоположні поняття, які виступають одночасно і відображенням загальних властивостей дійсності, й актуальними формами діяльності свідомості, яке має справу з певним аспектом дійсності.

КАЯТТЯ – зумовлений роботою совісті акт глибокого перегляду особистістю засад власної поведінки й свідомості.

КОДЕКС ЕТИКИ В БІЗНЕСІ – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ – володіння спеціальними знаннями і навиками міжособового спілкування, необхідними для виконання своїх професійних зобов'язань.

КОМУНІКАЦІЯ – (від лат. communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

КОНТРАКТ – письмова угода, договір, за яким сторони, що його уклали, мають взаємні зобов'язання.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ – норма медичної етики та медичного права, яка забороняє медичним працівникам розголошувати інформацію про захворювання пацієнта, інтимну і сімейну сторони життя як самого пацієнта так і його близьких. У біоетиці норма конфіденційності зводиться, по-перше, до принципу неспричинення шкоди, по-друге – до принципу автономії, поваги людської гідності, законних прав пацієнта.

КОНФЛІКТ МОРАЛЬНИЙ – ситуація морального вибору, в якій норми або цінності, що спонукають до обрання певної альтернативи, вступають у протиріччя з нормами та принципами, які пов'язані з іншою альтернативою.

КОНЦЕПЦІЯ ФІРМИ – спосіб пізнання сутності сучасної фірми (підприємства) та її визначальних факторів, а також сукупність ідей і поглядів, які впливають з нього. Розрізняють неокласичну, інституціональну, еволюційну та підприємницьку концепції фірми.

КОРПОРАТИВІЗМ – система норм і цінностей, відповідних їм механізмів управління та організації, а також звичаї, що діють в корпорації як добровільному та соціально закритому об'єднанні, скликаному для ведення спеціалізованої діяльності, що має, як правило, в цій якості юридичний статус.

КОРПОРАТИВНА БЛАГОДІЙНІСТЬ (філантропія) – надання коштів або матеріальної допомоги, волонтерів благодійним та громадським організаціям для досягнення ними власної місії, елемент розвитку цивілізованого бізнесу, який сприяє економічному розвитку країни, покращує якість життя населення.

КОРПОРАТИВНА РЕПУТАЦІЯ – це колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на підставі експертної оцінки економічного, соціального та інших аспектів її діяльності.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ) – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності.

КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО (corporate citizenship) – управління усією сукупністю взаємин між компанією та її партнерським оточенням на місцевому, національному і глобальному рівні.

КОРПОРАТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ (corporate governance) – низка взаємин між керівництвом компанії, її правлінням, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне врядування також пропонує систему, за допомогою якої встановлюються цілі компанії та засоби

досягнення тих цілей і визначається процес моніторингу виконавчої діяльності. (Кодекс ОЕСР, 1999).

ЛИЦЕМІРСТВО – поведінка, що прикриває нещирість, злонамірність притворним чистосердцем, чеснотою. Негативна моральна якість, що полягає в тому, що завідомо аморальним вчинкам (що здійснюються заради егоїстичних інтересів, за низькими мотивами і заради антигуманних цілей) приписують псевдоморальне значення, піднесені мотиви і людинолюбні цілі. Це поняття характеризує образ дій, з точки зору відношення його дійсного соціального і морального значення і того значення, яке йому намагаються придати. Лицемірство протилежне чесності, прямоті, щирості – якостям, в яких проявляється усвідомлення і відкрите вираження людиною правдивої суті її дій. Часто під лицемірством розуміють наклеп і негативні висловлювання на адресу відсутнього на момент обговорення суб'єкта.

ЛІНЬ – порок, що характеризується ухиленням людини від напружених зусиль (духовних чи тілесних), необхідних для досягнення цілей. Лінивий людина повністю віддається тим видам проведення часу, які не вимагають активізації волі

ЛОЯЛЬНІСТЬ – доброзичливість, готовність захистити, підтримати і підбадьорити інших.

ЛЮБОВ – морально-естетичне почуття, яке базується на емоційно-духовному переживанні, зацікавленості, симпатії, що виражається у цілеспрямованій прихильності до предмета любові, у безкорисливому і самовідданому прагненні до нього.

МАКСИМА – (лат. *maxima* – основне правило, принцип) – практичний принцип, правило дії, які людина самостійно обирає або виробляє на основі особистого досвіду. Максима є моральною, якщо узгоджена з моральним законом або можливим царством цілей як царством природи і визначена людиною на основі впізнання нею морального обов'язку. Умовою узгодження максими з моральним законом є свобода людини.

МЕНТАЛІТЕТ – сукупність психологічних особливостей поведінки нації, що склалися історично; свого роду «код», «програма» дій і поведінки нації загалом і окремих її представників; душа, специфічне інформаційно-енергетичне поле, що охоплює емоційний, інтелектуальний та духовний рівні життєдіяльності розгорнутої соціальної системи. Менталітет формується протягом усього часу існування нації і виявляється в стереотипах поведінки, прийнятті рішень, традиціях і звичаях.

МЕТАЕТИКА – наука про об'єктивні підстави існування різних моральних і етичних систем.

МОРАЛЬ (від лат. – правильний, повчальний) один з найважливіших суспільних інститутів і основний спосіб нормативної регуляції діяльності та поведінки людей в суспільстві; соціальний інститут, що складається з

системи стандартів, що визнаються і поділяються членами культурної спільності.

МОРАЛЬНА ВИМОГА – найпростіший елемент моральних відносин індивідів, які підпорядковуються різним формам повинності.

МОРАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – характеристика особистості з точки зору виконання нею моральних вимог.

МОРАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ – особлива сфера діяльності, що має предметно-змістову визначеність і специфіку, подібно до виробничої, наукової, художньої.

МОРАЛЬНА НОРМА – однаковою мірою адресоване всім людям повеління, яке слід неухильно виконувати за будь-якої ситуації; вияв моралі як форми суспільної свідомості.

МОРАЛЬНА ПРАКТИКА – сфера індивідуально-масових виявів поведінки, стосунків, діяльності, орієнтованих на найвищі, універсальні вселюдські цінності.

МОРАЛЬНА САМООЦІНКА – результат морального оцінювання людиною своїх вчинків, їх мотивів і моральних якостей.

МОРАЛЬНА СВІДОМІСТЬ – вираження ідеального належного, на яке слід орієнтуватись.

МОРАЛЬНА СПОНУКА – чуттєва форма, в якій виявляються мотив і намір до здійснення відповідного вчинку.

МОРАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ – співвідношення кількох явищ з точки зору розподілу блага і зла між людьми.

МОРАЛЬНА ЯКІСТЬ – відносно стійкі ознаки поведінки людини, які виявляються в однотипних вчинках, що відповідають критеріям добра (чесноти, доброчесності) чи суперечать їм (моральні вади, пороки).

МОРАЛЬНЕ ПРАВИЛО – імперативне положення, яким керуються у співжитті, праці, поведінці.

МОРАЛЬНИЙ ВИБІР – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина, виявляючи свою суверенність, самовизначається стосовно системи цінностей і способів їх реалізації в лінії поведінки чи окремих вчинків.

МОРАЛЬНИЙ ВЧИНОК – добровільна дія, що об'єктивно відповідає моральній вимозі.

МОРАЛЬНИЙ ІДЕАЛ – найдосконаліший, безумовний, універсальний зразок високоморальної особистості, яка володіє всіма відомими доброчесностями, кожна з яких максимально досконала.

МОРАЛЬНИЙ КОДЕКС – збір моральних норм і правил, які необхідно виконувати.

МОРАЛЬНИЙ МОТИВ – внутрішня, суб'єктивно-особистісна спонuka до дії, зацікавленість в її реалізації і орієнтація на моральні чинники.

МОРАЛЬНИЙ НАМІР – рішення людини зробити відповідну моральну дію і досягти очікуваного результату.

МОРАЛЬНИЙ САМОКОНТРОЛЬ – сутність і механізм самостійного регулювання особистістю своєї поведінки, її мотивів і спонук.

МОРАЛЬНИЙ СОРОМ – збентеження, ніяковіття за недостойну поведінку.

МОРАЛЬНІ ВІДНОСИНИ – ціннісні смислові аспекти всіх суспільних відносин, орієнтовані на найвищі вселюдські цінності.

МОРАЛЬНІ ЦІННОСТІ – моральні зразки, поняття, вимоги, що дають можливість людині оцінювати дійсність та орієнтуватися в ній.

МОТИВ – (від латинського *moveo* – приводити в рух, штовхати) 1) спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають її спрямованість; 2) спонукає і визначальний вибір спрямованості діяльності предмет (матеріальний чи ідеальний), заради якого вона здійснюється; 3) усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

МУДРІСТЬ – поняття, що означає вище, цілісне, духовно-практичне знання, орієнтоване на досягнення абсолютного сенсу буття, знання здійснюване через духовно-життєве залучення суб'єкта знання в процес шукання істини.

МУЖНІСТЬ – етична чеснота, що характеризує моральну міру в подоланні страху; одна з чотирьох кардинальних чеснот античності (поряд з поміркованістю, мудрістю, справедливістю).

НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ – своєрідна торговельна угода, де кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям.

НАСИЛЬСТВО – громадське ставлення, у ході якого одні індивіди (групи людей) за допомогою зовнішнього примусу, що становить загрозу життю аж до її руйнування, підпорядковують собі інших, їх здібності, продуктивні сили, власність; узурпація вільної волі.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР – сукупність психологічно-ментальних та поведінкових ознак, особливостей, притаманних певній етнонаціональній спільності.

НЕНАСИЛЬСТВО – етичний принцип, згідно з яким межі моралі збігаються з запереченням насильства. Ненасильство як загальний етичний принцип виступає в якості безумовної заборони.

«НІКОМАХОВА ЕТИКА» – основний етичний трактат Аристотеля, пам'ятник античного евдемонізму (евдемонізм, з грецького – процвітання, блаженство, – етичний напрямок, що розглядає блаженство, щастя, задоволення або користь (одного або всіх) як мотив і ціль усіх прагнень). Названий в честь батька або рано померлого сина Аристотеля Нікомаха (друге ймовірніше).

ОБОВ'ЯЗОК – моральне завдання, що внутрішньо сприймається індивідом як необхідність втілення певних етичних норм, принципів та ідеалів.

ОПТИМІЗМ (лат. *optimus* – найкращий) – світосприйняття, пройняте життєрадісністю, вірою у майбутнє.

ОРГАНІЗАЦІЯ (від грец. інструмент) – 1) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети; 2) соціальна група, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети. Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування.

ОЦІНКА МОРАЛЬНА – один з видів оцінки; акт виявлення і обґрунтування моральної цінності тих чи інших феноменів (вчинків, намірів, і ін.), з яких складається свідома людська діяльність; судження, що виражає моральне «схвалення» або «несхвалення» цих феноменів.

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ (*social impact assessment*) – систематичний аналіз впливу бізнес-проекту або діяльності підприємства на соціальну та культурну ситуацію у відповідних громадах.

