

М. Д. Прищак, О. Й. Лесько

**ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ
ДІЛОВИХ ВІДНОСИН**

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

М. Д. Прищак, О. Й. Лесько

**ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ
ДІЛОВИХ ВІДНОСИН**

Навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2016

УДК 174(075)
ББК 87.7я73
Е88

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету (протокол № 8 від 26.03.2015 р.)

Рецензенти:

О. О. Прутська, доктор економічних наук, професор

Н. П. Карачина, доктор економічних наук, професор

Л. А. Мацко, кандидат філософських наук, доцент

Ж. В. Сидоренко, кандидат психологічних наук, ст. викладач

Прищак, М. Д.

Е88 Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник /
М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 151 с.

У посібнику розкриваються етичні та психологічні проблеми ділових відносин у сфері бізнесу та управління, висвітлені основні положення ділової етики, правил ділового етикету, психології ділових відносин в бізнесі та менеджменті. Розглянуто питання, що регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, організацію ділових прийомів, питання аналізу та вирішення конфліктів в організації. Визначено чинники формування корпоративної культури та іміджу в діловій сфері. Велика увага приділяється питанню етичних норм та психологічних механізмів ділового спілкування.

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, майбутніх менеджерів, керівників.

УДК 174(075)
ББК 87.7я73

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1 Теоретико-методологічні засади етики та психології ділових відносин	7
1.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері.	7
1.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку відносин ХХІ століття.	8
1.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема.	10
1.4 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту.	14
1.5 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту.	18
1.6 Розвиток етики та психології ділових відносин в Україні.	24
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	26
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	27
Тема 2 Сутність та зміст курсу ”Етика та психологія ділових відносин”	28
2.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин.	28
2.2 Діловий етикет.	29
2.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин.	32
2.4 Структура етики та психології ділових відносин.	33
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	34
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	35
Тема 3 Етичні та психологічні засади ділових відносин	36
3.1 Етико-психологічні основи відносин керівника і підлеглих.	36
3.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу.	39
3.3 Гендерні засади ділових відносин в організації.	42
3.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу.	46
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	52
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	52
Тема 4 Корпоративна культура	54
4.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації.	54
4.2 Означення та зміст корпоративної культури.	57
4.3 Формування корпоративної культури.	66
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	67
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	68

Тема 5 Ділове спілкування.	69
5.1 Ділове спілкування та його особливості.	69
5.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем.	73
5.3 Особливості бесід телефоном.	74
5.4 Правила спілкування в електронному просторі.	78
5.5 Комунікативні засади працевлаштування.	80
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	84
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	84
Тема 6 Конфлікти в ділових відносинах.	86
6.1 Вступ до конфліктології.	86
6.2 Міжособистісні конфлікти.	94
6.3 Ділові конфлікти в організації.	97
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	105
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	106
Тема 7 Ділові зустрічі та переговори.	107
7.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей.	107
7.2 Особливості проведення ділових переговорів.	115
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	118
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	119
Тема 8 Ділова атрибутика.	120
8.1 Візитівки.	120
8.2 Сувеніри і подарунки в діловій сфері.	121
8.3 Етикет національних символів.	122
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	123
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	123
Тема 9 Діловий імідж.	124
9.1 Імідж як умова ділового успіху.	124
9.2 Імідж організації.	125
9.3 Імідж ділової людини.	125
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	128
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	128
Тема 10 Ділові прийоми.	129
10.1 Означення та види ділових прийомів.	129
10.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів.	132
10.3 Культура поведінки за столом	136
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.</i>	138
<i>Список використаної та рекомендованої літератури.</i>	138
Тестові завдання для самоперевірки.	139
Короткий термінологічний словник.	143

ПЕРЕДМОВА

На даний час існує потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові відносини та відносини в організаціях на цивілізованій основі, яка значною мірою визначається рівнем моральної та психологічної культури.

Розвиток психологічної культури включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості, психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології управління, а також уміння використовувати набуті знання.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішного бізнесу та управління. Сучасний менеджмент повинен базуватися на моральних цінностях. Саме тому при підготовці менеджерів та керівників зростає роль наук етичного спрямування – ”Етика”, ”Етика бізнесу”, ”Ділова етика”, ”Етика ділових відносин”, ”Етика ділового спілкування” та ін.

Як складова етики бізнесу та теорії управління, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом.

Етика ділових відносин виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і в практичній його роботі.

Ділові відносини є складним синтетичним явищем, у якому моральні та психологічні явища актуалізуються у синтетичній формі, їх не завжди можна чітко та однозначно розмежувати. Тому, ефективним є вивчення етичних та психологічних засад ділових відносин в одній дисципліні – ”Етика та психологія ділових відносин”.

Визначення сутності та змісту ”Етики та психології ділових відносин” в сучасній науковій літературі ще не набуло чіткого, системного характеру. Формування структури, змісту навчальних посібників носить суб’єктивний характер уподобань авторів. Це призводить до того, що матеріали з проблем етики та психології ділових відносин розпорошено по різноманітних підручниках і посібниках, що знижує ефективність навчального процесу.

Даний навчальний посібник – це спроба систематизувати, інтегрувати знання, які викладені в різних дисциплінах на основі розробленої програми курсу ”Етика та психологія ділових відносин”.

У першому (вступному) розділі "Теоретико-методичні засади етики та психології ділових відносин" розкривається генеза феномена етика та психологія ділових відносин.

У другому розділі аналізується категоріально-понятійний апарат, предмет, завдання та структура етики і психології ділових відносин як науки.

Третій розділ визначає етичні та психологічні засади ділових відносин у відповідних сферах: відносини керівника і підлеглих; відносини з клієнтами та партнерами по бізнесу; гендерні відносини в організації; національні особливості ділових відносин.

У четвертому розділі розглядається проблема суті та змісту корпоративної культури.

Теоретичні та практичні аспекти ключових проблем етики та психології ділових відносин викладаються у наступних розділах (р. 5 – 10): ділове спілкування, конфлікти у ділових відносинах, ділові зустрічі та переговори, ділова атрибутика, імідж ділової людини, ділові прийоми.

Даний посібник більше орієнтований на теоретичне забезпечення курсу.

Поєднання досить широкої за обсягом проблематики змушувало до лаконізму у викладенні окремих проблем та до необхідності деякі теми залишити поза текстом.

В посібник також включені питання та завдання для самоперевірки, перелік використаної та рекомендованої літератури, тестові завдання для самоперевірки, наводиться короткий словник термінів.

Запропонований посібник також можна використовувати для студентів при вивченні дисциплін "Ділова етика", "Етика ділових відносин", "Етика ділового спілкування", "Етика бізнесу", "Психологія ділових відносин", "Психологія бізнесу", "Психологія ділового спілкування", "Психологія управління", "Психологія організації", "Конфліктологія", "Кадровий менеджмент", "Організація праці менеджера" та ін.

Тема 1 Теоретико-методологічні засади етики та психології ділових відносин

1.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері

1.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин XXI століття

1.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема

1.4 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту

1.5 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту

1.6 Розвиток етики та психології ділових відносин в Україні

1.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері

Суспільне буття, за своєю суттю, є системою ділових (політичних, економічних, юридичних та ін.) і міжособистісних (сімейних, дружніх, інтимних та ін.) відносин. Ділові відносини є своєрідною формою буття людини в суспільстві та суспільства в цілому, які визначають їх розвиток.

Виходячи "за межі" міжособистісних відносин (стосунків) з метою вирішення певної проблеми, "діла", людина вступає в ділові відносини (професійні, бізнесові, відносини в сфері послуг – медичні, юридичні (нормативні), освітні, транспортні, торговельні та ін.).

Історичний розвиток людства, особливо друга половина ХХ ст., гостро поставив питання критеріїв ефективності ділових відносин, зокрема механізмів регулювання ділових відносин.

Визначальна роль у системі ділових відносин належить юридичним критеріям. Але сфера ділових відносин, як і суспільне буття загалом, настільки багатогранна, складна, що не все, з одного боку, підпадає під сферу юридичних критеріїв, та, з іншого боку, практика (історична, політична, економічна, бізнесова) показує, що не завжди юридичні критерії є ефективним, успішним фактором регулювання ділових відносин, також ефективність юридичних критеріїв (якість законодавчих актів, ефективність їх застосування) залежать від інших критеріїв ділової сфери.

Прикладом може бути ситуація, коли діловий партнер "не тримає слово", запізнюється на ділову зустріч, не ввічливий, не поважає ділового партнера та ін. Ефективність юридичних (нормативних) критеріїв регулювання ділових відносин в цих ситуаціях – мінімальна.

Тому, з кінця ХХ ст., значно зросла роль психологічних та, особливо, етичних критеріїв ділових відносин.

Якщо, розглядати ділові відносини в історико-суспільному контексті, то ключовим критерієм регулювання ділових відносин стає **відповідальність**.

Основні поняття і ключові слова: ділові відносини, відповідальність.

1.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин ХХІ століття

1.2.1 Етика відповідальності

У проєкті етики для технологічної цивілізації, запропонованому Г. Йонасом в книзі "Принцип відповідальності", сформульовано категоричний імператив для сучасної доби: "Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі" [10]. Саме цей імператив, в різних його варіантах, став базовим принципом подальшого розвитку етичних засад політики, економіки, науки, педагогіки та ін.

"Принцип відповідальності" визначає суть діяльності Центру Ганса Йонаса (Німеччина). Метою Центру є "сприяння здатності до відповідальності за майбутнє діяльності, вихованню відповідальності за майбутнє і відповідальному за майбутнє публічному рішенню на підставі аргументативного діалогу" [8].

У 80 – 90-ті роки минулого століття особливо посилюється тенденція до аксіологізації економічної теорії, що, в свою чергу, активізувало процес теоретичного обґрунтування необхідності посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, етизації ділових відносин на основі онтологічних та аксіологічних засад "етики відповідальності".

Важливою методологічною та аксіологічною основою для розвитку етики ділових відносин на сучасному етапі є те, що пошук етичних засад розвитку людства, охоплюючи його економічну (бізнесову) складову, відбувається в руслі розвитку комунікативної філософії (етики). Адже саме базовий принцип як філософії комунікації ХVІІІ – ХХ ст., так і особливо комунікативної філософії кінця ХХ–початку ХХІ ст. – принцип "цінності Іншого" в різних комунікативних структурах, у яких під Іншим розуміється людина, соціальна група, суспільство в цілому, природа, культура, історія тощо, дасть людству можливість подолати ті виклики, які несе сучасний етап розвитку людства. Саме принцип "цінності Іншого" в комунікативній філософії став основою формулювання іншого принципу комунікативної філософії (етики) – "принципу відповідальності за Іншого".

Відповідальність розглядається як універсальна здатність людини, яка так само невіддільна від неї, як і здатність говорити [7].

Особливої актуальності "етика відповідальності" набуває в сучасний період – період активізації процесів глобалізації.

Глобалізація (англ. globalization) – це процес всесвітньої економічної, політичної й культурної інтеграції та уніфікації. Основними наслідками цього процесу є розподіл праці, міграція в масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних і технічних процесів, а також зближення культур різних країн.

Важливим елементом загального процесу глобалізації є процес *глобалізації економіки*, який полягає в поглибленні всесвітньої економічної інтеграції, головними рушійними силами якого є:

- лібералізація міжнародної торгівлі та руху капіталів;
- зростання темпів технологічного прогресу та формування інформаційного суспільства;
- дерегулювання.

Економічна глобалізація як об'єктивний процес планетарного масштабу має як прогресивні, так негативні наслідки. До позитивних належать: поширення нових інформаційних технологій та пов'язаних з ними переваг; перехід на ресурсозаощаджувальні технології; посилення уваги до важливих проблем людства та ін.

З іншого боку, наслідком процесів глобалізації економіки є не лише вигоди від зростання участі країн в світових економічних процесах, але й висока ймовірність втрат, зростання ризиків. До негативних наслідків процесів глобалізації належать: посилення нерівномірності розвитку країн світу; нав'язування сильними країнами слабким своєї волі, нераціональної структури господарства, політичної та економічної залежності й ін.

Глобалізаційні ризики, які з'являються в сфері світової економіки, потребують пошуку нових методологічних засад розвитку етики ділових відносин, основою яких має стати "етика відповідальності".

1.2.2 Етика відповідальності в бізнесі та менеджменті

Категоричний імператив для сучасної доби Г. Йонаса: "Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі" в першу чергу стосується економічної сфери діяльності людини, зокрема бізнесу. Адже екологічні проблеми людства виникли через безвідповідальну технічну, технологічну, економічну діяльність бізнесу відносно природи.

Іншим значним напрямом відповідальності бізнесу є соціальна відповідальність бізнесу (державний та регіональний рівні, в самій організації).

Визначальне значення для реалізації в діловій сфері принципу відповідальності має менеджмент. Саме від його етичних та психологічних принципів залежить сутність та зміст реалізації цього принципу.

Система менеджменту організації – це, в першу чергу, відповідальність менеджерів та всіх співробітників за результати індивідуальної, групової, організаційної та зовнішньоорганізаційної діяльності організації.

Основні поняття і ключові слова: відповідальність, етика відповідальності, категоричний імператив Г. Йонаса, комунікативна філософія (етика), глобалізація, глобалізація економіки.

1.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема

1.3.1 Зростання ролі особистісних факторів ділових відносин

У другій половині ХХ ст. посилюється роль особистості в усіх сферах людського буття. Це пов'язано з розвитком освіти та освіченості людини, зростанням її можливості впливати на різні сфери людського буття (політика, економіка, техніка, екологія та ін.).

Особливо значним є посилення особистісних факторів в діловій сфері: бізнес, менеджмент, відносини з діловими клієнтами, партнерами та ін.

Питання рівня етичних та психологічних засад ділових відносин стосується всіх співробітників організації, які вступають у ділові відносини з співробітниками організації, партнерами та клієнтами організації, а також в ділові відносини в позаорганізаційній сфері. Адже в сучасному діловому житті зростає роль особистості співробітника організації, який, вступаючи в ділові відносини, створює рівень довіри до організації, її імідж. А в самій організації зростає особистісний аспект її ефективного розвитку.

Важливим методологічним інструментом усвідомлення ролі особистісно-психологічних засад ділових відносин є поняття "особистість".

Особистість – центр психіки людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, самореалізується, самоактуалізується в окремих сферах життя та у житті в цілому. Поняття особистості є базовим поняттям психології.

Особлива роль в ділових відносинах належить особистості керівника, менеджера. На даний час існує потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові відносини та відносини в організаціях на цивілізованій основі, яка, значною мірою, визначається психологічною культурою, етичною культурою та рівнем культури особистості в цілому.

Особистісно-психологічний підхід до розвитку теорії та практики ділових відносин базується на *теоріях особистості в психології*.

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно, й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері ділових відносин, зокрема в сфері менеджменту, є такі психологічні теорії: психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія. Можна відмітити значимість для сучасного розуміння організації гештальтпсихології. Значного практичного поширення в менеджменті набуває трансакційний аналіз.

1.3.2 Ділові відносини як психологічна проблема

Важливим аспектом професійної компетентності ділової людини, зокрема менеджера, є його рівень психологічної культури, який включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.), психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології ділових відносин, психології управління, питання ділової мотивації, ділового іміджу та ін., а також уміння використовувати набуті знання в своїй практичній діяльності.

Це пов'язано зі зростанням в діловій сфері ролі психологічних факторів ділових відносин.

Уміння встановлювати та підтримувати ділові відносини, впливати на партнерів по діловій сфері, попереджувати та вирішувати конфлікти, проводити ділові зустрічі, вести переговори, проводити ділові прийоми, створювати діловий імідж та ін. – все це, значною мірою, психологічні проблеми.

Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та уміння використовувати їх в діловій практиці.

Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості.

Пізнавальні процеси – психічні процеси, за допомогою яких людина пізнає світ. Вони спрямовані на сприймання, переробку і зберігання інформації, пізнання світу, тому їх роль в житті людини в цілому і в будь-якій професійній діяльності надзвичайно важлива. Формами пізнавальних процесів є відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, мовлення.

Людина, пізнаючи навколишній світ, певним чином ставиться до пізнаваних предметів і явищ, оцінює їх за допомогою емоцій та почуттів. Це можливо, насамперед, завдяки емоційним процесам.

Емоційні процеси – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання (задоволення чи незадоволення, приємного чи неприємного та ін). Емоційні процеси роблять світ психічних явищ більш насиченим, більш різноманітним і більш своєрідним.

Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи стримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини.

Вольові процеси – психічні процеси як свідомої, так несвідомої цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки з метою досягнення поставлених цілей.

Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від її психічного стану.

Психічний стан – наявний на даний час відносно стійкий рівень

психічної діяльності, що проявляється в підвищеній або пониженій активності особистості; психологічна характеристика людини, що відображає її тривалі, статичні душевні переживання.

Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної діяльності та її фоном. Психічна діяльність відбувається в горизонті, "тілі" психічного стану, який впливає на неї. Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості. В психології виділяють види психічних станів: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.

Важливу роль в діловій сфері відіграють знання та врахування психологічних властивостей особистості.

Психічні властивості – сталі, стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: темперамент, характер, здібності.

Так, знання особливостей виявлення різних **темпераментів** необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні підлеглими. Люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи – маловитривалі.

На поведінку людини, крім динаміки нервових процесів, що виявляються в темпераменті, впливають набуті особливості, які називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис формує **характер особистості**. Характер формується в процесі *соціалізації* людини в умовах включення її в різні соціальні спільноти.

Важливою характеристикою особистості є її **здібності** – своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, науковій та іншій діяльності є необхідною умовою її успіху. Природною основою формування здібностей є **задатки** – вроджені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, мозку, органів почуттів і руху.

Виділяють такі **види здібностей**:

– *природні*, що формуються на базі вроджених задатків за наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання типу умовно-рефлекторних зв'язків;

– *специфічні*, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності.

Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і т. п.

Спрямованість інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляється у *спеціальних здібностях*, які допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.).

Так, ефективність управлінської, діяльності, значною мірою, залежить від *загальної здібності до управлінської діяльності*.

До найважливіших здібностей діяльності керівника належать такі якості особистості:

- оперативність і практичність мислення;
- здатність швидко оцінювати обстановку, приймати рішення і відповідно діяти;
- емоційна стійкість;
- уміння діяти в критичних, екстремальних ситуаціях;
- висока концентрація уваги;
- здатність легко і швидко виробляти і перебудовувати навички;
- гарні просторові і часові уявлення;
- готовність пам'яті;
- активна спрямованість;
- сильна воля та інші.

Можна розрізняти здібності і за рівнем їх розвитку. Високий рівень розвитку називають талантом, надвисокий – геніальністю.

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія послуговується поняттями, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є **статус, позиція і роль** [12].

Статус (лат. status – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний статуси.

Статус є показником визнання значущості особистості групою чи суспільством. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості.

Позиція характеризує особистість як суб'єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах.

Позиція (лат. positio – становище) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Функціонування поняття "роль" пов'язане з поглядами на особистість не лише як на об'єкт, а й як на суб'єкт відносин у суспільстві.

Роль (франц. role – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних

груп, видів діяльності до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

1.3.3 Ділові відносини як етична проблема

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішності ділових відносин, зокрема в сфері бізнесу та менеджменту. Сучасний менеджмент повинен базуватися на моральних цінностях. Психологічні знання можуть бути спрямовані і на маніпуляцію, шахрайство.

Як складова етики бізнесу та теорії управління, етика в ділових відносинах визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом.

Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і в практичній його роботі.

Основні поняття і ключові слова: особистісні фактори ділових відносин, особистість, індивідуально-психологічні властивості особистості, теорії особистості, ділові відносини як психологічна та етична проблема.

1.4 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту

1.4.1 Психологічні засади сучасного бізнесу

Зростання особистісного фактора розвитку економічної сфери суспільства, зокрема бізнесу, зумовило посилення наукових досліджень в сфері психології бізнесу, а особливо розробку практичних рекомендацій, з метою посилення психологічних факторів сфери ділових відносин.

Не може бути ефективним бізнес, якщо бізнесмен не має відповідних знань з психології (психології особистості, соціальної психології, психології бізнесу). Бізнес потребує встановлення та довготривалого підтримування ділових відносин з діловими партнерами та клієнтами. А без відповідних психологічних знань це неможливо. Це стосується всіх співробітників організації, тому що, в тій чи іншій мірі всі співпрацюють з партнерами по бізнесу, клієнтами та формують імідж фірми.

Потрібно уточнити, що самі по собі психологічні знання є першою, але не визначальною умовою розвитку психологічних засад бізнесу. Потрібні також вміння, навички, мотивація до дії, самі дії – психологічні знання повинні актуалізуватися в психологічній культурі особистості.

Зокрема, сучасний бізнес потребує високого рівня психологічної культури у багатьох ситуаціях бізнесової діяльності. Серед них відзначимо такі. Ділові відносини з партнерами по бізнесу: спілкування, ділові зустрічі, ведення переговорів, ділові прийоми, вирішення конфліктів, реклама, формування іміджу, встановлення і підтримування ділових відносин та ін. Ділові відносини з клієнтами: спілкування та вплив на клієнта, вирішення конфліктів, формування іміджу, реклама, встановлення та підтримування ділових відносин та ін.

1.4.2 Психологічні засади сучасного менеджменту

Ускладнення управлінської діяльності, підвищення рівня освіченості та культури людей, зростання ролі особистості в діяльності організації, зміна структури і змісту мотивації людини до діяльності, визначення організації як відкритої системи, гуманізація управлінської діяльності як явища ділових відносин загостило питання посилення психологічних основ менеджменту.

Особливого значення психологія управління в організації (психологія менеджменту організацій) набула на рубежі ХХІ ст. Вислів "ХХ вік – вік технологій, ХХІ вік – вік психології, етики" актуалізується в сфері економіки, бізнесу.

Відомий менеджер ХХ ст. Лі Якокка ключовим постулатом мистецтва управління визначив такий: "Уміння контактувати з людьми – це все і вся" [7]. Інший, не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію "Дженерал електрик", акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера: "У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх" [19].

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява нових теорій управління насамперед була наслідком змін в економіці, а, головне, наслідком змін самої людини та вимог до неї, як до учасника трудового процесу, змін культури.

Загальна тенденція розвитку теорій управління відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії управління (теорії менеджменту) в організаціях дає змогу виокремити три головних етапи розвитку цієї науки за рубежом (переважно США та країни Західної Європи):

- класичний етап – класичні теорії управління ("наукового управління", "ідеальної бюрократії", "науки адміністрування");
- неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій ("людських відносин", "людських ресурсів", "біхевіоризму");
- сучасні тенденції в розвитку управлінської теорії – гуманізація

управлінської діяльності та діяльності організації в цілому (розвиток теорій особистісного підходу в менеджменті в поєднанні з системною та ситуативною теоріями, формування синтетичної теорії менеджменту).

Класичний (технократичний, раціоналістичний) і гуманістичний напрями в теорії та практиці менеджменту розвивалися паралельно та динамічно, часто перехрещуючись.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулювали наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності, посилення її психологічної та етичної складової.

У другій половині ХХ ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у методах менеджменту.

Системна теорія менеджменту. Зміна поглядів на сутність організації та розвиток теорії систем вплинула на формування системної теорії управління. Згідно з системним підходом елементи, що становлять зміст управлінської діяльності, пов'язані один з одним та впливають один на одного або безпосередньо, або опосередковано. Зміна одного з них неминуче зумовлює зміни в інших, а в кінцевому підсумку – і в усій організації. Це потребує комплексного розв'язання управлінських проблем.

Ситуаційна теорія менеджменту. З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління підприємством стають більш складними і суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень потребує аналізу конкретних ситуацій з урахуванням усіх факторів, оцінювання їхнього впливу на діяльність організації і результатів її функціонування. Так виникла необхідність у розробці ситуаційного підходу.

Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому слугують ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання.

Розвиток теорії особистісного підходу до менеджменту. Увага до окремих (локальних) психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, поступово трансформується (особливо починаючи з кінця ХХ ст.) в систему особистісного підходу до менеджменту.

Технократичний підхід означає мінімізацію особистісного і навіть психологічного фактора, особистісний базується на максимальному врахуванні закономірностей особистості та міжособистісних відносин.

Сучасний процес гуманізації діяльності організації, та менеджменту зокрема, базовим завданням аналізу сучасних теорій управління визначає розгляд генези управління в контексті ролі, місця людини (особистості) в управлінській діяльності та діяльності організації в цілому.

На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері управління. Нове бачення системи управління, новий підхід до

управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Організації та системи управління ними можуть ефективно функціонувати тільки тоді, коли вони не мінімізують вплив індивідуальних особливостей людей, а враховують їх у всій повноті, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особи і організації. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [12].

Перспектива організаційного розвитку така, що тільки особистісна орієнтація гарантує ефективність і конкурентоспроможність організацій. Настають часи, коли особистісний дух організації буде справою не тільки етики, гуманізму і справедливості, а й економічної необхідності.

Зростання ролі особистісних засад менеджменту веде до того, що якщо раніше теорії управління створювали економісти і технологи, то тепер ними, більшою мірою, займаються психологи та соціологи.

Стратегічним центром особистісної концепції управління є *людина (особистість) як найвища цінність для організації*.

Сучасний етап розвитку теорії управління, наряду з посиленням особистісного підходу в менеджменті, відзначається намаганням створити інтегровану теоретичну систему на основі зближення особистісно-психологічного та технократичного підходів, вироблення деякого урівноваженого, синтетичного підходу.

1.4.3 "Психологія ділових відносин" як етична категорія

Психологія не визначає ціннісних критеріїв розвитку ділових відносин, вона, більшою мірою, є засобом, механізмом ділових відносин. Ціннісні критерії – це прерогатива етики ділових відносин. Як ми вже зазначали, психологічні знання як засіб можуть бути використані з метою маніпуляції, обману, шахрайства, злочинних дій. Психологічні дії можуть іти в розріз з моральними цінностями. Тому, психологічні фактори діяльності в сфері бізнесу та менеджменту, повинні визначатися відповідними моральними цінностями. Психологія ділових відносин визначається етичними критеріями.

Але з іншого боку, незнання, а особливо невикористання на практиці психологічних засад, механізмів ділових відносин призводить до етичних проблем, конфліктів у сфері ділових відносин. І навпаки, психологічні знання та ефективне їх використання (в контексті відповідних моральних цінностей) веде до підвищення ефективності ділових відносин. Тому, "психологія ділових відносин" є етичною категорією, а психологія ділових відносин як явище є, значною мірою, явищем етики ділових відносин.

Основні поняття і ключові слова: психологія сучасного бізнесу, психологія сучасного менеджменту, теорії управління, психологічні засади системної теорії менеджменту, психологічні засади ситуаційної теорії менеджменту, теорія особистісного підходу в менеджменті.

1.5 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту

1.5.1 Етичні засади сучасного бізнесу

Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу. Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

Чи може бізнес бути етичним? Чи має право на існування поняття "етика бізнесу"? Питання, які в сучасних вітчизняних економічних реаліях розвитку ринкових відносин ще не знайшли однозначної відповіді.

Довгий час ці питання були дискусійними як для західного світу, де комерція для частини суспільства вважалася "сатанинською справою" (Ш. Бодлер), так і, особливо, в історії вітчизняного бізнесу. (Можемо навести приклад негативного ставлення до діяльності купців, коли саме слово "купець" несло у собі презирливий відтінок).

Значну роль в процесі розвитку етики ділових відносин відіграла релігія, яка впливала на формування нового типу підприємця, якому, як зазначав у своїй роботі "Протестантська етика і дух капіталізму" М. Вебер, "не притаманна" показова розкіш і марнотратство [2]. Саме під впливом протестантизму змінювалося ставлення західного суспільства до багатства, приватної власності. Власність, багатство вважалися результатом успішної діяльності людини, а *успіх – символом благодаті*. Таке поєднання економіки та релігії вивільняє людську енергію, збагачення стає релігійно-етичною місією.

Загальний розвиток суспільства, моральний прогрес поступово вели до того, що з початку ХХ ст. у сфері бізнесу почали формуватися інші цінності, відбувався процес поступового поєднання бізнесових і моральних пріоритетів, поєднання двох базових засад бізнесу – моральність та успіх. В цей період визначаються етичні принципи ведення справ [16]:

- поважай право приватної власності;
- люби та поважай людину;
- будь вірним своєму слову;
- живи за доходами;
- будь цілеспрямованим;
- поважай владу.

Друга половина ХХ ст., незважаючи на певні успіхи впровадження в сферу ділового життя норм моралі, характеризується наявністю значної кількості невирішених і нових проблем. Серед них американська дослідниця Лора Неш виділяє такі [15]:

- жадібність;
- приховування негативних факторів і надання недостовірної інформації у звітах про результати перевірок;
- випуск неякісної продукції;

- нерозумне завищення цін або прямий обман під час ділових переговорів;
- зайва самовпевненість у судженнях, яка може призвести до збитку інтересів компанії, коли для неї настає лихоліття;
- низька якість роботи й товарів;
- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- протиріччя між особистими інтересами й інтересами корпорації;
- наявність фаворитів;
- тверді ціни;
- неможливість висловити своє обурення й незгоду в атмосфері постійних неетичних вчинків;
- недостатня увага родині або особистим справам через надмір роботи;
- виробництво продукції з сумнівними характеристиками з якості й безпеки;
- неповернення яких-небудь речей або цінностей, узятих на робочому місці, у товаришів по службі або з фондів корпорації;
- свідоме перебільшення свого плану роботи задля одержання підтримки;
- перебільшена увага до просування по службових сходах на шкоду інтересам справи;
- обман конкурентів з метою одержання вигоди для компанії;
- створення союзів із сумнівними партнерами в надії на щасливу випадковість;
- затягування й зволікання із виконанням своїх обов'язків, що призводить до надмірної витрати грошей корпорації;
- надання негативного впливу на суспільно-політичний процес шляхом дачі хабара й внесення змін у законодавство.

З іншого боку, в світі почало зростати занепокоєння проблемами, викликаними неконтрольованим зростанням економіки (проблеми екології; домінування технократичних тенденцій в розвитку суспільства, особистості; дисбаланс в розвитку економічних та етичних засад суспільного життя та ін). Все це поставило на порядок денний питання розробки і впровадження принципів і норм етики бізнесу.

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років. Саме з цього часу почали організовувати конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях.

Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – ”Принципи бізнесу”. Основними принципами бізнесу у цьому документі визнано такі [15].

- Відповідальність бізнесу: від блага акціонерів до блага його основних партнерів.
- Економічний та соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості та світового співтовариства.
- Етика бізнесу: від букви закону до духу довіри.
- Повага правових норм.
- Підтримка багатосторонніх торговельних відносин.
- Турбота про навколишнє середовище.
- Уникання протизаконних дій.

Свідченням того, що світ, незважаючи на проблеми, в цілому рухається до вироблення загальної, глобальної етики є документи першого всесвітнього конгресу з етики, бізнесу та економіки (Токіо, 1996) та інших міжнародних форумів.

Важливим кроком на шляху посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, інституалізації "етики відповідальності" в сфері бізнесу стала започаткована у 1999 р. Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала назву *Глобального договору*.

Глобальний договір ООН спрямований на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки. Він пропонує компаніям забезпечити в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандарти праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією.

Права людини

Принцип № 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сферах їхнього впливу.

Принцип № 2. Ділові кола не можуть бути причетні (повинні не мати відношення) до порушення прав людини.

Стандарти праці

Принцип № 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективний договір.

Принцип № 4. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийнятті на роботу та у професійній діяльності.

Навколишнє середовище

Принцип № 7. Ділові кола повинні застосовувати (підтримувати) дбайливий (обережний) підхід до питань екології.

Принцип № 8. Ділові кола повинні вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9. Ділові кола повинні заохочувати розвиток та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

Боротьба з корупцією

Принцип № 10. Ділові кола повинні боротися з будь-якими проявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво [4].

Станом на вересень 2009 року до Глобального договору приєдналося більше ніж 6 500 компаній та організацій з більш як 130 країн світу.

Для впровадження принципів бізнес-етики активно створюються міжнародні організації. Це, в першу чергу, Міжнародне товариство економіки та етики, Інститут соціальної та етичної відповідальності, мережа соціальних починань. До відомих європейських організацій належать Європейська етична мережа, Європейська мережа бізнес-етики [16].

Особливо значне місце етичним аспектам розвитку бізнесу та менеджменту відводиться в США. Американці в цій сфері вважаються лідерами. Проблеми ділової етики протягом багатьох років були темою широкої дискусії в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому. В країні протягом усієї її історії склалися стійкі традиції та цінності, які підкріплювалися і вдосконалювалися системою законодавства. В першу чергу це такі загальнолюдські цінності як чесність, правдивість, довір'я і справедливість в комерційних взаємовідносинах; виконання зобов'язань; здорова конкуренція; винагорода, сумірна з роботою.

Етично недопустимим та підлягаючим покаранню за законом в американській концепції етики бізнесу є: корупція (дача взяток, вимагання); шахрайство; приховування доходів від оподаткування; надання недостовірної інформації в фінансовому звіті фірми.

Важливим елементом розвитку етики бізнесу є питання соціальної відповідальності бізнесу. ***Соціальною відповідальністю бізнесу*** називають відповідність соціальним цілям.

В процесі історичного становлення етичних засад ведення бізнесу існували різні підходи до розуміння соціальної відповідальності бізнесу. Їх становлення відбувалося в процесі суперечок як з приводу ролі бізнесу в суспільстві, так і соціальної відповідальності зокрема.

На початковому етапі вважалось, що бізнес реалізує свою соціальну відповідальність через збільшення прибутку, не порушуючи при цьому законів і норм державного регулювання. Створюючи максимально можливий прибуток, підприємства отримують можливість економічного зростання, що, в свою чергу, сприяє працевлаштуванню та підвищенню доходів всіх. Саме цим бізнес робить позитивний внесок у вирішення проблем суспільства в цілому. В цій системі провідними принципами є власні інтереси бізнесу, які доповнюються робочою етикою.

У подальшому концепція соціальної відповідальності бізнесу розвивалася на основі посилення в розвитку бізнесу фактора соціальних інтересів та корегування діяльності бізнесу суспільством.

Сучасний підхід до розуміння соціальної відповідальності розвивається останні 15–20 років. Він, на противагу інтересам споживання та конкуренції, пов'язаний з корегуванням рішень бізнесу. Окрім економічних результатів, важливим завданням бізнесу також є досягнення з точки зору соціальних цілей: конкурентна боротьба без обману і шахрайства, активна діяльність у сферах охорони здоров'я людини та навколишнього середовища, громадських прав, захисту прав споживачів тощо.

1.5.2 Етичні засади сучасного менеджменту

Значну роль в розвитку бізнесу, підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути етика, яка базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації відносно суспільства, інших організацій, груп, а також у відносинах між собою. З метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень, розробляються етичні нормативи.

У практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії [9]:

- шахрайство;
- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- ухиляння від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів підприємства;
- незаконне використання інформації, отриманої у особи, яка довіряє тобі.

Американська освітня організація Центр етичних ресурсів пропонує 12 кроків у напрямку розробки кожною організацією власної етичної програми [5]:

- 1) формування бачення майбутнього;
- 2) визначення базових цінностей;
- 3) розробка корпоративного етичного кодексу;
- 4) створення служби чи призначення працівника з питань етики;
- 5) створення команди (комітету) оперативного вирішення етичних питань;
- 6) розробка стратегії етичного спілкування;
- 7) проведення тренінгів з етики;
- 8) створення "гарячої" телефонної лінії етичної допомоги;
- 9) розробка системи оцінок і нагород;

- 10) створення системи контролю і реєстрації даних;
- 11) проведення періодичного оцінювання;
- 12) введення етичного стилю керівництва.

Етичною має бути також кадрова політика. Так, згідно з Артуром Воллержу, кадрова політика "BMW" визначається такими принципами [21]: орієнтація образу дій на етичні цілі, велику людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, принцип дії і протидії, самостійність та індивідуальність, самоствердження в роботі, влада, ієрархія, прагнення до соціальних контактів, інформація і комунікація, вільне вираження думки, прагнення до безпеки, соціальна користь праці та демократія.

Реалізацію головної мети й основних завдань менеджменту здійснюють менеджери. Вони використовують різні методи, стратегію і тактику управління колективом людей.

Сучасний менеджер повинен виконувати ролі керівника, лідера, дипломата, вихователя, інноватора тощо.

Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, повинен пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на тверде дотримання законів, й тому йому варто дотримуватись найвищих стандартів відповідальності.

Відомий менеджер ХХ ст. Лі Якокка сформулював такий постулат мистецтва управління: "Уміння контактувати з людьми – це все і вся" [11].

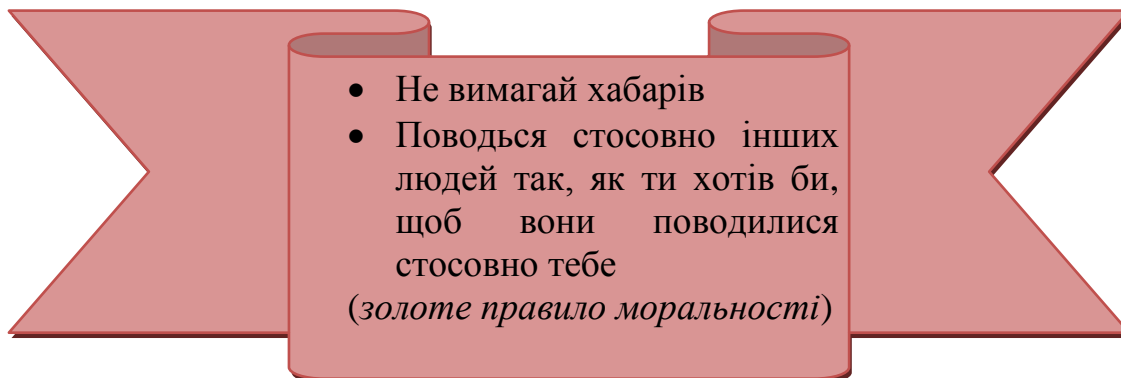
А не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію "Дженерал електрик", визначив такі аспекти діяльності менеджера [19]:

- у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуєчи ними, а запалюєчи, надихаєчи їх;
- потрібно вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднуватиме всіх;
- щоб реалізувалися кращі ідеї, важливо вміти долати бар'єри в спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо.