ПАЦИФІЗМ – доктрина, що закликає до повного позбавлення від воєн, мілітаризму і насильства.

ПЕСИМІЗМ – один з двох основних видів сприйняття світу, висловлює негативне, підозріле ставлення до нього; протистоїть оптимізму.

ПІДПРИЄМЕЦЬ – особа, яка професійно займається підприємницькою діяльністю – приватним виробництвом, торгівлею, посередництвом, наданням послуг.

ПОВЕДІНКА – сукупність усіх (на відміну від діяльності) вчинків людини, які осмислюються в певній послідовності та системності.

ПОКАЯННЯ – визнання провини, сповідання гріхів і відмова від них, практичне подолання гріха і подальше вчинення добра.

ПОМІРНІСТЬ – чеснота, яка проявляється у самовладанні, в умінні людини бути господарем своїх почуттів, бажань, потягів і пристрастей як необхідної умови досягнення морально обґрунтованої мети.

ПОРЯДНІСТЬ – репутація чесною і вірною своєму слову людини.

ПОСЛІДОВНІСТЬ – надійність, передбачуваність і здоровий глузд в різних ситуаціях.

ПРАВА ЛЮДИНИ (*human rights*): Права людини ґрунтуються на визнанні гідності та рівних і невід'ємних прав усіх членів людської спільноти на свободу, справедливість і мир в усьому світі. Ці права визначені Всесвітньою Декларацією прав людини (1948). На європейському рівні Стаття 6 Договору про Європейський Союз констатує, що Європейський Союз "заснований на принципах свободи, демократії, поваги до прав людини та основних свобод і верховенства права – принципах, єдиних для всіх країн – членів ЄС". Окрім

цього, Європейська Конвенція прав людини, ухвалена Радою Європи, є обов'язковою для всіх країн – членів ЄС. Більше того, Європейська Хартія фундаментальних прав, ухвалена в Ніцці в грудні 2000 року, є інструментом, що стимулює дотримання фундаментальних прав людини європейськими інституціями та країнами – членами ЄС, коли вони діють у рамках законодавства ЄС.

ПРИНЦИП (лат. *princĭpium* – начало, основа) – основа певної сукупності (чи усіх) фактів або певної (чи будь-якої) системи знань.

ПРИНЦИПИ ВСЕСВІТНЬОЇ ЕТИКИ – базуються на розумінні представниками бізнес-сфери міри відповідальності за людство та вплив на екологію. П. в. е. включають: дотримання світового законодавства; соціальну відповідальність; управління навколишнім середовищем; взаємозалежність і відповідальність за цілісність; шанобливе ставлення до житла.

ПРИНЦИПИ ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ – Принцип 1: Бізнес повинен підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сфері його впливу. Принцип 2: Бізнес не повинен бути залученим до порушень міжнародних прав людини. Принцип 3: Бізнес має підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом. Принцип 4: Бізнес повинен підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці. Принцип 5: Бізнес повинен підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці. Принцип 6: Бізнес повинен підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості. Принцип 7: Бізнес має підтримувати обережний підхід стосовно захисту навколишнього середовища. Принцип 8: Бізнес повинен вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності. Принцип 9: Бізнес повинен заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій. Принцип 10: Бізнес має протистояти усім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

«ПРИНЦИПИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ» – закон, прийнятий у 1994 р. у швейцарському місті Ко («Декларація Ко»), представниками провідних компаній та консультантами бізнесу із США, Західної Європи та Японії, де виписані основні моральні засади ведення бізнесу.

ПРИНЦИПИ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕТИКИ – відображають загальні очікування кожної людини в будь-якому суспільстві і включають: занепокоєння за добробут інших; повага права інших бути самостійним; надійність і чесність; добровільне підпорядкування закону (за винятком громадянського непокори); справедливість; відмова від несправедливого переваги над іншими; благодійність, можливість приносити користь; попередження шкідливих наслідків.

ПРИНЦИПИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ – установки, що зумовлюють стандартну поведінку в рамках професії і включають: неупередженість, об'єктивність; прямоту, повне викриття; конфіденційність; належне старання

(обов'язок піклування); точне виконання професійних обов'язків; уникнути потенційних або явних конфліктів.

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА (функціонально-диференційована етика, рольова етика) визначений набір норм або кодекс поведінки, яким керуються і приймають рішення в своїх різних професійних ролях.

РЕГУЛЯТИВИ МОРАЛЬНІ – правила поведінки, орієнтовані на цінності. Моральні регулятиви різноманітні. Кожен індивід вибирає (свідомо чи несвідомо) в просторі культури ті з них, які найбільш підходять для нього. Серед них можуть бути і такі, які не схвалюються оточуючими. Але в кожній більш-менш стабільній культурі є певна система загальновизнаних моральних регулятивів, які за традицією вважаються обов'язковими для всіх. Такі регулятиви є нормами моралі. У Старому Завіті перераховуються 10 таких норм - «заповідей Божих», записаних на скрижалях, які були дані Богом пророку Мойсею, коли він піднявся на Сінайську гору («Не убий», «Не вкради», «Не чини перелюбу» тощо). Нормами істинно християнської поведінки є 7 заповідей, які вказав Ісус Христос у Нагірній проповіді: «Не противитись злому»; «Хто просить у тебе то дай, а хто хоче позичити в тебе, не відвертайся».

РЕЗЮМЕ – спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця. Р. має привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Виділяють такі види резюме: хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності); функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розпитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання); професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

РЕПУТАЦІЯ (англ. reputation), реноме (фр. renommée) – думка, що склалась про людину, групу людей чи певну організацію. Він підтвердив своє реноме – поступив у відповідності з уявленнями інших людей про себе.