Ефективність роботи менеджерів оцінюється досягнутими організацією техніко-економічними показниками: зростанням обсягу виробництва; зростанням продуктивності праці; фондівіддачею; собівартістю; рентабельністю. Але недотримання норм етикету, недостатність кваліфікації, досвіду, умінь і навичок менеджера організації може поставити цю організацію у вкрай несприятливе становище. Саме тому менеджер має постійно і все життя вдосконалювати себе.

1.5.3 ”Золоте правило моральності”

Важливим джерелом етики та психології ділових відносин завжди була релігія. Так у Біблії сказано:



Золоте правило зустрічається в пам’ятках багатьох культур [5].

- Ніхто з нас не є істинно віруючим, поки не побажає для ближнього свого, як для самого себе (іслам).
- Що тобі неприємно, не роби ближньому своєму (іудаїзм).
- Не причиняй болю іншим людям за допомогою того, що причиняє біль і тобі (буддизм).
- Ось основа поваги: не роби нічого іншим людям, що ти б не хотів, щоб вони зробили тобі (індуїзм).
- Те, що не подобається тобі, не роби відносно інших (зороастризм).
- Небажане для самого себе не роби іншим (конфуціанство).
- Вибери для сусіда свого те, що вибереш для самого себе (бахай).
- Людині потрібно поводитися зі всіма істотами живими, як з ним самим би поводитися (джайнізм).
- Той, хто збирається взяти загострену паличку і простромити нею пташеня, повинен спочатку спробувати це на собі, щоб відчути, наскільки це боляче (прислів’я народу йоруба (Нігерія)).

Основні поняття і ключові слова: етика бізнесу, декларація Ко, соціальна відповідальність бізнесу, глобальний договір, етика менеджменту, ”золоте правило моральності”.

1.6 Розвиток етики та психології ділових відносин в Україні

Українське суспільство також рухається в напрямі визначення та утвердження принципів етики бізнесу, які, з одного боку, увібрали б у себе кращі традиції ділової культури українців, а з іншого – кращі норми цивілізованого бізнесу.

Але на цьому шляху виникає багато перепон. Так, однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, низький рівень психологічної культури, корупція, недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних

контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику та психологію ділових відносин.

На шляху розуміння, а тим більше дотримання українськими бізнесменами етичних принципів існують різноманітні *бар'єри* [16].

Внутрішні:

- скептичне ставлення до етики в бізнесі;
- песимізм (нічого тут не зміниш; крали і красти будемо);
- фаталізм (зло всесильне, воно перемагає завжди і всюди);
- перекладання відповідальності на інших (я б із задоволенням, але ось інші...);
- невпевненість у своїй моральній послідовності;
- моральна нестриманість;
- страх стати неконкурентоспроможним;
- завищена самооцінка.

Зовнішні:

- закони, суспільна думка;
- підкуп чиновників;
- недобросовісність ділових партнерів;
- застосування силових методів у відносинах із партнерами;
- необов'язковість у ділових комунікаціях.

Українські вчені, політики, бізнесмени намагаються знайти відповідь на запитання, що потрібно зробити, аби етичні норми бізнесу стали реальністю. Результати соціологічних досліджень свідчать, що для встановлення етичних принципів ведення бізнесу необхідні такі кроки [16]:

- розумна податкова політика;
- чітке та стабільне правове регулювання економіки;
- ліквідація організованої злочинності, корупції;
- політична стабільність;
- професійність підприємців;
- рівні умови для всіх для ведення бізнесу;
- формування у суспільстві позитивного іміджу підприємця;
- формування корпоративної етики підприємців;
- навчання етичним основам бізнесу.

Важливим елементом інституалізації етики та психології бізнесу в Україні стало підписання провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями та неурядовими організаціями Глобального Договору ООН.

Презентація Глобального договору в Україні відбулася 25 квітня 2006 р. за підтримки провідних українських та міжнародних компаній та високих посадовців Уряду України. Першими підписантами ініціативи стали 34 провідні українські та міжнародні компанії, асоціації та неурядові організації. Підписанти Глобального Договору в Україні заявили про своє бажання щодо створення мережі Глобального договору в Україні, яка

слугує платформою для сприяння та просування соціальної відповідальності бізнесу та принципів Глобального Договору в Україні [4].

Основні поняття і ключові слова: етика та психологія ділових відносин в Україні, Глобальний договір ООН в Україні.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль відіграє принцип відповідальності в розвитку сучасної етики (ділової етики)?
2. Дайте означення та проаналізуйте категоричний імператив Г. Йонаса.
3. В чому суть діяльності Центру Г. Йонаса?
4. Проаналізуйте комунікативну філософію (етику) як методологічну та аксіологічну основу ділових відносин сучасної епохи.
5. Як впливає процес глобалізації на розвиток бізнесу та менеджменту?
6. Проаналізуйте зміст зростання особистісних факторів ділових відносин?
7. Дайте означення поняття "особистість".
8. Охарактеризуйте ділові відносини як психологічну проблему.
9. Як впливають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості на ефективність ділових відносин?
10. Дайте означення понять "статус", "позиція", "роль" особистості в соціальній групі (колективі).
11. Охарактеризуйте ділові відносини як етичну проблему.
12. Здійсніть аналіз психологічних та етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту.
13. Прокоментуйте вислів "XX вік – вік технологій, XXI вік – вік психології та етики".
14. Охарактеризуйте етапи розвитку теорій управління.
15. Які сучасні тенденції в розвитку теорій менеджменту?
16. Охарактеризуйте процес розвитку особистісного підходу в менеджменті.
17. Чому "психологію ділових відносин" вважають етичною категорією?
18. В чому суть та зміст етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту?
19. Чи може бути бізнес етичним?
20. Проаналізуйте "принципи бізнесу" Декларації Ко.
21. Проаналізуйте сутність та зміст Глобального договору ООН.
22. Обґрунтуйте необхідність соціальної відповідальності бізнесу.
23. Які бар'єри існують на шляху дотримання українськими бізнесменами етичних принципів?
24. Які, на вашу думку, потрібно зробити кроки для встановлення в Україні етичних норм ведення бізнесу?
25. Висловіть свою думку відносно принципу "чесним в бізнесі бути вигідно".
26. Яку роль відіграє "золоте правило моральності" в діловій сфері?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : ”Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
2. Макс Вебер Протестантська етика і дух капіталізму / Макс Вебер ; [пер. з нім. О. Погорілий]. – К. : Основи, 1994. – 261 с.
3. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
4. Глобальний договір ООН / <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>.
5. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
6. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
7. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник / Єрмоленко А. М. – К. : Лібра, 1999. – 488 с.
8. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – № 1. – С. 107 – 116.
9. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
10. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс ; [пер. з нім.]. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
11. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как ”деловая” этика / Дж. Максвелл ; [пер. с англ. Е. А. Самсонов]. – Минск : ООО ”Попурри”, 2004. – 192 с.
12. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / Мартиненко М. М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
14. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
15. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
16. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ ”ХП”, 2006. – 364 с.
17. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
18. Утлик Э. П. Личность в психологии и в менеджменте : учеб. пособие / Утлик Э. П. – М. : ГУУ, 2003. – 227 с.
19. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

Тема 2 Сутність та зміст курсу "Етика та психологія ділових відносин"

2.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин

2.2 Діловий етикет

2.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин

2.4 Структура етики та психології ділових відносин

2.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин

Перед розглядом питання сутності і змісту етики та психології ділових відносин дамо означення ключових понять цієї сфери та визначимо певні закономірності у їх співвідношенні.

Базовими категоріями аналізу етичних та психологічних засад бізнесу та менеджменту є "етика", "мораль", "моральність", "психологія", "етикет", "ділові відносини", "організація", тому зупинимось на їх означенні.

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини.

Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральні відносини, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відносини, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Психологія – система знань про психологічні закономірності, прояви та механізми психіки.

Ділові відносини – відносини між суб'єктами ділової сфери суспільного буття.

Етика ділових відносин – система знань про моральні засади ділових відносин.

Психологія ділових відносин – система знань про психологічні засади ділових відносин.

В науковій літературі частіше зустрічаємо термін "етика ділових відносин", рідше "психологія ділових відносин". Але, якщо ми уважно подивимось, то зможемо побачити, що в посібниках з етики ділових відносин значною є саме психологічна складова. Це пов'язано з тим, що,

по-перше, психологія ділових відносин як самостійна дисципліна менше досліджена, по-друге, у багатьох випадках непросто виділити з етичної сфери ділових відносин суто психологічну. Адже психологічні знання, дії відносно інших на основі врахування психології людини, соціальної групи, вже само по собі є етичним явищем.

Наприклад: бути розумним, уміти мислити. Це явище психології, певний механізм. Але з іншого боку, це цінність. Якщо ділова людина, керівник не вміє критично мислити, аналізувати, навряд чи вона зможе діяти, взаємодіяти в руслі етичних, ціннісних норм.

Коли ми говоримо про моральність ставлення до підлеглих, партнерів, ми, в тому числі, маємо на увазі знання і врахування психологічних явищ, психологічної сфери особистості та соціального середовища.

Основні поняття і ключові слова: етика, мораль, моральність, психологія, ділові відносини, етика ділових відносин, психологія ділових відносин.

2.2 Діловий етикет

2.2.1 Поняття етикету

Ділові відносини і культура комунікації в цілому має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Етикет виник в епоху Середньовіччя в середовищі феодалів (лицарів). Лицарі виробили власний кодекс честі, моральні норми, які були запроваджені у житті і суворо дотримувалися. Належність лицарів до їхнього суспільного стану потребувала дотримання чіткої ієрархії, уваги до різноманітних ритуалів, символів, атрибутів.

Але особливо складними та суворими правилами поведінки існували при дворі монарха. Сам термін "етикет" увійшов до лексикону за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

В Росії норми етикету активно вводилися в період царювання Петра I. У 1717 р. за розпорядженням царя була видана книга "Юності чесне зеркало, або показання до життєвого обходження, зібране від різних авторів". У збірці молодим дворянам давалися поради, як поводити себе в товаристві.

Сучасний період глобалізації, розвитку комунікації, діалогу культур потребує посилення уваги до дотримання норм етикету. До загальних принципів сучасного етикету належать [5]:

- гуманізм і людяність, які потребують бути ввічливим, тактовним, гречним, скромним;
- доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
- краса поведінки, шляхетності;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

Існує п'ять видів етикету: придворний, військовий, дипломатичний, загальногромадянський і діловий (службовий).

В етикеті, як правило, закладені певні моральні принципи. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Адже за суворим дотриманням правил етикету може критися недобррозичливе ставлення до інших. В цьому випадку етикет стає формою лицемірства.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету: ввічливість, тактовність, коректність, вихованість.

2.2.2 Діловий етикет

Як ми вже вище визначили, *етикет* – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо).

Попри універсальний характер етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі тощо.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, тому що сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

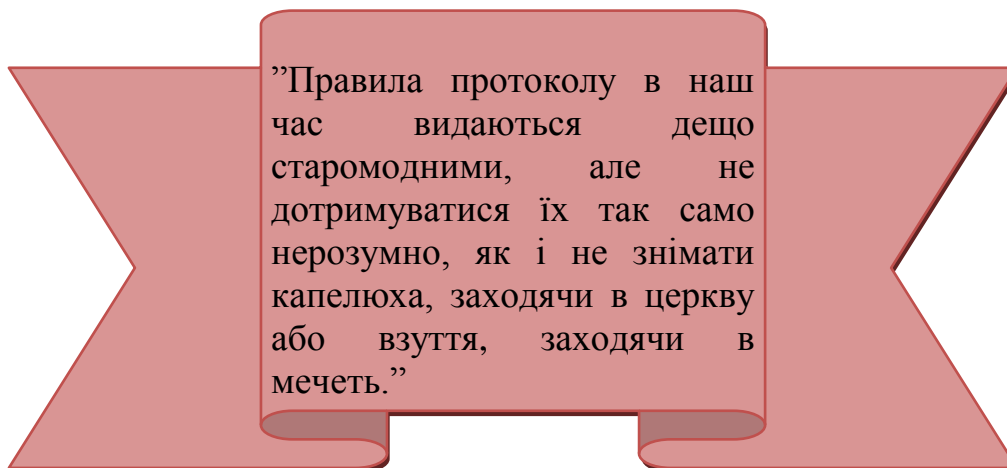
2.2.3 Поняття ділового протоколу

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Слово "протокол" (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. В наш час **протокол** є сукупністю правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

"Протокол – це суворе дотримання певних обов'язків" (Жан Серре).

Французький дипломат Ж. Камбон зазначає [9]:



Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних відносинах. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування.

Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність [5].

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових відносин в подальшому.

Основні поняття і ключові слова: діловий етикет, службовий етикет, протокол, діловий протокол, дипломатичний протокол.

2.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин

Предмет етики та психології ділових відносин, як міждисциплінарної науки, містить у собі два блоки проблем, які нерозривно пов'язані. Це предмет етики ділових відносин – етичні засади ділових відносин, та предмет психології ділових відносин – психологічні засади ділових відносин.

Предмет етики ділових відносин

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка є допустимою, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не "тримає слово", зриваються переговори, постачаються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записані у вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, релігії, моралі (прикладом є розгляд "золотого правила моральності" в пункті 1.5.3).

Сукупність формальних і неформальних етичних норм становить *предмет етики ділових відносин*.

Як складова *економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Важливою запорукою успішної діяльності організації є *менеджмент (управління)*. В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління.

Як складова *менеджменту організації етика ділових відносин*

визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Так, японська фірма "ацусіта електрик" у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини.

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є *засобом прийняття рішень*, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

Предмет психології ділових відносин

Предметом психології ділових відносин є психологічні основи ділових відносин.

Як складова економічної психології або психології бізнесу психологія ділових відносин досліджує психологічні основи ділових відносин у таких сферах: ділова комунікація (спілкування), стреси, конфлікти, ведення переговорів, реклама, імідж та ін.

Як складова психології менеджменту психологія ділових відносин досліджує організаційну психологію, психологію груп, психологію мотивації, психологію інновації, стреси, психологію конфліктів, ділову комунікацію (спілкування) та ін.

Узагальнюючи, можемо визначити ***предмет етики та психології ділових відносин*** – система знань про моральні та психологічні засади ділових відносин.

Основні поняття і ключові слова: предмет етики ділових відносин, предмет психології ділових відносин, предмет етики та психології ділових відносин.

2.4 Структура етики та психології ділових відносин

Визначення сутності та змісту "Етики та психології ділових відносин" як наукової дисципліни в сучасній літературі ще не набуло чіткого, системного характеру. Особливої уваги потребує дослідження проблеми та формалізація її в навчальній літературі щодо питань психології ділових відносин.

Тому формування структури, змісту "Етики та психології ділових відносин", а на основі цього, формування структури та змісту навчальних

посібників носить суб'єктивний характер уподобань авторів. Матеріали з проблем етики та психології ділових відносин розпорошено по різноманітних посібниках ("Етика бізнесу", "Ділова етика", "Етика ділових відносин", "Етика ділових стосунків", "Психологія ділових відносин", "Ділове спілкування", "Етика ділового спілкування", "Психологія ділового спілкування", "Культура ділового спілкування" та ін.), що понижує ефективність навчального процесу.

Структуру етики та психології ділових відносин як феномена та наукової проблеми визначимо через таку схему.

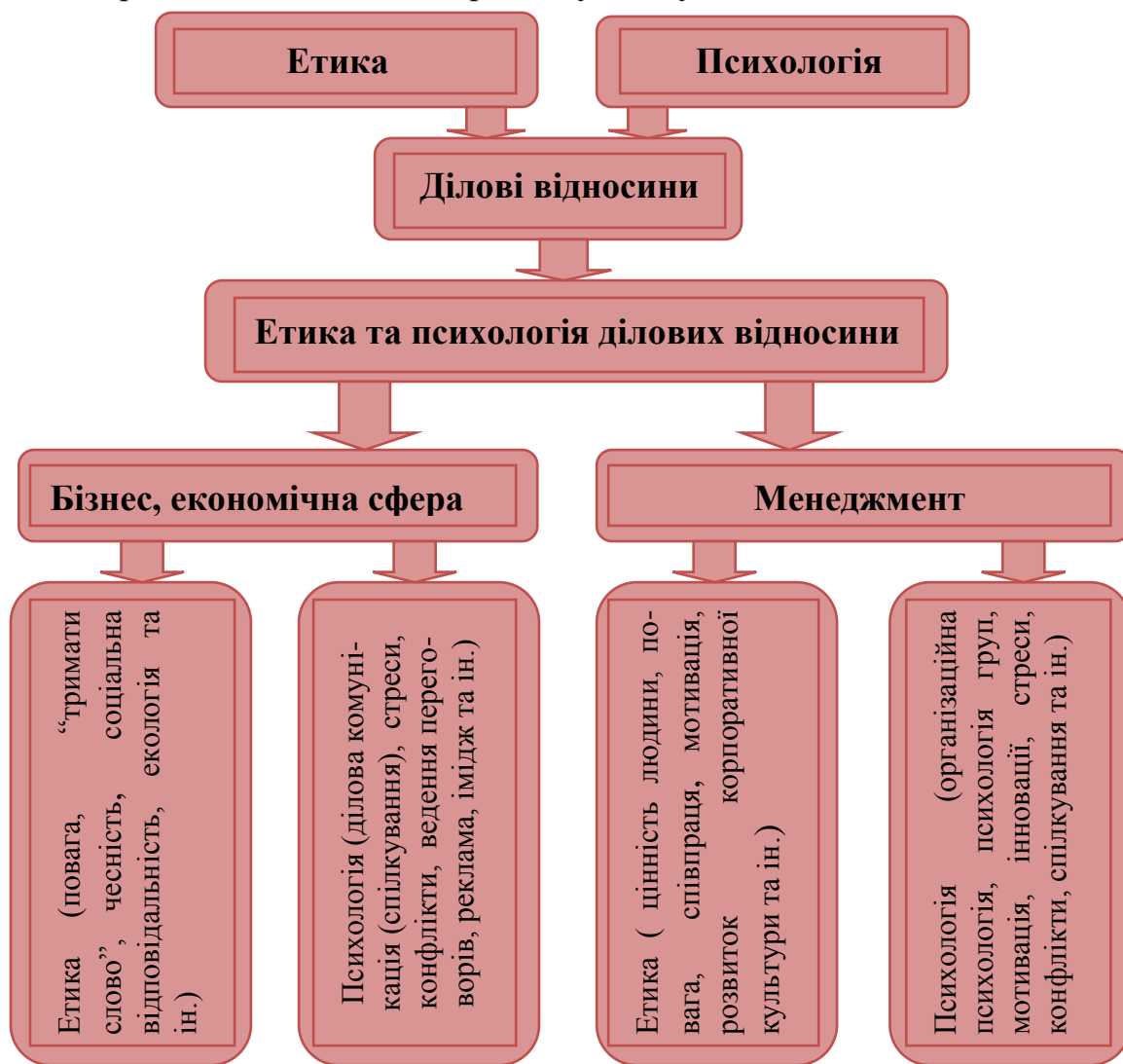


Рисунок 2.1 – Структура етики та психології ділових відносин

Основні поняття і ключові слова: структура етики та психології ділових відносин.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте поняття “етика”, “мораль”, “моральність”, “етикет”.
2. Дайте означення поняття “етика ділових відносин”.
3. Дайте означення поняття “психологія ділових відносин”.