РИБА (ріба) – в ісламській етиці і законодавстві заборона видачі ресурсів в кредит під задалегідь фіксований відсоток, так як є джерелом несправедливого прибутку.

САМОВЛАДАННЯ – один із виявів самоконтролю, що полягає у здатності людини, контролюючи свої почуття, спрямовувати діяльність на розв'язання свідомо поставлених моральних завдань.

САНКЦІЇ МОРАЛЬНІ – зовнішні форми морального впливу з метою забезпечення дієвості моральних норм (засудження, способи заохочення і

покарання та ін.) Формальні санкції здійснюються з урахуванням суворой процесуальності (закон регламент, дисциплінарна інструкція, організаційний статут, кодекс і т.ін.). Неформальні санкції – стихійні реакції середовища, групи, окремих людей. Моральні санкції в професійних і корпоративних етичних кодексах можуть поєднуватися з санкціями адміністративно-інституційними. Формальні санкції за своєю суттю негативні і репресивні, неформальні санкції роблять ставку на моральну самооцінку особистості, на спонукання її морального почуття. Моральні санкції можуть бути як позитивними, які проявляються в моральному визнанні (схвалення, похвала, вираження поваги, пошани, слави), так і негативними, які переслідують порушення моральних вимог і проявляються в знаках несхвалення, засудження, в застереженнях, зауваженнях, в критиці і недобррозичливих чутках, у бойкоті, вимозі публічного визнання провини і покаяння.

СВОБОДА – здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і цілей, враховуючи знання законів об’єктивної необхідності.

СКЕПТИЦИЗМ (грец. skeptikos – недовірливий) – античне філософське вчення, яке заперечувало можливість достовірного знання і раціональне обґрунтування норм поведінки.

СОВІСТЬ (СУМЛІННЯ) – вияв моральної самосвідомості особистості, її здатність здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов’язки, вимагати від себе їх виконання і здійснювати оцінку своїх вчинків.

СОРОМ – почуття, що виражає усвідомлення людиною свого, а також близьких йому людей, невідповідності нормам, прийнятих в даному середовищі, або передбачуваним очікуванням. Історично сором – найбільш рання форма моральної самооцінки.

СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ – це документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображають середовище існування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері життя суспільства.

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ – процес, який дозволяє організації оцінити і продемонструвати її вклад у вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем.

СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ (social report) – документ, що оприлюднює результати оцінки соціального впливу.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ – морально-етична відповідальність бізнесових структур за рівень надання послуг, рівень якості виробленої продукції, а також створення гармонійного середовища відносини між працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом у вирішенні соціальних проблем.

СОЦІАЛЬНЕ МАРКУВАННЯ (social label) – слова і символи на маркуванні продукту, покликані впливати на купівельні рішення споживачів шляхом

запевнення їх у соціальному та етичному впливі бізнесового процесу на інші зацікавлені сторони.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ – загальне співвідношення цінностей, благ між собою і конкретний розподіл їх між індивідами, належний порядок людського співжиття, який відповідає уявленням про сутність людини і її невід'ємні права.

СТАНДАРТ (standard) – загальновизнаний набір процедур, практик і специфікацій.

СТЕРЕОТИП ПОВЕДІНКИ – система поведінкових навиків, що передаються з покоління в покоління через сигнальну спадковість, специфічну для кожної етнічної системи. Кожен етнос має свій неповторний стереотип поведінки.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

СТРАХ – негативна емоція, обумовлена зовнішньою або внутрішньою загрозою становища людини, її здоров'ю та життю; очікування можливого майбутнього зла, боязнь непередбаченого. За Платоном, володіння власністю породжує страх. За Арістотелем, страх – це один з афектів, який має дві крайності (пороку): боягузство і нестримну відвагу. Доброчесність же тут визначається середньою мірою пристрасті, яка досягається за допомогою розуму і називається мужністю.

СУДОВА ЕТИКА – галузь юридичної етики, яка досліджує комплекс моральних заборон і дозволів, зумовлених специфікою розгляду і вирішення в судових засіданнях кримінальних, цивільних, адміністративних справ.

СУМЛІННЯ – усвідомлення та відчуття моральної відповідальності за свою поведінку, в тому числі і перед самим собою. Здатність особи до самооцінки.

ТАЛЬЙОН – первісний звичай, який регулював відносини між кровнородинними колективами і зобов'язував родичів при здійсненні помсти керуватися нормами простої рівності.

ТЕРПИМІСТЬ – соціальний, культурний і релігійний термін, що застосовується для опису колективної та індивідуальної поведінки, що полягає в непереслідуванні тих, чий образ думок або дій не збігається з твоїми власним і викликає чиесь несхвалення. Зазвичай даний термін застосовується до ненасильницької поведінки, заснованій на досягненні консенсусу, і вживається у царині релігії (частіше як віротерпимість).

ТОЛЕРАНТНІСТЬ (від лат. tolerantia – терпіння) – у загальному значенні ослаблення чи відсутність можливості реакції на який-небудь несприятливий фактор в результаті зниження чутливості до його впливу. На індивідуальному рівні – це здатність сприймати без агресії думки, які відрізняються від власних, а також – особливості поведінки та способу життя інших.

Терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв, почуттів, ідей, вірувань є умовою стабільності та єдності суспільств, особливо тих, які не є гомогенними ні у релігійному, ні в етнічному, ні в інших соціальних вимірах.
ТОЧНІСТЬ – вміння цінувати своє слово, виконувати обіцяне.