4. В чому полягає сутність та зміст ділового етикету?
5. Чому діловий етикет вважається економічною категорією?
6. Що таке діловий протокол? Яку роль він відіграє в діловій сфері?
7. Проаналізуйте основні етичні принципи ділового протоколу.
8. Здійсніть аналіз предмета етики ділових відносин.
9. Здійсніть аналіз предмета психології ділових відносин.
10. Дайте означення предмета етики та психології ділових відносин.
11. Проаналізуйте структуру етики та психології ділових відносин як наукової дисципліни.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : ”Финансы и статистика”, 2004. – 208 с.
3. Герасимчук А. А. Этика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУФІМБ, 2006. – 350 с.
4. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
5. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
6. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как ”деловая” этика / Максвелл Дж. ; [пер. с англ. Е. А. Самсонов]. – Минск: ООО ”Попурри”, 2004. – 192 с.
7. Малахов В. Г. Этика : курс лекцій / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000. – 304 с.
8. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
9. Палеха Ю. І. Этика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
10. Проценко О. П. Этикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків : ХНУ, 2002. – 240 с.
11. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ ”ХП”, 2006. – 364 с.
12. Стоян Т. А. Діловий етикет : моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
13. Честара Дж. Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и для каждого / Честара Дж. ; [пер. с англ.]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.
14. Ягер Джен Деловой протокол : стратегия личного успеха / Ягер Джен ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.

Тема 3 Етичні та психологічні засади ділових відносин

3.1 Етико-психологічні основи відносин керівника і підлеглих

3.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

3.3 Гендерні засади ділових відносин в організації

3.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу

3.1 Етико-психологічні основи відносин 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 відносини з працівниками та клієнтами [16].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації [16].

- *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 відносини при цьому не будуть теплими.

- *Партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, тому що 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 [16]:

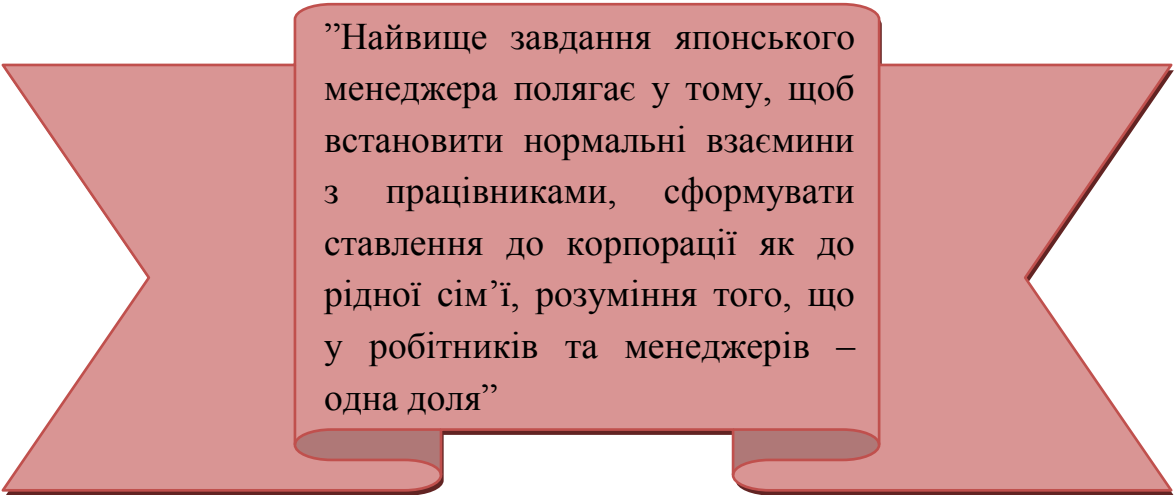
- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми

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 випадку такої форми спілкування відбувається "розмивання" відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony) [10]:



"Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформулювати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля"

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлегли сприймали позицію менеджера, потрібно показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принципам поглядів підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще

виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [16].

Однією з важливих якостей 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 [16].

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру потрібно навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів.

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, тому що ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [16]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не потрібно 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 потрібно боятися хвалити підлеглого, тому що успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову потрібно вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, потрібно довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

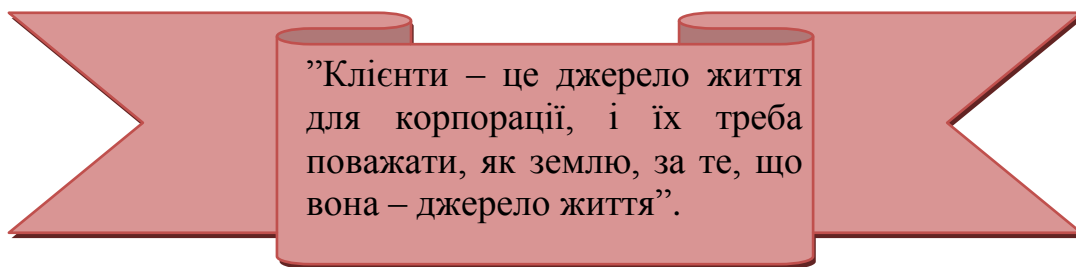
Основні поняття і ключові слова: керівник, підлеглий, стратегії поведінки і спілкування, конфлікти, взаєморозуміння, критика.

3.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того, щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: "Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?" Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними [16].

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу відносин*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних відносин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [4].

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80–90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати, насамперед, постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі "7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника" зазначає [20]:



За оцінками американських спеціалістів лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильне оцінювання ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять [16]:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих "фокус-груп" з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;

- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія "Професіонал Експібітс Графікс" щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, вислуховує їх побажання. Як правило, до 95% з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витратити свій дорогоцінний час на таке спілкування, тому що повернення або ошасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування, менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів [16].

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від відносин з банком, становить 92%, у тих, що отримали незадоволення, але його не афішували, – 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і отримав задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91%, у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46%. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів 81% незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було приділено до них [16].

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери [15]. Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90% приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10% – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження відносин. Для цього

потрібно частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [16].

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає: "Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: "Заждіть". У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відмінює зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу"[13].

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своїх обіцянок. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов'язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й відносини будуть приємними для кожної з них.

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не потрібно при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витрачати 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль. *Продаж – це спілкування між людьми, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними [15].*

Основні поняття і ключові слова: клієнт, партнер, маркетинг, форми спілкування менеджера з клієнтами.

3.3 Гендерні засади ділових відносин в організації

3.3.1 Гендерна ситуація в Україні

За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання "ділової жінки". Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній і фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення.

Гострою залишається гендерна ситуація в Україні. 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.

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%, 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% капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5%.

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

3.3.2 Гендерні стереотипи

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

Поняття *стереотипу* визначається як 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 [7]:

- 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 та 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 та 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 стриманим, врівноваженим, безпристрасним у відносинах 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.

Наслідки деструктивного прояву 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 [1]:

- 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 добре оплачувану роботу;
- нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;
- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків щодо жінки та ін.

Як бачимо в діловій сфері існують серйозні гендерні проблеми.

3.3.3 Особливості ділової поведінки жінок і чоловіків

Відносини 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 відносин, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх проявлення в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок та конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів [1]:

- 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.

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, і в сімейній сферах.

Опитування жінок показують, що у професійному самовизначенні їх, в першу чергу, приваблюють можливість активного спілкування, соціальна взаємодія, відносини, що складаються в компанії. 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 [11].

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 оцінюванні власної праці більшою мірою 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).

Чоловіки 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.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є схвальне оцінювання 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 особливостей представників різних статей дозволяють створити сприятливу атмосферу для здорових ділових відносин.

Дослідники, залежно від ставлення в організації до жіночої статі, виділяють типи організаційної культури [2].

- *Культура джентльменського клубу.* Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій

роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри і займати керівні посади. Спроби жінок наполягати на своїх правах призводять до погіршення доброго ставлення до них.

- *Культура казарми.* Вона деспотична і властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі щаблі. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси і ставитися до них грубо й зневажливо (втім, як і до всіх, хто не володіє реальною владою).

- *Культура спортивної роздягальні.* У її рамках чоловіки будують міжособистісні відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень і демонструють до жінок відкрити зневагу. Жінок, навіть високого становища, наприклад, які належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають.

- *Культура заперечення відмінностей між статями.* Ця культура відкидає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, традиційні сімейні функції жінок, а тому потребує від них тих же успіхів, що й від чоловіків.

- *Культура помилкового захисту жінок.* У рамках цієї культури ідея рівності, основана на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок (або слабких взагалі) насильно залучають до активної роботи, виховують в них почуття впевненості, постійно нагадують їм, що вони – жертви, які потребують допомоги та підтримки.

- *Культура тямущих мачо.* Зовні дана культура не бере до уваги статевої відмінності, тому що на перше місце ставляться просто розумні й енергійні люди, які вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи фірми. Тих, хто не справляється, карають і звільняють, причому іноді жінки більш жорсткі і нещадні.

Основні поняття і ключові слова: гендер, гендерна рівність, ділова жінка, гендерні стереотипи, гендерні особливості.

3.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу

В епоху глобалізації, завдяки широкій доступності ідей та товарів, локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури.

Розширення культурних контактів, запозичення культурних цінностей та міграція людей з однієї культури в іншу суттєво впливають на культуру ділових відносин. З одного боку, розвиток сфери освітньої комунікації приводить до того, що китаєць чи японець, отримавши освіту у Франції,

переймають особливості французької поведінки. А з іншого, взаємопроникнення національних стилів формує відповідні загальні традиції, нормативи в сфері ділової культури. Тому, розглядаючи питання особливостей ділових відносин в різних країнах світу, ми не повинні абсолютизувати вплив національних стилів на процес, наприклад, ведення переговорів.

Але, незважаючи на процеси глобалізації, питання вивчення і врахування в діловій сфері національних особливостей залишається важливим аспектом етики ділових відносин.

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній, так і в матеріальній сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості потрібно враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії [16].

Проблема національного стилю ділових відносин в нашій країні ще далеко невивчена, при підготовці менеджерів цьому приділяється недостатня увага. Все це суттєво позначається на ефективності співпраці вітчизняного бізнесу з іноземними партнерами.

Розглянемо деякі національні стилі ділових відносин [9; 16].

- **Американський.** Американці при вирішенні проблем прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей.

Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність, не дуже офіційна манера ведення переговорів.

Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Напористість, а іноді й агресивність американців може призвести до певних ускладнень у переговорному процесі.

Суттєвими властивостями американських переговорників є їх високий професіоналізм та самостійність при прийнятті рішень. Вони вміють торгуватися, виявляють наполегливість у досягненні своїх цілей, люблять приймати пакетні рішення, не люблять, коли переговори затягуються. Намагаючись провести переговори швидко, американці можуть заключати

договори по телефону, підтверджуючи їх згодом телетайпом або факсом. А у випадку довготривалих, довірливих ділових відносин письмове підтвердження може взагалі не знадобитися.

Американці дружелюбні, але дружба трактується по-своєму: "друзі по роботі", "друзі по відпочинку", "друзі родини". Для того, щоб в Америці зустрітися з друзями, потрібно повідомити про свій приїзд і зачекати на запрошення.

На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім'ю, хобі; теми політики та релігії краще не торкатися. Розмовляють зазвичай голосно.

У ділових жінках їм подобається яскравий, ретельно нанесений макіяж і коротка зачіска.

Дистанція під час розмови – велика.

- **Французський.** Французи приділяють значну увагу попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але, порівняно з американцями, вони менш вільні при прийнятті рішень і "зв'язані" наданими їм інструкціями.

Французи ведуть переговори досить жорстко, не маючи "запасної" позиції. Не люблять, коли партнери змінюють свою позицію. В своїй аргументації орієнтуються на логічні доводи. Часто вибирають конфронтаційний стиль відносин. Багато часу займає у них аналізування, тому переговори триваліші, ніж в американців. Договори, підписані французами, завжди дуже точно сформульовані й не допускають можливості різних тлумачень.

Важливим є те, що як офіційну мову переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову. Не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Говорять швидко і невимушено, часто перебивають співрозмовника.

Представники еліти французького суспільства добре знаються на філософії, історії культури, мистецтві, тому бажано вміти підтримувати розмову на ці теми. Небажані розмови – релігія, політика, питання кар'єри, сімейний стан, прибутки, витрати.

При налагодженні ділових контактів часто використовуються особисті знайомства та родинні зв'язки.

В одязі французи надають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам строгий костюм потрібно доповнити намистом, уважно поставитися до макіяжу. Під час зустрічі не прийнято дарувати подарунки.

Бесідуєть французи на короткій відстані.

- **Німецький.** Німці надають велике значення ретельній підготовці до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання.

Німці вирізняються працелюбством, пунктуальністю, бережливістю, раціональністю, педантичністю, організованістю, скептичністю. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах.

Німці дуже ретельно виконують свої обов'язки і від партнерів вимагають такого ж ставлення до справи. При складанні угод намагаються передбачити великі штрафи при недотриманні гарантійного періоду на товар, що постачається.

Двері у службові приміщення потрібно тримати закритими: відкриті двері засвідчують неорганізованість господаря.

У виборі одягу для ділових зустрічей німці консервативні.

Обмінюватися подарунками у ділових колах не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, то свій рахунок доведеться оплачувати самостійно (хоча можуть бути винятки).

Відстань для бесіди – 50 см.

- **Англійський.** Англійці, на відміну від німців, підготовці до переговорів приділяють мало уваги і прагнуть вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Вони вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю, повагою до власності.

Характерними для них є прагматизм, емпіризм, але при цьому вони ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації.

Англійці вміють терпеливо слухати співрозмовника, хоча це не означає згоди. І навпаки, не люблять, коли багато говорять, вважаючи це грубим нав'язуванням себе іншим. Говорять англійці неголосно.

Потрібно бути обережним з врученням подарунків. Можна дарувати щось невелике – фірмові авторучки, запальничку, записники, а на Різдво – алкогольні напої. Дорогий подарунок розцінюється як хабар.

В англійських будинках неприйнято обмінюватися візитівками, звертатися в гостях до незнайомих людей, якщо Вас не відрекомендували.

Улюблені теми англійців – погода, спорт, садівництво, хатні тварини тощо. В неофіційних розмовах з іноземцями уникають тем про особисте життя, професійні успіхи, релігію, життя королівської родини, тем, пов'язаних з Північною Ірландією. Не люблять співрозмовників, які хизуються своєю ерудицією і категоричні у своїх твердженнях.

Діловим жінкам на переговори потрібно одягати мінімум прикрас. В одязі приємне враження справляє добір білого, чорного та рожевого кольорів. Макіяж повинен бути виконаний з особливою старанністю.

Англійці суворо ставляться до одягу під час візитів: на обід – смокінг, на офіційний вечір – фрак.

Відстань між співрозмовниками – 50 см.

- **Китайський.** Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції. Остаточні рішення вони приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Китайські бізнесмени, зазвичай, не одразу "відкривають карти", поступки роблять під кінець переговорів, після того як оцінять можливості іншої сторони. Вміють уміло використовувати чужі помилки. Тому "дух дружби", який вони намагаються пропагувати, часто буває оманливим ходом.

Велику увагу китайці приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску.

В китайській делегації багато експертів з різних питань, тому її чисельність, зазвичай, виявляється доволі значною.

Китайці надають велике значення неформальній бесіді: розпитують про сім'ю, дітей, вік та уподобання. Подарунки прийнято дарувати організації, а не окремій особі.

- **Японський.** Японці прагнуть уникнути обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів. Проблеми намагаються максимально обговорити під час неофіційних зустрічей. В цілому, впродовж переговорів, не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Зі слабким партнером вони можуть удаватися до тиску.

Японці велику увагу приділяють розвитку особистих відносин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються).

Важливим є те, що японці уміють працювати в команді, для них характерна групова солідарність.

Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу.

Не рекомендується спілкуватися з японцями про релігію та філософію. З великою пересторогою вони ставляться до жінок-бізнесменів.

Якщо ділова зустріч відбувається в Японії, потрібно пам'ятати, що вуличне взуття знімають біля входу в дім, на татамі не ступають навіть у домашніх капцях. В туалет ходять в спеціальних капцях, які стоять біля входу. Не забудьте їх зняти. Потрібно завжди мати з собою велику кількість візитівок, їх відсутність здивує японців.

В Японії не використовується рукостискання, прямий погляд в очі. Важливим елементом є уклін.

Відстань для розмов – коротка.

- **Арабський.** Визначення арабських особливостей ділових відносин

як певного стилю є дещо умовним, адже арабський світ неоднорідний. Але ми можемо визначити певні закономірності етики ділових відносин арабських країн.

Під час знайомства з представниками арабських країн потрібно активно висловлювати свою прихильність і гостинність. При зустрічі арабські чоловіки зазвичай обнімаються, легко поплескують один одного по плечах та спині. Але іноземцям цього робити не потрібно.

Для арабів важливим елементом етики ділових відносин є встановлення довіри між партнерами. Вони віддають перевагу попереднім детальним узгодженням всіх питань. Характерною особливістю є увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не надає уваги. Вони не люблять поспіху, розмови та переговори ведуться поважно. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через звичку арабів торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати.

При спілкуванні з арабськими партнерами неприпустимо цікавитися здоров'ям дружини та дітей, це може їх образити.

Велике значення для представників арабського світу мають мусульманські традиції.

Арабам подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами.

Особливо потрібно бути уважним при перебуванні в арабських країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. В Північній Африці не вживають алкоголю. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки з м'ятою – потрібно випити всі. При перебуванні на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест є символом слів: "Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе".

В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження.

Дистанція для спілкування – 20 – 40 см.

- Особливості етики ділових відносин **представників Росії та інших країн Співдружності**, на думку зарубіжних спеціалістів [16], полягають у тому, що на переговорах вони часто звертають увагу на загальні питання і мало уваги приділяють тому, як їх реалізувати. У них переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення.

Серйозною проблемою для ділових людей, які ведуть справи за кордоном, взаємодіють з іноземцями, що приїхали в нашу країну, ведуть з іноземцями переговори по телефону, є знання і дотримання відповідних національних норм етикету.

Основні поняття і ключові слова: національна культура, національні особливості ділового спілкування.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль етики та етикету у взаємовідносинах керівника та підлеглих?
2. Який вплив мають норми етики та етикету на відносини з клієнтами та партнерами по бізнесу?
3. Прокоментуйте вислів: "Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя".
4. Охарактеризуйте стан гендерної рівності в сфері ділових відносин.
5. Які гендерні стереотипи існують в діловій сфері?
6. В чому полягає зміст гендерної рівності в діловій сфері?
7. Як впливають особливості чоловіків та жінок на їх діяльність в діловій сфері?
8. Які існують типи організаційних культур залежно від ставлення в організації до жіночої статі?
9. Дайте загальну характеристику національних особливостей ділового етикету як важливого фактора відносин у діловій сфері.
10. Проаналізуйте національні особливості ділового етикету однієї з країн.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие / Бендас Т. В. – СПб. : Питер, 2006. – 341 с.
2. Вачугов Д. Апполон, казарма, клуб : виды и функции организационной культуры / Д. Д. Вачугов // Менеджер и менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 24 – 30.
3. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
5. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2005. – 152 с.
6. Говорун Т. В. Гендерна психологія : навч. посібник / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. – К. : Академія, 2004. – 308 с.
7. Дорожкіна І. В. Гендерна політика в місцевих громадах :

- інформаційно-практичний посібник / І. В. Дорожкіна, В. В. Ковальчук. – Чернігів : Чернігівська обласна організація Спілки жінок України, 2010. – 56 с.
8. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник / Зусін В. Я. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
 9. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
 10. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. ; [пер. с англ.]. – М : Прогресс, 1990. – 410 с.
 11. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
 12. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
 13. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. ; [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
 14. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
 15. Тохиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тохиро Коно ; [пер. с яп.]. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
 16. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
 17. Чирикова А. Е. Жінщина во главе фирмы / Чирикова А. Е. – М. : Изд-во института социологии РАН, 1998. – 358 с.
 18. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – [3-є вид., перероб. і доп.]. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
 19. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування / Шеломенцев В. М. – [2-е вид.]. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
 20. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. ; [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.

Тема 4 Корпоративна культура

4.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації

4.2 Означення та зміст корпоративної культури

4.3 Формування корпоративної культури

4.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації

Серед численних факторів формування корпоративної культури організації ключовими є етична та психологічна культури. Тому, розглянемо спочатку питання інституалізації етичних та психологічних основ діяльності організацій.

Становлення етичних і психологічних засад бізнесу та менеджменту має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють *Етичні кодекси*, які [5]:

- показують менеджерам і працівникам як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей;
- формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають;
- є основою для дискусій з питань етичного поведіння.

Кожна компанія розробляє свій етичний (корпоративний) кодекс з відповідною назвою: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів. Наприклад:

- Кодекс ділової етики ("Проктер енд Гембл");
- Кодекс принципів ділової етики ("Юнілевер");
- Кодекс ділової поведінки ("Кока-Кола");
- Звід загальних ділових принципів компанії ("Ройял-датч-Шелл").

Перші етичні кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів включалися стислі формулювання ідей (прикладі: "Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх", "Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва" та ін.) і перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами.

З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на американські, а й на європейські, канадські, японські фірми.

В кодекси поступово включаються положення про подарунки, хабарі, відносини з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров'я та безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення). Від робітників організації у багатьох випадках вимагалася письмова згода про дотримання вимог кодексу.

Прикладом розробки сучасного кодексу може бути Кодекс ділової

етики компанії "Проктер енд Гембл", у якому визначені основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, на яких базується діяльність компанії [1]:

- колектив, який складається з найкращих у світі спеціалістів;
- господарське ставлення до майна компанії (як до власного); прагнення до забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії, до виконання поставлених завдань, підвищення ефективності праці;
- чесність і відкритість у відносинах між робітниками; дотримання букви закону; прийняття рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;
- намагання бути кращими у виконанні покладених завдань; підвищення якості роботи; здійснення лідерства у своїй сфері;
- взаємне довір'я у відносинах між колегами, замовниками і користувачами.

Принципи і правила поведінки, які базуються на основі моральних цінностей, зводяться до такого:

- повага до особистості кожної людини;
- нероздільність інтересів компанії і кожного робітника;
- цілі і принципи чітко визначені та погоджені;
- основою успіху є новаторство;
- орієнтація у виробничій сфері на запити споживачів, на тісні, взаємовигідні відносини з замовниками і суміжниками;
- заохочення професійної майстерності робітників;
- намагання бути кращими у всіх галузях, які мають для компанії певне значення;
- спільна діяльність в дусі взаємного довір'я і партнерські відносини з замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами.

В компанії "*Техас Інструментс*" розроблена етична програма для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення, прийняті в різних країнах нагороди за дотримання етичних принципів компанії. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній "гарячій" телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою або електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: "Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо". Ця компанія свій перший моральний кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його строго дотримувалася [3].

В компанії "*Мак Донелл Дуглас*" кожен співробітник одержує картку, на якій наведено скорочений варіант морального кодексу компанії і правила

прийняття етично правильних рішень. Таку картку зручно мати завжди при собі. Компанія вимагає від своїх співробітників дотримання жорстких етичних стандартів. В моральному кодексі компанії підкреслюється: "Чесність і етика існують винятково всередині людини або зовсім відсутні. Або індивід веде себе чесно і етично, або ні. Щоб чесність і етичність були символами, ми, члени Корпорації, повинні старатися:

- бути чесними, заслужувати довір'я в будь-яких відносинах;
- виконувати покладені перед нами задачі і взяті на себе зобов'язання;
- конструктивно співробітничати, допомагати колегам в будь-якій роботі;
- чесно і розумно ставитися до своїх колег, покупців та інших людей;
- дотримуватися законів у всіх наших діях;
- вірно служити своїй компанії, докладати всіх своїх сил до покращення якості життя у світі, в якому ми живемо.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів потребує важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору, деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але зрештою наші добрі справи ідуть нам же на користь" [3].

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії "Моторола" має право інтерпретувати і корегувати основні положення морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення відносно робітників, які порушують кодекс.

В деяких компаніях призначається *Комісар або уповноважений з питань етики*.

Широко використовуються в компаніях *навчальні програми*, які спрямовані на розповсюдження принципів етики серед робітників.

За даними досліджень, майже всі великі американські корпорації та половина невеликих фірм мають свої Етичні кодекси. В Західній Європі існує певна недовіра до ефективності впливу кодексів на моральне вдосконалення співробітників. Кодекси тут з'явилися лише в середині 80-х років, а процес їх розробки і впровадження проходить дещо повільніше, ніж у США. Так, в Канаді кодекси мають приблизно 50% компаній, а в Англії – приблизно 40%.

Досвід розробки і впровадження Етичних кодексів показує, що це тільки перший крок до використання норм ділової етики. На цьому шляху виникають певні проблеми. Головна з них полягає в тому, як досягти міри, балансу між етичним та економічним полюсами бізнесу. Від менеджерів дуже часто вимагають добиватися поставлених цілей будь-якими способами.

Є також потреба в розробці практичних механізмів, за допомогою яких менеджери зможуть сформувати етичну поведінку співробітників організації.

Прикладом до вищенаведеного є слова керівника вашингтонської організації "Етичний ресурсний центр" Майкла Дегно: "На мою думку, чимало сучасних корпорацій страждають на певний моральний дуалізм, коли співробітник може почепити свою етику на гвіздок і сказати: "А тепер я займаюсь бізнесом і діятиму не так, як навчаю робити свого семилітнього сина". Я думаю, що для нашої культури така практика є особливо небезпечною" [2]. Як вважає Дерлоу Дес, єдиним виходом із цієї ситуації "є пошук шляхів перетворення етики на ключову цінність компанії, якій надається пріоритет у процесі прийняття рішень" [5].

Основні поняття і ключові слова: інституалізація етики ділових відносин, етичні кодекси, комітет з етики.

4.2 Означення та зміст корпоративної культури

4.2.1 Означення корпоративної культури

Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та психологічної культури організації. Вона є *інтегральною характеристикою* ділових відносин в організації та ділових відносин в системі "організація – зовнішнє середовище".

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства), культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці ХХ ст. корпоративної культури.

Термін "**корпоративна культура**" вперше використав у ХІХ ст. німецький фельдмаршал Мольтке, яким він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Спроби розгляду, зокрема розробки концепції корпоративної культури бачимо в 50–60-х роках ХХ ст., але серйозні дослідження проблеми розпочалися у 80-х роках. У вітчизняній теорії організації, аналіз питань корпоративної культури розпочався у 90-ті роки.

Корпоративна культура, як феномен культури, насамперед визначається системою цінностей організації та її співробітників. Вона є *інтегральною характеристикою організації* (її цінностей, засад поведінки, способів оцінювання результатів діяльності).

На основі аналізу підходів щодо означення сутності та змісту корпоративної культури, можна дати таке визначення поняття.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань,

уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., що склалися в організації, які формують "корпоративний дух", визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації.

В межах теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки [12].

Існує багато підходів до визначення типів корпоративної культури.

Американський дослідник Уільям Оучі, виділив таких три основних типи [12].

- **Ринкова культура.** Характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основними цінностями є конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків.

- **Бюрократична культура.** Основана на перевазі регламентів, правил і процедур. Організаційна культура формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені і рентабельні. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку.

- **Кланова культура.** Її основу становлять внутрішні цінності організації, а джерелом влади тут є традиції. Взаємовідносини в організації базуються на спільних цінностях, цілях, згуртованості, співучасті і відчутті організації як "ми". Культура прийнята всіма співробітниками.

Одна з найбільш відомих типологій управлінських культур розроблена Ч. Хенді [12].

- **Культура влади (культура Зевса).** Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, невелику кількість правил і процедур, подавляється ініціатива робітників, здійснюється жорсткий контроль над усіма. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

- **Рольова культура (культура Аполлона).** Це бюрократична культура, яка основана на системі правил та інструкцій. Їй властиве чітке розподілення прав, обов'язків і відповідальності між робітниками управління. Вона негнучка і перешкоджає нововведенням, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особиста якість керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям і державним організаціям.

- **Культура задачі (культура Афіни).** Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і у ситуаціях, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблеми. Вона основана на співробітництві, колективній розробці ідей і загальних цінностях. Влада базується на знаннях, компетентності, професіоналізмі та володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, який здатен перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

- **Культура особистості (культура Діоніса).** Вона пов'язана з емоціональним початком і основана на творчих цінностях, які об'єднують людей не для вирішення службових задач, а для досягнення індивідуальних цілей. Вирішення задач виконуються на основі узгодження, тому влада носить координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади, стадію зростання характеризує рольова культура, стадію стабільного зростання – культура задачі або культура особистості, під час кризи переважає культура влади.

4.2.2 Рівні та зміст корпоративної культури

Як наукова дисципліна корпоративна культура має міждисциплінарний характер. Являючись частиною теорії організації та управління, зокрема теорії управління персоналом, вона пов'язана з культурологією (є прикладною культурологією), етикою, психологією, соціологією, теорією дизайну, валеологією та ін.

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо **два рівні** корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух; 2) зовнішній – рівень актуалізації ("зовнішніх проявів" [9], формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смісл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація ("зовнішні прояви") корпоративної культури. До них належать: норми та моделі поведінки і комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали і свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з точки зору **складових та чинників процесу її формування.**

Визначимо такі рівні корпоративної культури: 1) загальнолюдська (національна) культура; 2) корпоративні цінності; 3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

Важливою умовою, принципом, чинником формування корпоративної культури є **онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури**, зокрема світогляду, смислу життя, духовності, моралі, цінностей, вірувань, уявлень, установок людини та ін., які, за своєю суттю, є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі і під впливом, з одного боку, загальнолюдської (національної) культури, а з іншого, цінностей організації, **ділових принципів**.

Третій рівень – рівень актуалізації (зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури.

Зупинемось коротко на аналізі другого та третього рівня корпоративної культури, які і визначають складові, чинники розвитку саме організаційних засад корпоративної культури.

Корпоративні цінності

Корпоративна місія

Цінності організації, як принципи формування корпоративної культури формалізуються в корпоративній місії та корпоративних ділових принципах [9].

Визначення корпоративної місії – ключовий етап формування корпоративної культури. Місія організації є смисловою, ціннісною, методологічною основою формування цілей, цінностей, ділових принципів та інших чинників корпоративної культури. Вона допомагає співробітникам та навколишньому оточенню визначити та оцінити соціальну роль організації, дозволяє подивитися на організацію зі сторони суспільства та оцінити її можливий розвиток в довгостроковій перспективі.

Корпоративна місія – це призначення організації як у широкому плані (для суспільства), так і в конкретному (вирішенні певних функціональних задач). Деталізуючи формулювання корпоративної місії часто уточнюють ринкову нішу організації, вказують гарантовану якість роботи, підкреслюють ті можливості, які має організація для реалізації своєї місії. За формулюванням місії організацію повинні впізнавати. Потрібно зазначити, що не існує загальноприйнятого регламенту для визначення місії та її елементів.

Наведемо приклади формулювання місії організації. Так, аналізуючи місію фірми "Соні", кажуть: "Це фірма-новатор, яка виробляє новітні науковомісткі товари в області електроніки, цифрових систем, відеотехніки та лазерних технологій оригінальними способами, для неї притаманна особлива практика роботи з клієнтами в усьому світі" [10].

Місія може бути сформульована коротко, у вигляді гасла (слогана), що

дає можливість кращого запам'ятовування. Приклади: "Що добре для країни – добре для Дженерал Моторс, а що добре для Дженерал Моторс – добре для країни" (Дженерал Моторс), "Зробити людей щасливими" (Walt Disney), "Прогрес – наш головний продукт" (General Electric Company), "Якість – за помірну ціну" (Сюарз енд Роубен), "Надати жінкам необмежені можливості" (Mary Kay Cosmetics).

Ділові принципи

Практична реалізація місії організації потребує визначення основних ділових принципів організації. Здебільшого їх прагнуть мати не більше п'яти, але іноді зустрічаються приклади більш докладного переліку.

Наведемо приклади визначення основних принципів організації.

Merk:

- корпоративна соціальна відповідальність;
- бездоганне вдосконалення у всіх аспектах компанії;
- інновація основана на науці;
- чесність і прямота;
- прибуток, але прибуток від праці на користь людства [7].

Sony:

- підняття японської культури і національного статусу;
- бути інноватором – не наслідувати інших, робити неможливе;
- заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності [7].

Важливою характеристикою корпоративної культури сучасних організацій є процес дематеріалізації цінностей організації [9]. Визначення головною причиною (ціллю) бізнесу "одержання прибутку" вважається "вульгарним і навіть шкідливим". Найбільші корпорації зуміли вийти у лідери тому, що прагнули до вищих цінностей. Якщо принцип "одержання прибутку" і зустрічається, то наприкінці списку і з суттєвим доповненням: "Прибуток, але прибуток від праці на користь людства".

Так, компанія "Дженерал Моторс" до 1983 року проголошувала: "Головна ціль компанії – робити гроші". Після 1983 року – "головна ціль Дженерал Моторс – виробляти продукцію і сервіс такої якості, щоб наші клієнти отримали найвище задоволення" або, як визначає місія компанії, "Що добре для країни – добре для Дженерал Моторс, а що добре для Дженерал Моторс – добре для країни".

Не є домінантним і принцип "передових технологій". Домінантними у визначені ділових принципів є культурні, духовні цінності. На першому місці – увага і повага до особистості клієнта та співробітника.

Дещо різними є ділові принципи західних та японських компаній. Для західного менеджменту характерна віра в індивідуалізм, для японських – у колективізм. Свідомість, традиції, менталітет українського суспільства засвідчують необхідність поєднання цінностей західної та японської корпоративної культур [9].

В більшості успішних компаній *відсутні вимоги дисципліни і старанності*. Акцент на вимогах дисципліни заважає творчості та

народженню інновацій. Незважаючи на необхідність певної виконавчої дисципліни, її не відносять до основних ділових принципів.

Узагальненням вищесказаного можуть бути слова: "В останні десятиліття відбуваються суттєві зрушення у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, покора втрачають своє значення. Проте зростають цінності, пов'язані з самовираженням індивіда. Тому методи мотивації і стиль управління повинні враховувати творчу діяльність, свободу дій і відповідальність..." [4].

4.2.3 Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури

Корпоративна культура актуалізує (екстеріоризує) себе в багатьох зовнішніх проявах. Ці прояви можемо структурно поділити на дві групи: 1) *особистісно-комунікативні форми корпоративної культури* (культура поведінки та комунікації, етикет, мова спілкування та ін.); 2) *загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури*: символи фірмового стилю (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Зупинемось на короткому аналізі деяких елементів зовнішніх проявів (форм) корпоративної культури.

Особистісно-комунікативні форми корпоративної культури

Важливою характеристикою корпоративної культури є культура поведінки та комунікації співробітників організації, як зовнішній прояв їх рівня етичної та психологічної культури і який відображає її ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні засади функціонування організації. Для характеристики *культури поведінки та комунікації* в діловій сфері використовується поняття "етикет".

Як ми вже зазначали, етикет не завжди відповідає принципам моралі. В багатьох випадках етикет використовують з метою приховати справжні наміри своїх дій та маніпуляцій. Тому завданням менеджменту корпоративної культури є розвиток у співробітників єдності етикету та моралі.

Важливим елементом культури комунікації є культура спілкування та мовлення.

Загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури

Особливе значення мають *символи*.

Символи – це невід'ємна частина корпоративної культури. Вони зберігають ірраціональну глибину й спадковість явищ культури, у концентрованому вигляді містять уявлення людини про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості. Тому необхідно приділяти першочергову увагу створенню прапора, гімну організації, використанню своєї мови знаків і кольорів.

Символ (від грецьк. *symbolon* – умовний знак) – образ, який у

лаконічній формі відображає інші образи, змісти та відносини, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Символи бувають графічні, музичні та ін.

Графічний символ – це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомі частини її психіки за допомогою стилізованого знака. Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і неможливо вичерпно описати словами.

На практиці поняття "символ", "емблема", "знак" часто використовуються як синоніми, хоча це різні за своєю суттю, а особливо обсягом поняття.

На відміну від символу, **знак** конкретний, однозначний – це засіб передавання інформації. Часто він є умовним контуром предмета, його обрисом. Для символів у міфологічній та релігійній сфері, а пізніше у сфері емблематики використовувалися прості геометричні фігури і лінії, а також тіла.

В наш час, поняття символу набуває все ширшого змісту, розповсюджуючись на знаки із різноманітних сфер діяльності людини: символи математичні, комп'ютерні, хімічні, астрологічні, картографічні, метеорологічні, музичні знаки і знаки танцю.

Існували та існують також символи влади.

Існують символи, які пов'язані із цілком визначеним візуальним образом, який існує не абстрактно, а у практичній реальності. Це "символічні зображення". Приклади: статуя Свободи символізує Америку, Ейфелева вежа – Париж, Спаська вежа Кремля – Москву і т. д.

Важливим для аналізу корпоративної культури є те, що символ як архаїчна абстракція, є ціннісною категорією, відображає найзагальніші категорії добра та зла.