УТИЛІТАРИЗМ – напрям в етиці, який визнає користь чи зиск критерієм моральності. 2. Вузкий практицизм, прагнення мати з усього безпосередню матеріальну вигоду; дріб'язковий практицизм.

УТИЛІТАРНА ЕТИКА – етика, що визначає моральність вчинку, виходячи із його наступних наслідків. При цьому будь-яка дія вважається корисною та правомірною тільки в разі, якщо ступінь ефективності його корисних наслідків переважає ступінь ефективності будь-яких можливих дій.

ФАТАЛІЗМ – визнання панування над суспільством і людиною невідворотних сил, які наперед визначають їх долю.

ФІЗИЧНА ОСОБА – у цивільному праві термін, що використовується для позначення людини (громадянина) як учасника правових відносин. Фізична особа також підпорядковується певним нормам та правилам поведінки.

ФІРМА – торговельне, господарське або промислове підприємство, що користується правом юридичної особи, під маркою якої продаються товари, надаються послуги або випускаються вироби.

ХАРИЗМА – сукупність якостей особистості, яка визначає її здатність подобатися іншим людям і впливати на них, притаманна суспільним лідерам та історичним особам, які виявили здатність вести людей за собою.

ХАРИЗМАТИЧНИЙ ЛІДЕР – лідер, головними відмінними рисами якого є талант, особиста чарівність, наявність ділової хватки. Керівнику даного типу навіть не обов'язково вимагати дотримання субординації, всі співробітники будуть дотримуватися її за власною ініціативою.

ЦИНІЗМ (грец. κυνισμός – вчення кініків) – нігілістичне ставлення до людської культури та/або відверто зневажливе, зухвале ставлення до загальноприйнятих норм моралі, етики, до кого/чого-небудь, що має загальне визнання, повагу.

ЦІННОСТІ – соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо.

ЧЕСНА ТОРГІВЛЯ – розглядається як альтернативний підхід до звичайної практики міжнародної торгівлі. Це означає торговельне партнерство, що сприяє сталому розвитку витиснутих з торгівлі та поставлених у невідповідні умови виробників, намагаючись зробити це через забезпечення кращих торговельних умов, підвищення поінформованості та проведення різних кампаній. Критерії для визначення продукції чесної торгівлі різняться

залежно від типу продукції, однак базуються на таких аспектах як, наприклад, гарантовані ціни, передоплата та прямі виплати безпосереднім виробникам продукції або їхнім кооперативам.

ЧЕСНОТИ (ДОБРОЧЕСНОСТІ) – окремі позитивні моральні якості людей; загальна моральна характеристика особистості.

ЧЕСТЬ – поняття моральної свідомості й категорія етики, що включає в себе моменти усвідомлення індивідом свого суспільного значення й визнання цього значення з боку суспільства.

ШЛЯХЕТНИЙ – високоморальна, самовіддана, відкрита людина, що відповідає правилами честі та моралі; чесна, великодушна, жертвує своїми вигодами (інтересами) на користь інших людей.

ЩАСТЯ – психоемоційний стан цілковитого задоволення життям, відчуття глибокого вдоволення та безмежної радості. Те, що викликає відчуття найвищого задоволення життям, дає радість людині. Стан чи якість бути щасливим; насолоджувальний досвід чи емоція, що породжується від володіння добром чи задоволення бажань; втіха, приємність; благословенність.

ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – різновид соціальної відповідальності, який закріплений у законодавстві і забезпечуваний державою юридичний обов'язок правопорушника пізнати примусового позбавлення певних цінностей, що йому належать; застосування до винної особи примусових заходів за вчинене правопорушення.

ЮРИДИЧНА ЕТИКА – різновид теорії професійної моралі, в якому принципи й категорії загальної і професійної етики застосовуються для аналізу моралі, що діє чи повинна діяти в юридичній сфері.

ЮРИДИЧНА ОСОБА – організація, суб'єкт права, здатний від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки та самостійно брати участь у правовідносинах, бути позивачем та відповідачем у суді. В Україні організація визнається юридичною особою виключно після проведення її державної реєстрації та внесення до Єдиного державного реєстру.

ЯПІ (yuppies, скорочене young urban professionals – молоді міські професіонали), визначення (з'явилося в США, пізніше в Європі) групи молоді, яка розпочала професійну діяльність на поч. 80-х ХХ ст.; япі відзначаються фаховістю, прагматизмом, індивідуалізмом, пристрасною до матеріальних цінностей вищої якості, прагненням до кар'єри.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Підручники та навчальні посібники

1. Андреева И. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
2. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: Навчальний посібник. – К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2008. – 200 с.
3. Батавина Р. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : Навч. посіб. / Н. В. Ботвина. – К. : АртЕк, 2000. – 190 с.
5. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник. – Львів, 2009. – 312 с.
6. Волков Г.М. Этика бизнеса: Ученик для студентов – Москва: Интеграция, 2006.– 169 с.
7. Гах Й. Етика ділового спілкування: Навч. посібник для вузів. – К., Центр навчальної літератури, 2005 – 160 с.
8. Герасимчук А. А. Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств: навч. посіб. / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко, Я. Дашкевич; Європ. ун-т. - К., 2007. - 285 с
9. Горбатов А.В. Деловая этика: учебное пособие / А.В.Горбатов, О.В.Елескина. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.
10. Егоршин А.П. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов вузов /А.П.Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова – М.: НИМБ, 2005. – 406 с.
11. Етика бізнесу: навч. посіб. Рекомендовано МОН / Лихолат С.М., Гапій І.Б. – К., 2013. – 357 с.
12. Етика ділових стосунків: навч. посіб. / Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б.та ін. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
13. Етика ділового спілкування: Курс лекцій /Т.К. Чмут та ін. – К.: МАУП, 1999. – 208 с.
14. Этика бизнеса: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2000. – 256 с.
15. Этика менеджмента: Учебное пособие / А.К.Семенов, Е.Л.Маслова. – М.: Проспект, 2006. – 183с.
16. Зусін В.А. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник для вузів. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
17. Лесько О. Й. Етика ділових відносин: навч. посіб. / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2011. – 310 с.
18. Лапузина Е. Н. Деловая этика специалиста: учеб. пособие / Е. Н. Лапузина; Нац. техн. ун-т "Харьк. политехн. ин-т". – Х., 2007. – 248 с.