Властивість символів впливати на свідомість часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т. д.

Різновидом символу може бути **атрибут**, конкретний предмет, тісно пов'язаний з життям і діяльністю міфічної та іконографічної особи. Так, атрибутом Феміди є терези, Діоніса – виноградна лоза, Апполона – ліра, Посейдона – тризубець, Ісуса Христа – ягня і т. д.

Іншим прикладом символу є поняття "**емблема**". Емблема (від грецьк. *emblema* – прикраса) – є значеннєвою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів. Символи символів – це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми – це історична конкретність.

Важливе значення в корпоративній культурі відіграє символна **роль кольору**. Так, червоний колір символізує жагучу любов, владу, вогонь, мужність (у древніх культурах символ життя); оранжевий – насолоду, свято, великодушність, шляхетність (у древніх культурах символ сонця);

жовтий – рух, життєвість, розум (у древніх культурах символ сонця і світу, символ влади і золота); голубий – доблесть і шляхетність (у древніх культурах символ ясного неба, прозорої води); синій – всесвіт, космічний простір (у християнстві – побожність, щирість, розсудливість); фіолетовий – мудрість, зрілість, вищий розум (уособлення містичних сил).

Використання кольору нерозривно пов'язане з іншими засобами дизайнерської композиції інтер'єру і екстер'єру, з розробкою фірмових знаків тотожності та інших елементів предметного середовища.

Корпоративна культура припускає, що та чи інша фірма має свій основний колір.

Фірмовий стиль та його елементи

Поняття стилю, як вираження специфічного характеру творчої діяльності певної епохи, виникло дуже давно, але як естетична категорія, що є стійкою спільністю образної системи засобів та прийомів художньої виразності, було осмислене близько двох сторіч тому.

Стиль – це сукупність рис, близькість художніх прийомів та засобів, які обумовлюють єдність виразності та світовідчуття. Стилем вважаються стійкі форми архітектури, образотворчого і прикладного мистецтва, які існували протягом тривалого часу. Цей стійкий характер формальних засобів художньої виразності, який відображає ідеологію суспільства, називають ще *стилем епохи*.

Корпоративна культура організації передбачає розробку фірмового стилю (концепція дизайну) – цілісність, яка передбачає єдині кольорографічні й дизайнерські рішення, шрифти та інші стилеутворюючі фактори.

Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Явище, позначене як фірмовий стиль, – це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т. д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

У другій половині ХХ ст. склався цілий напрямок маркетингових комунікацій – *формування фірмового стилю*.

Елементи фірмового стилю: товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.

Елементи фірмового стилю мають великий психологічний вплив, причому багато хто з них несе функціональне навантаження. Однак ці елементи не є повноцінними, якщо вони не відображають системи символів і змістів, ціннісних орієнтацій організації.

Досить важливим елементом є **товарний знак**. Він є зареєстрованим у встановленому порядку образотворчим, словесним, об'ємним, звуковим позначенням або їх комбінацією, які використовуються власником товарного знака для ідентифікації своїх товарів.

Виділяють п'ять основних типів товарних знаків: *словесний* (логотип), *образотворчий* (графічний образ), *об'ємний* (знак у тривимірному просторі, наприклад пляшка "Кока-Коли" чи флакон парфумів, створений Сальвадором Далі), *звуковий* (музична фраза у корпоративній культурі), *комбінований* (поєднання приведених вище типів).

Товарний знак закріплює відповідальність, виховує гордість у співробітників за добре виконану роботу.

Розробка товарного знака потребує особливої уваги. Він має бути лаконічним, оригінальним, нести позитивну енергію, легко запам'ятовуватися з першого погляду, повинен бути придатним для використання у будь-яких знаках і формах тотожності.

Фірмовий стиль сьогодні більше, ніж коли-небудь залежить від видимих образів і комунікативний процес створюється за такою формулою: 10% – письмового тексту, 20% – усного тексту і 70% – зображення.

Логотип (від грецьк. *logos* – слово + *typos* – відбиток) – це складові літери у друкарському наборі. Логотип – найважливіший із усіх знаків ідентифікації фірми. Ідеальний логотип знайомить споживача із *позицією* фірми і робить це миттєво. Цей словесний товарний знак, накреслений в оригінальний спосіб, допомагає споживачам швидко розпізнавати фірму. Як правило, він складається з 4–6 літер. Приблизно чотири товарних знаки з кожних п'яти реєструються саме у формі логотипу.

Зображальний знак (графічний образ) виконує ті ж функції, що і логотип. Саме графічний знак часто називають фірмовим. Сучасні фірмові знаки несуть велике значення навантаження, вирізняються високою енергетикою, тому що дизайнери у його накреслення часто закладають символічну інформацію, яка походить із давнини. Наприклад, компанія "Мерседес" як фірмовий знак використовує символ Трійці Трикутників, а також фігури з трьох трикутників та з трьох кіл або з трьох інших фігур, які перетинаються і символізують Трійцю – єдність Бога в трьох особах. Знак Трійці, вписаний в коло, символізує колесо, яке рухається, тобто динамізм життя сучасної цивілізації.

У товарному знаку фірми "Астрон" коло – єдність сфер буття (космічного), зірка – це охорона від злих сил, буква "а" червоного кольору позначає активність, інші букви синього кольору – здоров'я, силу, довголіття.

Останнім часом, під час розробки фірмового стилю набула широкого розповсюдження піктограма. **Піктограма** – відображення змісту повідомлення у вигляді одного чи кількох малюнків. Ідеї піктографії використовуються у наш час при створенні різноманітних покажчиків із розпізнавальною або сигнальною спрямованістю.

При розробці формового (товарного) знака, логотипу, піктограми та інших елементів корпоративної культури необхідно дотримуватися прийнятої концепції фірмового стилю. Весь пакет рішень повинен бути цілісною системою.

Важливими елементами корпоративного (фірмового) стилю є інтер'єр приміщень, одяг, ритуали та свята, історія організації та її культура, елементи діловодства, фізична культура.

Основні поняття і ключові слова: культура, корпоративна культура, рівні корпоративної культури, корпоративний дух, корпоративні цінності, корпоративна місія, ділові принципи, актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури, символ, фірмовий стиль, товарний знак.

4.3 Формування корпоративної культури

Розглянемо питання формування корпоративної культури.

Формування та розвиток корпоративної культури системно пов'язані з домінуючим в організації видом менеджменту, хоча ці поняття не збігаються. На різних етапах розвитку людського суспільства використовувалися різні управлінські парадигми. В цілому їх можна поєднати у два типи: технократичний та особистісний (гуманістичний, особистісно-орієнтовний, особистісно-психологічний).

Аналіз технократичного підходу показує, що в своїй основі технократичний підхід та розвиток корпоративної культури несумісні. При авторитарному управлінні, яке є домінуючим у технократичній моделі, культура завжди є демонстративною і базується на почуттях страху та маніпуляції.

Розвиток високої корпоративної культури можливий тільки у особистісному менеджменті [9].

Пов'язуючи питання розвитку особистісно-орієнтованого менеджменту та його впливу на корпоративну культуру, потрібно зазначити, що прийнята й усвідомлена співробітниками *висока корпоративна культура потрібна тільки у особистісно-орієнтованому менеджменті*. І, з іншого боку, у більшості випадків *висока корпоративна культура неможлива тривалий час без особистісно-орієнтованого менеджменту*.

При авторитарному управлінні культура співробітників не може не бути демонстративною. Достатньо, щоб людина лише проголошувала цінності організації. Вона може думати що завгодно, аби тільки виконувала накази керівника.

Тому, **першою та головною умовою** формування та розвитку високої корпоративної культури в організації є особистісна парадигма управління.

Аналіз ефективних та успішних організацій показує, що процес формування та розвитку корпоративної культури потребує усвідомленої та цілеспрямованої системи дій, яка формалізується в програмі або проекті розвитку корпоративної культури організації.

Вчені визначають **етапи проектування корпоративної культури** [9].

1. Задання цілей.

2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.
3. Аналіз стану корпоративної культури.
4. Планування змін корпоративної культури.
5. Планування змін виду менеджменту.
6. Розробка методів змін корпоративної культури та типу управління.
7. Проведення експерименту.
8. Коректування проекту.
9. Навчання та психологічна підготовка співробітників.
10. Подолання опору та реалізація проекту.

В практиці реалізації корпоративних проектів вітчизняними організаціями існує тенденція підмінити процес розвитку високої корпоративної культури демонстративною. Акцент зокрема робиться не на розвитку у співробітників високої етичної та психологічної культури, а на презентації зовнішніх атрибутів корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру, фірмовий знак, прапор, дизайн, стиль одягу співробітників та ін.). Це пов'язано зі сідомістю та загальним рівнем культури у людей постсоціалістичного простору, тим, що шлях розвитку корпоративної культури важкий, а створення формальних зовнішніх атрибутів забирає менше часу та зусиль. Такий підхід базується також на тому, що партнери, клієнти за фасадом зовнішніх атрибутів корпоративної культури не відразу усвідомлюють, що зовнішня сторона не відображає змісту корпоративної культури.

Основні поняття і ключові слова: умови формування корпоративної культури, етапи формування корпоративної культури.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність розробки та впровадження Етичних (корпоративних) кодексів.
2. Яку роль відіграють "комітети з етики" в діяльності організацій?
3. Які заходи здійснюються в організаціях з метою розвитку етичної та психологічної культур?
4. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє рівень етичної та психологічної культури організації?
5. В чому полягає сутність та зміст корпоративної культури?
6. Розкрийте суть типів корпоративної культури.
7. Охарактеризуйте корпоративну культуру як багаторівневу структуру.
8. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє корпоративна місія?
9. Яка роль ділових принципів в практичній реалізації корпоративної місії?
10. Розкрийте сутність та зміст зовнішніх проявів корпоративної культури.
11. Що таке корпоративні символи? Яку роль вони відіграють у розвитку корпоративної культури?

12. В чому полягає символічна роль кольору?
13. Дайте означення фірмового стилю та здійсніть аналіз його елементів.
14. Яка роль інтер'єру в формуванні корпоративної культури?
15. Проаналізуйте зміст та засоби формування корпоративної культури.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
2. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУФІМБ, 2006. – 350 с.
3. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
4. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. Лідерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие / Гительман Л. Д. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
5. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес. ; [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
6. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций : курс лекций / Колесников А. В. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.
7. Коллинз Д. Основные ценности или дальновидность Вашей компании / Д. Коллинз, А. Поррас // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 92 – 100.
8. Корпоративна культура : навч. посібник / [Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В.]. – Львів : "Новий світ – 2000", 2011. – 342 с.
9. Корпоративна культура : навч. посібник / [під. заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
10. Крюкова Е. Лозунги как квинэссенция миссии фирмы / Е. Крюкова // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 37 – 39.
11. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура : учеб. пособие / Кузнецов И. Н. – Минск : Книжный дом; Мисанта, 2006. – 304 с.
12. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2 : навч. посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.
13. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие / Персикова Т. Н. – М. : Логос, 2007. – 224 с.
14. Томсон Кевін М. Рецепти корпоративної культури: Як змінити звичну поведінку / Томсон Кевін М. ; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 272 с.
15. Хаєт Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, А. Л. Еськов. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.

Тема 5 Ділове спілкування

5.1 Ділове спілкування та його особливості

5.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем

5.3 Особливості бесід телефоном

5.4 Правила спілкування в електронному просторі

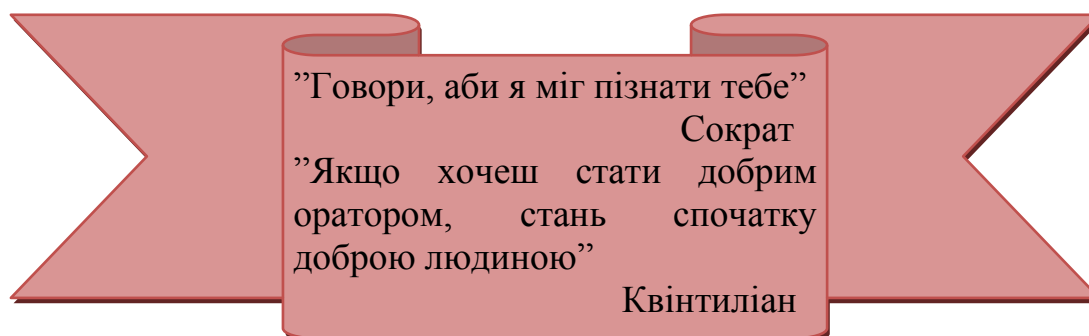
5.5 Комунікативні засади працевлаштування

5.1 Ділове спілкування та його особливості

5.1.1 Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі становить 2,5 роки. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає "наговорити" близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передаванні. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [3].

Принципи риторичної педагогіки були визначені ще стародавніми мислителями.



Риторика (від давньогрец. "говорю, ллю, течу") – наука переконання засобами мови.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є "цариною моральності" [10], тому що *людська моральність виявляє себе* не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спілкування – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження відносин та досягнення загального результату.

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 здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

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

Отже, спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських відносин.

5.1.2 Означення ділового спілкування

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає “діло”, справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного “діла”.

Є різні розуміння поняття “ділове спілкування”. Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

Ділове спілкування визначається як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

5.1.3 Способи ділового спілкування

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття "способи спілкування".

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування** [18]:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для *передавання певної інформації* від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як **повідомлення**. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи **психологічних** способів *впливу одного суб'єкта на інший* належать переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним і ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. Приклади: "У мене немодне пальто... Мені потрібен

новий костюм...” – пряме; ”Подруга купила дуже модне пальто...” – непряме.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: ”Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...”

Психічне зараження – на відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних відносинах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.).

Наслідування – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

5.1.4 Засоби ділового спілкування

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальні засоби ділового спілкування

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні [18]:

- засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду;
- засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, пам’ять, мислення, уява);
- засіб комунікації.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

Невербальні засоби спілкування та їх класифікація

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів [17]. А австралійський спеціаліст ”з мови рухів тіла” А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55% [12].

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як ”мова почуттів” значно

посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для ділової людини винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Неувага до невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

- **Акустична:**

- а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- **Оптична:**

- а) *кінесика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) *проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між співрозмовниками, дистанція, вплив території, просторове розміщення співрозмовників тощо);

- в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

- г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- **Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

- **Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

- **Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Основні поняття і ключові слова: спілкування, культура спілкування, особливості ділового спілкування, способи спілкування, трансакційний аналіз, невербальна комунікація.

5.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем

Індивідуальною формою обговорення ділових проблем є ділові бесіди (розмови).

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового,

службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, дискусія, мозковий штурм, переговори.

Проаналізуємо коротко дані форми колективного обговорення проблем (питання переговорів буде розглянуто в іншому розділі навчального посібника).

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія часто є необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Основні поняття і ключові слова: ділова бесіда (розмова), ділова нарада, збори, дискусія, "мозковий штурм".

5.3 Особливості бесід телефоном

У діловій практиці важко обійтися без телефону. Ділові люди витрачають на телефонні переговори від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого робочого часу. Завдяки телефону підвищується оперативність вирішення величезної кількості питань, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або їхати до іншої установи, на підприємство чи фірму. Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній безперервний обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, надаються консультації, наводяться довідки і часто першим кроком на шляху укладення договору є саме телефонна розмова.

При ефективному використанні телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори кінець кінцем залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

В той же час постійне використання телефонного зв'язку веде до того, що частішають помилки, які коштують бізнесу досить дорого. Крім того, телефон, будучи одним з ефективних засобів економії часу бізнесмена, є

одним з найпоширеніших "поглиначів" його робочого часу. Звідси висновок: знання телефонного етикету і раціональних правил телефонного спілкування необхідне кожній діловій людині.

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови [6].

Коли телефонують вам

- Не ігноруйте телефонні дзвінки – раптом телефонує партнер із цікавою пропозицією.

- Знімати слухавку краще всього після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику "Вибачте", зняти слухавку.

- В діловому спілкуванні потрібно відмовитися від нейтральних "Слухаю", "Так", "Алло", оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв слухавку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище.

- Якщо секретар з'єднує з начальником, то начальник ніколи не повинен, знявши слухавку, говорити "Так", "Алло". Це невиховано. Потрібно, знявши слухавку, сказати: "Я Вас слухаю", "Слухаю Вас", "Слухаю".

- В розмові з клієнтом вживайте такі фрази: "Чим я можу допомогти Вам?", "Чим я можу бути Вам корисним?". Це створює атмосферу довіри і допомагає краще зрозуміти співрозмовника.

- Якщо телефонують у той момент, коли ви розмовляєте з відвідувачем, то попросіть вибачення перед ним і потім зніміть слухавку. Відповідаючи абоненту, повідомте, що в даний момент розмовляєте з відвідувачем, і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем або клієнтом розмовами по телефону неввічливо. А відклавши телефонну розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою, він відчує себе зобов'язаним вам.

- Якщо абонент просить запросити до телефону співробітника, який в даний момент не може взяти трубку, запитайте у того, хто телефонував, чи може він почекати.

- Під час ділової розмови недопустимо що-небудь жувати або пити.

- Якщо хтось з партнерів телефонує вам додому і слухавку піднімає один з членів сім'ї, можна попросити останнього, щоб вам зателефонували в офіс. Не потрібно телефонувати після десятої вечора.

- Якщо вам зателефонували в той момент, коли у вашому кабінеті знаходяться колеги, ви можете у ввічливій формі пояснити їм, що хотіли б поговорити конфіденційно, запропонувавши повернутися в свої кабінети, випити чашку кави. Після закінчення розмови запросіть колег знову.

- При діловому спілкуванні по телефону стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше підбирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, а й гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі.

- Якщо ви не можете одразу дати точну відповідь людині, яка вам зателефонувала, не бійтеся сказати: "Я зателефоную вам пізніше". Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути у абонента, коли ви повідомите йому цю інформацію. Перш ніж зателефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою.

- Якщо по телефону просять відсутнього на місці колегу, необхідно відповісти: "Його немає, буде тоді-то. Можливо, йому щось передати?"

- Використовуйте у розмові фрази: "Чим я можу допомогти?", "Чим я можу бути корисний?"

- У перші хвилини дайте змогу більше висловлюватися клієнтові.

Коли телефонуйте ви

- Якщо телефонуйте ви, перш ніж це зробити в інше місце або солідним партнерам, корисно написати на аркуші паперу основні пункти майбутньої розмови, щоб хвилюючись або поспішаючи не упустити окремі важливі моменти.

- Якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов'язково повинні запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різний розпорядок дня, різний ліміт часу. Тому одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев'ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев'ятої.

- Припустимо, ви зателефонували людині, яка попросила вас про це, але у момент дзвінка її не було на місці або не змогла підійти до телефону. В такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували, і повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також – в який час.

- Багато бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслабляються і заводять бесіду про погоду, спорт, політику або сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми. Але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи налаштований абонент продовжувати розмову, чи є у нього для цього час і бажання.

- При веденні ділової телефонної розмови необхідно дотримуватися субординації. Тобто старший за положенням ніколи не повинен чекати, а при рівному положенні чекає той, хто телефонує.

- "Повислі дзвінки" – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено.

- Під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект

розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше.

- Якщо під час розмови було досягнуто згоди, потрібно якнайскоріше письмово підтвердити досягнуту домовленість.

- Недопускається по телефону: вітати людей старшого віку; висловлювати співчуття рідним померлої людини; запрошувати гостей на весілля; дякувати за подарунок; попереджати про свій візит.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

Етикет стільникового зв'язку

Особливу увагу потрібно приділити етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до стільникових телефонів.

Загальні правила етикету стільникового зв'язку ще не вироблені і, тим більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку становить розмова по телефону за кермом. Так, в Японії в 2000 р. близько половини аварій (557 випадків з 1351) відбулося через те, що водії намагалися відповісти на дзвінок, набирали номер (197 випадків) або розмовляли по телефону (187 випадків) [20].

В Україні введені нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-free. Хоча навіть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильного оцінювання ситуації на дорозі.

Ще більш небезпечним є включений телефон в літаку. Відомі випадки вимушеної посадки літаків після зльоту, коли пасажери забували виключати телефон. З причини невиключеного мобільного телефона розбився під Цюрихом літак з 10 пасажирами на борту.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частоті зміни обстановки і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стільникового зв'язку обов'язково потрібно враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання стільникового телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у кого-небудь виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю тощо.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна поради приглушити дзвінок або включити вібродзвінок (під час надходження вхідного виклику телефон не дзвонитиме, а тільки вібруватиме). Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення стільникового телефону.

Знаходячись у приймальні або в кабінеті керівника, некоректно користуватися стільниковим телефоном. Якщо ви не хочете пропустити важливий для вас дзвінок, можна скористатися послугою переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор стільникового зв'язку такої послуги не надає, то краще вимкнути стільниковий телефон.

При користуванні стільниковим телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруєте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним [6].

Деном Бріодом сформульовані *10 золотих правил мобільного етикету* [20].

1. Не дратуйте ближнього балакучістю.
2. "Кукарача" хай не буде дзвінком твоїм.
3. Хай не буде почутим телефон твій в театрі.
4. Не обтяжуй ремінь свій надміру.
5. Хай відсохнуть руки у телефонуючого за рулем.
6. Вуха твої хай не будуть зайняті без необхідності.
7. Не підвищуй голосу свого з телефоном твоїм.
8. Хай не будеш нероздільним з телефоном твоїм.
9. Телефон твій хай не введе в спокусу ближніх твоїх.
10. Хай не буде телефон твій поруч з хлібом твоїм.

Основні поняття і ключові слова: етикет телефонної розмови, етикет стільникового (мобільного) зв'язку.

5.4 Правила спілкування в електронному просторі

Комп'ютер суттєво збільшує можливість оперативного зв'язку та може працювати в системі електронної пошти. Електронна пошта (E-mail) – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування.

В Україні існують численні інтернет-мережі комунікаційного зв'язку, які працюють за різними міжнародними протоколами. Мережі можуть взаємодіяти між собою. Вони дозволяють передавати та отримувати різні повідомлення інформаційного або особистісного характеру, а також мати

доступ до "Дошки оголошень" чи "Телеконференцій", мережі новин про комерційні пропозиції, баз даних тощо.

Більшість правил етикету користувачів електронною поштою подібні до загальноприйнятих у діловому світі при звичайному листуванні. Але є ряд відмінностей або доповнень, які зумовлені, в основному, застосуванням нових технологій та способів передавання інформації. Враховуючи ці особливості, розроблено ряд правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях [13; 14]:

- адреса вашої електронної пошти (e-mail) повинна відображати вашу посаду та коло занять;
- якщо до комп'ютера мають доступ декілька осіб, треба налагодити систему паролів та ідентифікації користувача;
- оскільки рівень таємничості електронної пошти досить низький, у своїй кореспонденції ніколи не вміщуйте конфіденційну інформацію – ви можете зашкодити собі та колегам;
- використовуйте зручний для читання формат та шрифт (друкуйте в інтервалі "один"; між абзацами робіть інтервал "два"; користуйтеся лише звичайним шрифтом, оскільки курсив або інші виділення можуть викликати проблеми на деяких типах моніторів);
- використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій відправляєте лист;
 - пишіть коротко, чітко і зрозуміло;
 - у повідомленнях недоречно зловживати великими літерами, оскільки прийнято вважати, що у листуванні слова, написані у верхньому реєстрі з великої літери, є надзвичайно важливими;
 - уникайте жартів, які, у відсутності під час електронного спілкування жестів, тону голосу, можуть бути розцінені адресатом як образа;
 - уникайте у електронному спілкуванні скорочень та "смайликів" (smileys);
 - у випадку використання різного роду цитат необхідно правильно їх оформляти, виділяти та вказувати автора;
 - не надсилайте довгих додатків до ваших листів;
 - у разі надсилань повідомлень за кордон можуть виникати труднощі з іншими мовами, тому рекомендується писати повідомлення латинськими літерами (Dobrogo ranku, vitayu);
 - завжди підписуйте свої електронні листи;
 - відсилаючи діловий електронний лист, за необхідності, вкажіть коли ви очікуєте відповідь;
 - перш ніж відправити повідомлення, необхідно кілька разів його уважно прочитати;
 - правильно вказуйте адресу;
 - відповідь на електронний лист прийнято давати відразу після

ознайомлення з ним, якщо ж певні умови перешкоджають цьому, необхідно відповідь надіслати протягом доби;

- щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;
- не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;
- не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу – це порушення службової етики;
- якщо ви отримали неприємне повідомлення, яке вас обурило чи роздратувало, дайте відповідь на нього не одразу, а згодом, після ретельного обміркування;
- проявом поганих манер та непрофесіоналізму є надсилання колегам та діловим партнерам спаму (“spam”);
- не використовуйте електронну пошту для розсилання на випадкові адреси рекламних повідомлень.

Проведене компанією ”Сідко комюнікейшнз” соціологічне опитування дало можливість визначити десять порушень правил етикету спілкування по електронній пошті, які користувачі Інтернету вважають найбільш неприємними. Відповіді розмістились у такому порядку [13].

1. Переадресування дурного та вульгарного жарту.
2. Детальна розповідь про особисту помилку.
3. Написання всього тексту повідомлення великими буквами.
4. Поширення пліток і чуток.
5. Обговорення питань інтимного або особистого характеру.
6. Висловлення критичних зауважень на адресу іншої особи.
7. Скарги на роботу або власного начальника.
8. Використання електронної пошти з метою уникнення важкої розмови один на один.
9. Детальне обговорення власних або чужих хвороб чи проблем зі здоров'ям.
10. Суперечки з друзями або родичами.

Таким чином, електронна пошта як новий вид зв'язку потребує нових методів спілкування, способу мислення та дії.

Основні поняття і ключові слова: Інтернет, комп'ютер, електронне спілкування, електронна пошта (e-mail), електронний лист, етикет електронної пошти.

5.5 Комунікативні засади працевлаштування

5.5.1 Особисте резюме

Проблема працевлаштування (особливо в сучасних вітчизняних економічних реаліях) є надзвичайно гострою. Важливим аспектом успішного працевлаштування можуть бути: якість поданого роботодавцю особистого резюме або CV (curriculum vitae – ”шлях життя”) та уміння проводити співбесіду (давати інтерв'ю).

Резюме є першим і дуже важливим етапом працевлаштування. Якість

підготовленого резюме може вирішити подальшу логіку комунікації роботодавця з претендентом: 1) відмовити в співбесіді; 2) призначити співбесіду; 3) прийняти на роботу без процедури співбесіди.

Єдиного стандарту написання резюме не існує. Але в будь-якому резюме повинні бути базові розділи: об'єктивні дані, пропозиція, досягнення, освіта, досвід роботи, особистісні якості, рекомендації (у разі потреби) [15].

Об'єктивні дані (personal). Резюме розпочинається з набору великим шрифтом ПП, які розміщуються по центру. Далі вказуються особисті дані претендента: дата народження (вказується повністю); поштова адреса; телефон з приміткою "робочий", "домашній", "мобільний" з вказанням коду країни та міста; електронна адреса; факс та ін. У разі потреби вказують сімейний стан (одружений / неодружений).

Пропозиція (objective). Розміщується інформація про те, в ролі кого претендент хоче співпрацювати з роботодавцем. Назва спеціальності повинна бути сформульована чітко. При цьому потрібно звернути увагу на те, що закордонні компанії віддають перевагу спеціалістам вузького профілю, вважаючи універсальність ознакою дилетантизму.

Досягнення (achievement). Обґрунтовується особиста професійність в певній галузі. Коротко повідомляються дані про освіту, досвід роботи, уміння працювати на певному обладнанні та ін.

Освіта (education). Перераховуються навчальні заклади та курси з точним вказанням періоду навчання (місяць, рік вступу та закінчення) і отриманої кваліфікації (атестат, диплом, сертифікат). При цьому потрібно дотримуватися зворотної хронологічної послідовності та керуватися принципом значимості. Чим більше часу пройшло з часу закінчення навчального закладу, тим менше місця повинен займати цей розділ в резюме.

Досвід роботи (work experience). Головний блок в резюме. Вказується (в зворотному хронологічному порядку) період вступу та звільнення; назва організації; назва посади; коротко описати коло обов'язків та професійні досягнення. Потрібно зазначити, що інтерес роботодавця концентрується на останніх місцях та періоді праці.

Особистісні якості (personal features). Розміщується інформація про особисті властивості характеру претендента: працелюбство, комунікабельність, пунктуальність, уміння працювати в команді, захоплення та ін.

Рекомендації (references). Дається інформація про рекомендаційні листи, які ви готові надати.

Зупинимось ще на деяких порадах фахівців, які потрібно враховувати при написанні резюме.

- Резюме не автобіографія і не витяг з трудової книжки, а Ваш професійний портрет.
- Резюме повинно бути написане зрозумілою і грамотною мовою.

Висловлюйтеся конкретно. Вислів "Маю значний досвід роботи" мало що говорить про Вас. Пишіть "Маю семирічний досвід роботи".

Використовуйте активні, а не пасивні обороти. Наприклад: "Відповідав за...", а не "Брав участь в...". Друге не дає чіткої інформації про саме Ваш внесок у виконання тієї чи іншої роботи.

Не використовуйте займенник "я", і так зрозуміло, що в резюме йдеться саме про Вас.

Ретельно перевірте текст на наявність помилок.

- За наявності у Вас декількох професій, не спішіть про це писати. Роботодавцю потрібен спеціаліст, який буде виконувати високопрофесійно певну роботу, а не "майстер на всі руки". "Багато професійність" може говорити про те, що людина поверхово ставиться до справи і не може сконцентруватися на головному.

- Зверніть увагу на письмові рекомендації. Вони можуть допомогти тоді, коли роботодавець буде вибирати між кількома кандидатами. Рекомендації можуть бути з попереднього місця роботи, від впливових осіб. Рекомендаційні листи від керівників, працівників міністерств і відомств дають можливість роботодавцю отримати нові зв'язки. Не варто приносити рекомендації від друзів – вони зацікавлені особи. Якщо Ви шукаєте роботу через агентство з найму, рекомендаційні листи можна не надавати, тому що до їх компетенції входить самостійний пошук інформації.

- При написанні резюме важливо все – формат, стиль, зміст, навіть розмір шрифту, яким воно надруковане.

- Резюме потрібно вмістити на одній сторінці листа А4 (максимум на двох). З лівого боку залишіть поля, щоб той, хто буде переглядати резюме міг зробити свої помітки.

5.5.2 Співбесіда

Ключовим моментом в процесі працевлаштування може стати співбесіда (інтерв'ю), яка є гарним способом продемонструвати свої здібності. "Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття" (Б. Лінкемер).

Науковцями та практиками вироблені певні рекомендації для проведення інтерв'ю.

Джері Аллен у книзі "Як перетворити інтерв'ю в роботу" [17] пропонує 12 шаблів гарного інтерв'ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи.

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосовуйте 4 чарівні дії:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;

- слова ”приємно з вами познайомитись”;
- міцне, ввічливе рукостискання.
- 6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
- 7. Прагніть ситуації рівності.
- 8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
- 9. Висловлюйте захват його досягненнями.
- 10. Будьте спостережливими.
- 11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
- 12. Чотири дії на завершення:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;
 - сподівання на наступну зустріч;
 - міцне, ввічливе рукостискання.

Інтерв’ю при прийнятті на роботу є важливим видом ділового спілкування і для працедавця. На що йому потрібно звернути увагу?

В бесіді з претендентом на посаду потрібно:

- оцінити його ділові і особисті якості;
- забезпечити правдивість і достовірність відповідей кандидата;
- розмовляти з співрозмовником за допомогою запитань ”відкритого” типу (тобто таких запитань, які передбачають не однослівні відповіді ”так” чи ”ні”, а ґрунтовні міркування).

Працедавець має з’ясувати:

- чому претендент прийшов саме до нього?
- де претендент працював до цього, чому звільнився?
- чого чекає від роботи тут?

Під час бесіди з кандидатом на посаду часто зустрічаються такі помилки:

- немає переліку якостей працівника, необхідних для виконання його обов’язків;
- зовнішні дані кандидата впливають на сприйняття його відповідей;
- працедавцю подобаються люди, які вміють красиво говорити;
- вияв поваги до кандидата лише за його оцінки у дипломі;
- упереджене ставлення до людей, що одягаються і поводяться неординарно;
- інтерес до осіб протилежної статі;
- одні якості кандидата впливають на сприйняття інших його якостей (як позитивних, так і негативних);
- красномовство прирівнюється до керівних якостей кандидата;
- бесіда формальна і коротка;
- брак єдиних вимог до всіх кандидатів.

Якщо претендент не задовольняє вимоги, що висуває працедавець, не рекомендується однак відмовляти йому зразу, в кінці бесіди. По-перше, кращих претендентів може не виявитися, по-друге, таке ставлення

викликає негативну оцінку цієї фірми, організації. Підприємство ж має турбуватися про власний імідж у суспільстві.

Основні поняття і ключові слова: працевлаштування, особисте резюме, співбесіда.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яке значення спілкування у житті людини?
2. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового спілкування людей?
3. Які Ви знаєте способи спілкування?
4. Дайте характеристику вербального засобу спілкування.
5. Які засоби спілкування належать до невербальних?
6. Яку роль відіграє мова кінесики (жести, поза тощо) в діловому спілкуванні?
7. Поясніть, чому вербальні засоби під час спілкування повинні відповідати жестам, міміці.
8. Визначте та проаналізуйте особливості індивідуальної ділової бесіди.
9. Визначте та дайте характеристику форм колективного обговорення проблем.
10. Як можна ефективно використовувати телефон для розв'язання ділових проблем?
11. Які існують правила спілкування по мобільному телефону?
12. Проаналізуйте особливості ділового спілкування в електронному просторі.
13. Визначте та прокоментуйте базові принципи написання резюме.
14. Прокоментуйте вислів: "Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття".
15. Розкрийте логіку та зміст підготовки до співбесіди.
16. На що потрібно звертати увагу в бесіді з претендентом на посаду?
17. Які помилки зустрічаються під час бесіди з кандидатом на посаду?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
2. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
3. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ "БАО", 2004. – 480 с.
4. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ "Каменярь", 2002. – 147 с.
5. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : "Екс Об", 2000. – 200 с.

6. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник / Зусін В. Я. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
7. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Карнеги Д. ; [пер. с англ.]. – М. : Вече, 2003. – 656 с.
8. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ "Університетська книга", 2002. – 288 с.
9. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практич. пособие / Кузин Ф. А. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Ось – 89, 2002. – 320 с.
10. Малахов В. Г. Етика : курс лекцій : навч. посібник / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000. – 304 с.
11. Можжевельников Б. В. В вашей фирме звонил телефон / Можжевельников Б. В. // Комерческий вестник, 1992. – № 2. – С. 32–45.
12. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
13. Пост П. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни / Пост П. ; [пер с англ.]. – М. : Эксмо, 2008. – 672 с.
14. Резніченко В. І. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету / В. І. Резніченко, І. Л. Михно. – К. : УНВЦ "Рідна мова", 2003. – 479 с.
15. Сабат Э. М. Бизнес-этикет / Сабат Э. М. ; [пер. с англ.]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
16. Сатир В. Как строить себя и свою семью / Сатир В. ; [пер с англ.]. – М. : Педагогика – Пресс, 1992. – 192 с.
17. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
18. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – [3-є вид., перероб. і доп.]. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
19. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування / Шеломенцев В. М. – [2-е вид.]. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
20. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

Тема 6 Конфлікти в ділових відносинах

6.1 Вступ до конфліктології

6.2 Міжособистісні конфлікти

6.3 Ділові конфлікти в організації

6.1 Вступ до конфліктології

6.1.1 Предмет конфліктології як науки

Проблема конфліктів є однією з ключових в ділових відносинах і охоплює всі її сфери. Тому, уміння попереджувати та вирішувати конфлікти є важливим аспектом ефективності ділових відносин.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Протягом свого життя людина пізнає світ, розвивається, творить завдяки тому, що завжди стоїть перед дилемою проблемних ситуацій. Людське життя суперечливе, у ньому кожен індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами. Тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відносин і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах.

Уникнути конфліктів та їх наслідків неможливо, тому й постає необхідність дослідження об'єктивної реальності людського буття у розвитку, виникає потреба ознайомлення з суттю, динамікою, досвідом вирішення, прогнозування та запобігання конфліктів. З метою дослідження та пошуку шляхів та механізмів вирішення цих проблем і сформувався новий науковий напрям – **конфліктологія**.

Конфліктологія – (від. лат. conflict – зіткнення, грецьк. logos – вчення, наука) – наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи; система знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Предметом конфліктології є вивчення конфлікту як соціального явища, як різновиду соціальної поведінки та взаємодії; вивчення природи, причин, механізму конфліктів у людському суспільстві та розробка шляхів їх запобігання та вирішення.

Конфліктологія є міждисциплінарною дисципліною, що функціонує на межі філософії, психології, соціології, права, політології, економіки та ін. Але перевага при вивченні конфліктології надається психології та соціології. Саме в їх межах традиційно вивчається конфлікт.

Розглянемо базові теорії конфліктів докладніше.

6.1.2 Теорії конфлікту

Теоретична конфліктологія, з часу свого виникнення (кінець XIX ст. – початок XX ст.), розвивається в рамках двох підходів: соціологічного та психологічного.

Соціологічні теорії конфлікту

Формування теоретичної конфліктології спочатку відбувалося в рамках соціологічного підходу, в якому, в кінці 50-х років XX ст., склалися два напрями: **діалектична теорія конфлікту** та **конфліктний функціоналізм** [7].

Діалектична теорія конфлікту своїм виникненням зобов'язана **К. Марксу** (1818 – 1883). К. Маркс розкрив соціально-структурні причини конфліктів та умови їх подолання, акцентував увагу на антагоністичному характері конфліктів. На цій основі він розробив модель соціального революційного конфлікту і соціального перетворення.