19. Лихолат С.М. Етика бізнесу: навч. посіб./ С.М.Лихолат, І.Б.Гапій. – К.: Знання, 2013. – 367 с.
20. Лозовий В.О. Етика: Підручник. – К., 2002. – 224 с.
21. Малахов В.А. Етика: Курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 384 с.
22. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: "Кондор", 2006.– 664 с.
23. Палеха Ю.А. Ділова етика: Посібник для студ. вузів. – К.: Вид-во європейського ун-ту, 2004. – 312с.
24. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2000. – 280 с.
25. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. / С. Г. Радченко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Вид. 2-ге, переробл. і доповн. - Київ : КНТУ, 2014. - 395 с.
26. Седова Л. Н. Этика бизнеса: учеб. пособие. Ч. 1 / Л. Н. Седова, А. А. Малюкина; Харьков. нац. экон. ун-т им. С. Кузнеця. – Харьков, 2014. – 490 с.
27. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
28. Смирнов Г. Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений / Г. Н. Смирнов. – М.: Изд-во УРАО, 2001. – 136 с.
29. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений: Учебник для студ. вузов. – М.: Проспект, 2006. – 183с.
30. Снігинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет в міжнародному бізнесі: Навчальний посібник. – Львів, 2009. – 300 с.
31. Статінова Н. П. Етика бізнесу: Навч. посіб. /Н.П. Статінова, С.Г. Радченко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 280 с.
32. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. Посібник для вузів. – Суми: ВД, 2005. – 222 с.
33. Коробкова, С. Н. Этика делового общения : текст лекций / С. Н. Коробкова. – СПб. СПбГУАП, 2001. – 32 с.
34. Корпоративная етика: Учебное пособие/И.Н. Кузнецов. – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
35. Ткачук О. М. Бізнес-культура: навч. посіб. / О. М. Ткачук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниц. торг.-екон. ін-т. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. – 204 с.
36. Томилов В. Культура предпринимательства: Учебное пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 173 с.
37. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. – 448с.
38. Чмут Т., Чайка Г. Етика ділового спілкування: навч. посібник. – К.: Вікар, 2003. – 224с.

Додаткова література

39. Андреев В.Н. Менталитет народа и формирование национальной модели хозяйствования //Проблемы управления хозяйственными системами. – 2002. – Вып. 10. – С. 4-47.
40. Арнаутова Ю. Средневековые истоки современной корпоративной культуры// «Неприкосновенный запас». – 2006. – №4-5. – С. 45-60.
41. Алехина И. Имидж и этикет в бизнесе. – М.: Дело, 2005 – 112 с.
42. Баева О. Ораторское искусство и деловое общение: Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2005. – 368 с.
43. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства/Т.В. Бендас// Вопросы психологии – 200. –№ 1. – С. 87-95.
44. Борисенко О. Кредит довіри: створюємо корпоративний стиль// Секретар-референт. – 2006. –№ 9. – С. 56-60.
45. Бьолер Д. Ідея та обов'язковість відповідальності за майбутнє / Д. Бьолер // Філософ. думка. – 2007. – № 3. – С. 81-99.
46. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма //Избран. произведения. Перевод с нем. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
47. Виходець О. М. Організаційна культура малого бізнеса: монографія / О. М. Виходець – О: Олтех, 2008. - 224 с.
48. Вольдман Л.Ю. Имидж организации и механизм его формирования// Высшее образование сегодня. – 2004. – № 7. – С. 23.
49. Гаевский Б. Культура управления и организационная культура/ Б.Гаевский, Ю. Палеха// Персонал. – 1998. – № 4. – 60-64.
50. Гаспринский И.Б. Русское мусульманство: мысли, заметки и наблюдения// Этнографическое обозрение. – 1992. – № 5, 6. – С. 91.
51. Гендерні медійні практики: Навчальний посібник із гендерної рівності та недискримінації для студентів вищих навчальних закладів /Колектив авторів. – Київ, 2014. – 206 с.
52. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пос. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
53. Гусейнов А.А., Иррлитц Г. Краткая история этики. – М., 1987.
54. Данильчук Л. Основы имиджа и этикета: Учебное пособие для студ. Вузov. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
55. Деловая этика и демонстративная мораль// Персонал. – 1999. – № 4. – 92-99.
56. Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний / Разраб. Ассоциацией независимых директоров, Российским институтом директоров. – М., 2004. – 102 с.
57. Деловой этикет и ведение переговоров. Правила хорошего тона с комментариями психолога / А.В.Ханников. – М.: Эксмо: Книжкин Дом, 2005 – 384 с.

58. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. – 284с.
59. Доронина М.С. Культура общения деловых партнеров. – Х.: ИД, 2003 – 192 с.
60. Закаблуцкая Е. Как сделать первый шаг в сфере изменений корпоративной культуры// Корпоративная культура. – 2006. – № 1. – С. 24-26.
61. Каменская Е. Психология и этика делового общения: конспект лекций. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 224с.
62. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
63. Камилина Л. Сервис класса люкс. – М.: Альпина Бізнес Букс, 2005 – 254с.
64. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии/ Пер. с англ. М.П. Булавиной, С.Г.Жильцова; под. общей ред.. А.Л.Разумовской. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
65. Коваль Т.Б. Тяжкое благо: Христианская этика труда. Православие. Католицизм. Протестантизм. Опыт сравнительного анализа. – М.: ИЭА РАН, 1994. – 278 с.
66. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект под общей редакцией Беляевой И.Ю., Эскиндарова М.А. – М.: КноРус, 2008. – 503 с.
67. Кметь К. Корпоративные мероприятия как инструмент мотивации// Управление персоналом. – 2009. –№ 7. – С. 66-67.
68. Крысько В.Т. Этнопсихология и межнациональные отношения. Курс лекций. – М., 2002.
69. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Издательство: Дашков и Ко, 2007. – 216 с.
70. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. – М.: ИНФРА – М., 1995. – 288 с.
71. Кузнецов И.Н. Деловой этикет от "А" до "Я". Учебное пособие. – М.: Альфа-Прес, 2006. – 344с.
72. Лопухін В. Чому ми бідні?// Експерт. – 2000. – № 1-2.
73. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ.- 2-е изд. – М.: Дело, 2001 – 446 с.
74. Мамрыкин М. Внутренний аудит: повышение уровня корпоративной культуры// Менеджмент. Менеджер. – 2004. – №4. – С. 55-60.
75. Маккормак М. Чему все еще не учат в Гарвардской школе бизнеса.– М.: Издательство "Попурри", 2004.
76. Миримский Л., Усенко Р. Экономика предпринимательства: деловые отношения. Проблемы делового менеджмента. Учебное пособие. – Симферополь, 2002. – 347с.

77. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник для вищих навч. закладів / В.В. Москаленко. – К. : ЦНЛ, 2005. – 623 с.
78. Моул Д. Обратите внимание на ваши манеры: Европейская культура бизнеса / Пер с англ. О.Сергеевой. – Х.: Скорпион, 1999. – 208 с.
79. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2009. – 320 с.
80. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. М., 2004. – 111 с.
81. Овсянкіна Л. Моральні критерії підприємницької діяльності /Л.Овсянкіна // Людина і політика. – 2002. – № 3. – С. 136-143.
82. Петрова Е.А Система дополнительного вознаграждения в международной компании // Управление персоналом. – 2002.– № 6.
83. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: современные концепции// Общественные науки и современность. – 1998. – №3. – С. 97-105.
84. Понукалина О. Корпоративный досуг: цели и способы организации// Человек и труд. – 2008. – № 11.
85. Сердюк О. Етика бізнесу та коло її проблем / О. Сердюк // Філософ. думка. - 2005. – № 4. – С. 93-102.
86. Смолякова Г. Игры, в которые играют люди, или корпоративная культура как инструмент мотивации// Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2008. – № 12.
87. Ставка на молодых // Карьера. – №5. – 2005.
88. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Дашков и К, 2002. – 198 с.
89. Скрипник А.П. Моральное зло в истории этики и культуры. – М., 1992. – 351 с.
90. Трауг Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. Учебное пособие//Серия "Деловой бестселлер". Издательство "Питер", 2004.
91. Уткин Э.А. Этика бизнеса. – М.: Зерцало, 1998. – 254 с.
92. Федоренко Е.Г. Профессиональная этика. – К.: Вища школа, 1983.
93. Фритцше Девид Дж. Этика бизнеса: Глобальная и управленческая перспектива. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 336с.
94. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих: Курс лекций. – Алматы, 2007. – 146 с.
95. Шеломцев В. Этикет і сучасна культура спілкування. – К.: Лібра, 2003 – 416 с.
96. Ягер Джен. Деловой протокол: стратегия личного успеха. – М.: Издательство: Претекст, 2005.
97. Устиан И. Экономическая этика //Экономист. – 1995. – №3.
98. Ушакова Д. Корпоративная культура – опыт формирования.// Персонал. – 2004. – №6.

Іменний покажчик

Аристотель 15,33
Бекманн М.,
Бентам Ієремія, 34
Бердвістл Р., 122
Бехтерев В.М., 116
Біркинбіл В., 123
Боуен Г., 18
Браун Ліліан, 154
Булгаков М., 121
Бурстин Д., 58
Вейгль В.
Вуд Д., 22
Гестеланд Р., 5, 232
Гіппократ, 33, 34, 44, 45
Гоббс Т., 15
Гофман Е., 151
Девіс Кіт, 22
Джонсон Г., 5, 229
Добрович О., 114
Дюркгейм Е., 34
Екман Пол, 124
Зонненфельд Дж., 99
Камерон К., 101
Кант І., 15
Карнегі Дейл, 18, 144
Карпенко Л., 111
Кастільйоне, 137
Керролл А, 22,23
Кілменн Р., 78
Коломенський Н.Л., 163
Конт О., 34
Конфуцій, 117
Кричевський Р.Л., 81
Куїнн Р., 101
Леон XIII, 7
Леонардо да Вінчі, 123
Ліу Ян, 5, 217
Ломов Б., 111, 114
Людовік XIII, 134

Людовик XIV, 136, 137, 142, 144
Мацусіта К., 27
Мономах Володимир, 138
Монтеск'є Ш., 34
Павлов І., 118
Петро І, 139, 140
Петровський А., 110
Пост Емілія, 141
Рей С., 116
Ришельє, 134
Рокфеллер Джон, 18
Семьонов Ю., 95
Сеті С., 22
Сміт А., 16
Соломон, 132
Сократ, 11
Співак В. А., 98
Старобинський Е.Е., 5, 230
Томас К., 78
Фалес Мілетський, 133
Філіп III, 134
Фрейденберг Х.Дж., 37
Хенді Ч., 99
Хол Е., 120
Цицерон, 12
Чаплін Чарлі, 123
Шейн Е., 5, 97, 228
Шелест Е.Г., 5, 210
Шопенгауер А., 116
Шпалінський В.В., 5, 210
Ягер Джен, 145

Предметний покажчик

Авторитет, 81, 162

Бар'єр взаємодії, 116

Бар'єр комунікації, 116

Бар'єри спілкування, 115, 116

Бізнес-етикет, 142

Бренд, 151

Брифінг, 172

Біостика, 45

Візитна картка, 166

Військовий етикет, 147

Гендер, 84

Гендерна рівність, 83, 85

Гендерні стереотипи, 84

Глобальна етика, 52, 25

Гостьовий етикет, 139

Гудвіл, 151, 153, 154

Дебати, 172

"Декларація Ко", 16

Дипломатичний етикет, 146

Дистанція у спілкуванні, 120, 121

Ділова атрибутика, 166

Ділова доповідь, 126

Ділова жінка, 83, 84

Ділова субординація, 86

Ділове спілкування, 54, 108

Діловий протокол, 146

Дилеми професійної моралі, 43

«Домострой», 139

Економічна етика, 55

Емоційний бар'єр, 117

Етика, 11

Етика античності, 131

Етика бізнесу, 7, 15

Етика буддизму, 55

Етика ділового спілкування, 112

Етика ісламу, 55, 64, 65
Етика середньовіччя, 134
Етика конфуціанства, 55, 62
Етикет, 131, 143, 144
Етикет Візантії, 136
Етичний кодекс бізнесмена, 28, 29
Етнопсихологія, 54, 55
Ентропія організації, 160

Жести, 122
Жінка-підприємець, 83, 84

Загальнолюдський етикет, 147
Засоби спілкування, 118, 119
Звітна доповідь, 126

Ідентифікація, 110
Імідж, 103, 154
Імідж керівника, 161

Католицька етика, 55
Керівник, 77, 78, 80, 81
Кінесика, 122, 147
Композиція промови, 108
Компроміс, 78
Конфлікт інтересів, 10
Корпоративна атрибутика, 163, 164
Корпоративна культура, 94, 95, 159
Корпоративна репутація, 23, 24, 101, 102, 153
Корпоративне громадянство, 23
Корпоративний гумор, 104, 106
Корпоративний імідж, 101, 102, 154
Корпоративні документи, 104, 105
Корпоративні заходи, 104
Корпоративні ЗМІ, 104, 105
Корпоративні норми, 94
Корпоративна мораль, 35
Корпоративні цінності, 95
Культурна мережа, 159, 160

Лейбл, 151
Лекція, 126
Логотип, 151

Медична деонтологія, 44
Менталітет, 54
Ментальна несумісність, 54
Міжнародний етикет, 148
Міміка, 122, 123
Мораль, 11
Моральна діяльність, 13
Моральна свідомість, 12
Моральні відносини, 13
Моральні норми, 14
Моральність, 12
Моральні якості, 14

Наймання персоналу, 69, 70
Нарис,
Національний характер, 54
Невербальне спілкування, 118, 119

Організаційна культура, 95

Партнерство, 78
Перфекціонізм, 129
Підлеглий, 77, 78
Православна етика, 55
Прес-реліз, 172
Придворний етикет, 136, 146
Прилаштування, 78
Презентація, 126, 172, 173
Проксеміка, 120, 147
Просодика, 119
Промова, 126
Протестантська етика, 55
Протистояння, 78
Протокол, 146
Професійна етика, 33
Професійна мораль, 36
Професійний моральний кодекс, 28
Професійні кодекси, 30, 40, 42
Професійний обов'язок, 36
Професійна культура, 36
Професійна компетентність, 36
Професійний розвиток, 37

Професійна совість, 37
Професійний такт, 37
Професійна таємниця, 37
Професійне вигорання, 37, 38
Професійний стрес, 38
Професійна деформація, 39
Професіограма, 70
Психологія спілкування, 108, 109
Публічний виступ, 125, 127, 129, 130

Резюме, 70, 71
Релігія, 55
Репутація, 68, 102
Репутація керівника, 161
Репутація фірми, 161
Рефлексія, 110
Риторика, 126
Рівні спілкування, 112, 114
Рукостискання, 58

Складові іміджу, 156
Соціальний аудит, 250
Соціальна відповідальність, 18, 19, 161
Співбесіда, 70, 71
Стереотип поведінки, 54
Стереотипізація, 110
Субординація, 78

Такесика, 124
Торгова марка, 158
Трудові конфлікти, 76

Уклінність, 63
Уникнення, 78

Фінансові показники, 161
Форми спілкування, 114
Функції моралі, 14
Функції спілкування, 111

Для нотаток

Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В.

ЕТИКА БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Редактор: І.Сушик
Дизайн обкладинки: В.Чернецький
Комп'ютерна верстка: І.Сушик

Підп. до друку . Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк. 16,5.
Тираж _ прим.

Редакційно-видавничий відділ
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – РВВ ЛНТУ