Якщо спроектувати теорію конфлікту на рівень організації чи трудової групи, то однією з причин організаційного конфлікту є дефіцит ресурсів і зокрема влади, а також нерівномірний і несправедливий розподіл цих ресурсів.

Діалектична теорія конфлікту знайшла своє продовження в працях **Ральфа Дарендорфа** (нар. 1929 р.).

За певної подібності загальних моделей виникнення та розвитку конфліктів у Маркса і Дарендорфа, їх підходи до джерел конфлікту істотно відрізняються. У Маркса цим джерелом є нерівномірність розподілу власності і відповідної частини влади – економічні причини. У Дарендорфа джерелом є рольові відносини і нерівномірний розподіл влади, обумовлений рольовими позиціями і не завжди пов'язаний з приватною власністю.

Засновником **конфліктного функціоналізму** був **Г. Зіммель** (1858 – 1918). Він описав інтеграційні наслідки конфлікту та соціально-психологічні фактори гостроти конфлікту.

Зіммель аналізує конфлікт як *форму соціальної взаємодії*. Серед таких його форм як авторитет, договір, підпорядкування, співробітництво та ін., особливе місце займає конфлікт, як винятково важлива форма життя.

Конфлікт, на думку вченого, не обов'язково призводить до руйнування системи чи до соціальних змін. Він відзначає позитивні наслідки конфліктів: збереження і зміцнення соціальної системи як цілісного об'єднання і уніфікація соціального організму.

Чинником, який може посилити гостроту конфлікту є прояв людьми "інстинктів ворожості". Пом'якшити конфлікт можливо завдяки гармонії відносин між людьми та інстинкту любові.

Грунтовну розробку конфліктного функціоналізму здійснено **Льюїсом Козером** (1913 – 2003) в книзі "Функції соціального конфлікту" (1956). Він розробляє теорію конфліктів через визначення та аналіз функцій конфліктів.

Козер доводить, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин. Конфлікти мають негативне та позитивне значення для

функціонування соціальних систем та їх змін. Чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства.

Вчений акцентував увагу на позитивних функціях конфлікту, підкреслював те, що конфлікт *виконує інтеграційні і адаптивні функції, сприяє збереженню стійкості і життєздатності організації.*

Гострота конфлікту визначається Козером такими факторами як емоції учасників конфлікту, реалістичність їх поглядів, зв'язок конфлікту з основоположними цінностями і проблемами.

Психологічні теорії конфлікту

Психологічний підхід в розвитку конфліктології розвивається в рамках *психоаналітичної, ситуаційної та когнітивістської теорій* [7].

Психоаналітична теорія розглядає конфлікт як явище, природа якого визначається через інтрапсихічні процеси та фактори.

Теорію психоаналізу австрійського психолога ***Зігмунда Фрейда*** (1856 – 1939), можна вважати першою теорією конфліктології. Згідно з нею, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначається зіткненням всередині особистості між *несвідомими психічними силами (Воно):* уроджені інстинкти, потяги – основою яких є лібідо (сексуальний потяг) і агресія та *свідомістю (Я)*, яка формується під впливом суспільних факторів: культура, традиції, мораль, релігія та ін. Заборони суспільного середовища, які концентруються у свідомості, придушують, витісняють енергію несвідомих потягів, які ”прориваються” у вигляді невротичних синдромів.

Швейцарський психолог ***Карл Густав Юнг*** (1875 – 1961) – учень, помічник, послідовник З. Фрейда, розробив концепцію колективного несвідомого та запропонував типологію характерів особистості, які і пояснюють поведінку особистості в конфлікті.

Американський психотерапевт ***Ерік Берн*** (1902 – 1970) на основі синтезу психоаналізу й інтеракціонізму (Г. Міда) розробив теорію трансакційного аналізу. У випадку допоміжних (паралельних, непересічних) трансакцій спостерігаються безконфліктні відносини між людьми, а у випадку перехресних (пересічних) трансакцій спілкування порушується та виникає конфлікт.

Конфлікт як явище, виникнення й особливості якого визначаються переважно ситуацією, розглядає ***ситуаційна теорія.***

Найяскравішим прикладом ситуаційного підходу є ***біхевіористська теорія*** тлумачення конфлікту. Біхевіористи, досліджуючи конфлікти, обмежуються явищами, що спостерігаються зовні, зокрема – поведінкою. Джерела виникнення конфлікту відшукуються через аналізування факторів ситуації. Тому, формула біхевіоризму ”стимул – реакція” щодо конфлікту конкретизується у формулі ”ситуація – конфліктна поведінка”.

Експериментальні дослідження конфліктів, як реакції на особливості зовнішньої ситуації, проводили М. Дойч та М. Шериф [8]. Потрібно зазначити, що це були перші експериментальні розвідки у психології конфлікту.

Мортон Дойч (народився 1920) концентрував свою увагу на

інтерперсональних конфліктах. Серйозний вплив на корекцію біхевіористичних поглядів вченого мали роботи К. Левіна, який найважливішою характеристикою соціальної групи вважав систему взаємозалежностей та взаємодій між її членами.

Результатом експериментів, проведених вченим, стала *теорія кооперації та конкуренції*. М. Дойч формулює "закон соціальних відносин", згідно з яким кооперація викликає та викликається усвідомленою подібністю в уявленнях, готовністю допомагати, відкритістю в комунікації, довірчими і дружніми настановами, здатністю відволікатись від протилежних інтересів, зосереджуватись на спільних. Конкуренція обумовлює і обумовлюється використанням у відносинах тактики примушення, погроз, хитрощів; підкресленням різноспрямованості інтересів, цінностей; установками на підозри та ворожість.

Іншим представником ситуаційного підходу є *Музафер Шериф* (1906 – 1988), який сконцентрував увагу на вивченні міжгрупових конфліктів. На основі експериментів вчений робить висновок, що міжгруповий конфлікт створюється в реальних умовах людської взаємодії і породжується об'єктивною конкурентною ситуацією.

Когнітивістська теорія розглядає конфлікт як явище, для розуміння якого недостатньо знання особистісних властивостей чи об'єктивного опису ситуації, а *необхідна суб'єктивна інтерпретація того, що відбувається* – розуміння та врахування когнітивної складової.

Когнітивісти "звернули увагу на те, що безпосередньо спостережувані взаємодії суб'єктів у соціальній ситуації можуть бути зрозумілі і інтерпретовані з погляду їх суб'єктивного відображення, тобто з погляду їх сприйняття, усвідомлення, рефлексії, оцінювання тощо "взаємодіючим суб'єктом" [1].

Когнітивістська теорія конфліктів базується на поглядах *Курта Левіна* (1890 – 1947). Його робота "Вирішення соціальних конфліктів" (1948) вважається першим дослідженням у психології конфліктів, та конфліктології загалом. На відміну від біхевіористів, К. Левін вважає, що опис ситуації повинен бути більше суб'єктивним, ніж об'єктивним. Таким чином було подолано несумісність внутрішнього та зовнішнього в інтерпретації джерел соціальної поведінки. Так, психоаналіз розглядає внутрішні фактори як головні в регуляції поведінки, а біхевіоризм віддавав пріоритет ситуативним, зовнішнім. К. Левін об'єднав ці фактори. Саме завдяки роботам К. Левіна та іншим представникам когнітивного підходу, загальноприйнятим у сучасній психології є положення про те, що "поведінку визначає не ситуація, яку можна описати "об'єктивно" або погоджену думку, яку висловлює декілька спостерігачів, а ситуація, як вона розкривається суб'єкту в його переживанні, як вона існує для нього" [7].

Подальший розвиток когнітивних ідей К. Левіна знаходить своє продовження в *теорії балансу* Ф. Хайдера та Т. Ньюкомба.

В своїй праці "Психологія міжособистісних відносин" (1958) *Фріц*

Хайдер (1896 – 1988) аналізує проблему взаємовідносин. Вони, на його думку, породжуються співвідношенням між попередньо сформованим уявленням про партнера по спілкуванню (симпатіями-антипатіями) та актуальним сприйняттям і оцінкою його поведінки. Суб'єкт прагне до несуперечності (збалансованості) між цими компонентами свого образу ситуації (тобто когнітивної структури) [7].

В роботах *Теодора Ньюкомба* вихідним положенням стала теза: люди прагнуть, щоб ті, з ким вони мають справу, поділяли їхню точку зору, особливо якщо мова йде про важливі речі, а їхні партнери здаються їм привабливими. Модель міжособистісних відносин Т. Ньюкомба виходить з того, що особистості А і В регулюють свої взаємовідносини не просто внаслідок ставлення кожного з них до об'єкта, а залежно від свого *сприймання* ставлення партнера до об'єкта.

Міжгруповий конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації – як "специфічний зміст знання", чи як "когнітивна схема" розглядається *У. Кларом*.

Конфлікт – це не просто властивість ситуації, це, більшою мірою, висновки, що робляться на її основі. Сформована когнітивна схема, за якою робляться ці висновки, починає, значною мірою, керувати кодуванням, організацією та пошуком інформації. Якщо ситуація гіпотетично визначається як конфліктна, для її характеристики будуть підбиратися ознаки, що підтримують цю схему [7].

Сьогодні в психології остаточно утвердився підхід, що передбачає врахування суб'єктивного ставлення людини до різних подій та явищ, сторін навколишнього. Стосовно конфліктів це означає, що сприйняття та інтерпретація зовнішньої ситуації чи власних почуттів і переживань як конфлікту загально визнано розглядаються як обов'язкова умова наявності конфлікту, а сама по собі зовнішня ситуація, які б об'єктивні суперечності вона не містила, не може автоматично вести до розвитку конфлікту. Когнітивна складова є обов'язковою умовою виникнення конфлікту.

Кожен з психологічних підходів зробив свій внесок у розуміння конфліктів. Психоаналітична традиція збагатила психологію унікальними описами та клінічним досвідом спостереження й інтерпретації взаємозв'язків між внутрішнім світом особистості та її існуванням в умовах інтерперсональних відносин. Інтерес психоаналітиків до індивідуальних особливостей та їхніх поєднань стимулював до опису особистісних типів, стилів, до підняття проблеми конфліктних особистостей.

У межах ситуаційних підходів виконана величезна кількість експериментальних досліджень різних аспектів поведінки учасників конфліктів залежно від змінюваних параметрів ситуації.

Когнітивістські підходи відкрили можливість глибшого розуміння конфлікту, включеного у ширший, ніж обмежений параметрами ситуації безпосередньої взаємодії, соціально-психологічний контекст.

6.1.3 Сутність та характерні риси конфлікту

Означення конфлікту

Проблема означення конфлікту досі залишається невирішеною. Поняття "конфлікт" трактується неоднозначно, існує багато його визначень. На основі узагальнення означень конфлікту дамо таке визначення поняття.

Конфлікт (з лат. conflictus – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі "індивід–група", взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

Предмет конфлікту – об'єктивно наявна чи уявна проблема, яка, ставши суперечністю, слугує причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

Конструктивна та деструктивна суті конфліктів

Як ми вже зазначали, виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв'язується.

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони та коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижує його. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на "особистості". Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.).

Конструктивний конфлікт базується не на "особистостях", а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, надалі, вирішення (улагодження) конфлікту [19].

Види конфліктів

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливе значення має визначення на основі відповідних ознак класифікації, видів конфліктів.

На основі *сфери прояву* конфліктів виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти:

- політичні – зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу;
- соціальні – суперечності в системі відносин людей (груп), що характеризуються посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів;
- економічні – в основі них суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп;
- організаційні – відкрита форма існування суперечливих інтересів в організації, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

За *статусом учасників* (або *напрямом впливу*) існують вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти:

- вертикальні – беруть участь суб'єкти з різним статусом (конфлікти, що мають "вертикальну" лінію, належать до управлінських конфліктів);
- горизонтальні – задіяні суб'єкти з однаковим статусом;
- змішані – наявні і "вертикальні", і "горизонтальні" складові.

Ступінь виразності конфлікту припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів:

- приховані – приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу та характеризуються відсутністю зовнішніх агресивних дій між суб'єктами конфлікту та використанням непрямих способів впливу;
- відкриті – лежать на поверхні, помітні з першого погляду та характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення).

З точки зору *суб'єктів конфлікту* виділяють внутрішньоособистісні (інтраперсональні), міжособистісні (інтерперсональні), особистісно-групові та міжгрупові конфлікти:

- внутрішньоособистісні – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості;
- міжособистісні – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;
- особистісно-групові – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;
- міжгрупові – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Залежно від порушених *потреб* виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів:

- когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, точок зору, знань;
- конфлікти інтересів – протиборство, основане на зіткненні інтересів різних опонентів.

Для аналізу *форми взаємодії* конфліктуючих сторін визначають *прямі* та *непрямі* конфлікти:

- прямі – проходять між сторонами конфлікту безпосередньо;
- непрямі – носять опосередкований характер.

Важливою сферою ділових відносин є організація. За сферою перебігу в організації виділяють *міжособистісні (особистісно-емоційні)* та *ділові* конфлікти.

Умови виникнення конфлікту

Умовами виникнення конфлікту є усвідомлення індивідом (групою) нестачі якогось важливого життєвого ресурсу (влада, матеріальні, духовні ресурси та ін.) або усвідомлення ситуації, що склалася, як перешкоди для досягнення поставленої мети [8]. В основі "усвідомлення" лежать цінності, які визначають інтереси, потреби та конкретні очікування.

Розходження людей (соціальних груп) у цінностях, поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до *суперечностей* інтересів, потреб, очікувань (до спірної ситуації).

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, за якого виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів.

Більшість дослідників погоджується, що **основою конфлікту є суперечність**.

Але суперечність призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність повинна усвідомлюватись і сприйматись людиною як значуща. Це стає основою формування протилежно спрямованих мотивів і суджень, які, в свою чергу, призводять до стану протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії.

Конфлікт – зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка з приводу суперечності. Конфлікт виникає тільки там, де суб'єкти не тільки усвідомлюють суперечності, а й, переслідуючи свої цілі, активно *протидіють один одному*. Тому, об'єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, усвідомлення такої розбіжності окремими індивідами, самі по собі не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою виникнення конфлікту є створення в соціальній системі *потенціалу напруженості*, який об'єктивується в реальну напруженість, матеріалізуючись в соціальні очікування, позиції, конкретні дії суб'єктів. Це призводить до формування **суб'єкта конфліктної ситуації**, який може ініціювати конфліктну ситуацію.

Конфліктна ситуація – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях

сторін [7], або ситуація що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії.

Для переростання конфліктної ситуації в конфлікт необхідним є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент (привід). Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення **інциденту**.

Інцидент – ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях.

Інцидент також характеризує активізацію дій однієї зі сторін, спрямовану на досягнення її цілей, що зачіпає інтереси іншої.

Виникнення конфлікту є єдністю об'єктивних та суб'єктивних умов. Конфліктна ситуація є об'єктивною умовою (причиною) виникнення конфлікту, а конфліктогени – суб'єктивною.

Конфліктогени – слова, дії (чи бездіяльність), спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

Конфлікти можуть бути викликані лише самими конфліктогенами. Вони не мають під собою об'єктивного підґрунтя, але їх виникнення призводить до ворожості та розбрату між людьми. Їх психологічною основою є низький рівень моральності та культури, невміння володіти собою. Зокрема це невдалі висловлення, обмежений лексичний запас, брак тактовності, делікатності, проникливості, недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння. Психологи поділяють конфліктогени на три групи: прагнення до зверхності, прояви агресивності, прояви егоїзму.

Основні поняття і ключові слова: конфліктологія, теорії конфлікту, конфлікт, конструктивний та деструктивний конфлікт, види конфліктів, умови виникнення конфліктів, суперечність, конфліктна ситуація, інцидент, конфліктогени.

6.2 Міжособистісні конфлікти

6.2.1 Означення та причини міжособистісних конфліктів

Міжособистісні конфлікти належать до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім'я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою ділових конфліктів. Ділові конфлікти в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти **причини виникнення міжособистісних конфліктів**. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

- різницю в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);
- різницю в поглядах, системі цінностей;
- різницю в цілях та інтересах;
- різницю в рівні освіти;
- відмінність в манері поведінки;
- психологічну несумісність;
- погану комунікацію ("хибні образи конфліктів"), яка призводить до того, що за відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність та ін.

6.2.2 Управління міжособистісними конфліктами в організації

Психологи розглядають *зовнішні та внутрішні аспекти* управління міжособистісними конфліктами.

Зовнішній аспект полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо конкретного конфлікту. Розглянемо зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом [7]:

- *прогнозування конфлікту* (вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника та ін.));
- *попередження конфлікту* (на основі аналізу причин та чинників конфлікту, що назріває, вживаються заходи щодо нейтралізації конфлікту: педагогічні (бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративні (зміна умов праці, переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи і т. п.));
- *регулювання конфлікту* (допомогтися визнання конфлікту реальністю конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності у взаємовідносинах; обмежити кількість учасників конфлікту, не допустити залучення в конфлікт інших співробітників);
- *вирішення конфлікту* (виходячи з оцінювання глибини конфлікту, використати один з способів вирішення конфлікту: педагогічний або адміністративний).

Внутрішній аспект управління конфліктом полягає у вживанні ефективних способів поведінки у конфлікті одним з суб'єктів конфлікту.

- **Ухиляння** – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною "нормальні" відносини, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

- **Згладжування** – базується на реалізації принципу кота Леопольда "Давайте жити дружно!" або принципу "Не потрібно розхитувати човен!". Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може настати тимчасовий спокій.

- **Примушування** – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

- **Компроміс** – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення "половинним" рішенням і поновлення конфлікту.

- **Вирішення** (улагодження, розв'язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі **співробітництва**, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Як важливий аспект попередження конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає **асертивність** особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як "неконфліктну поведінку", "уміння вирішувати конфлікти", поведінку людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

6.2.3 Вирішення міжособистісних конфліктів

Проблему вирішення міжособистісних конфліктів в організації також потрібно розглядати з точки зору зовнішніх та внутрішніх аспектів управління конфліктами.

Зовнішній аспект полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо вирішення конкретного конфлікту.

Розглянемо зміст такого підходу до вирішення міжособистісного конфлікту.

Структурно він поділяється на два способи вирішення конфлікту: *педагогічний та адміністративний*.

Педагогічний спосіб передбачає відповідні заходи для вирішення конфлікту: врахування психології учасників, бесіда, прохання, переконання, принципи переговори, психотренінг, психотерапія та ін.

Адміністративний спосіб поділяється на організаційно-структурний та адміністративно-силовий.

Організаційно-структурний спосіб вирішення міжособистісного конфлікту охоплює такі заходи: чітке формулювання вимог, принцип єдиноначальності, постановка спільних цілей, система заохочення на основі ефективно продуманих критеріїв ефективності.

Адміністративно-силовий спосіб передбачає заходи: придушення інтересів конфліктуючих, перехід на іншу роботу, роз'єднання конфліктуючих адміністративними заходами, подолання конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

Внутрішній аспект вирішення міжособистісного конфлікту полягає у вживанні ефективних методик вирішення конфлікту, основою яких є співробітництво. Розглянемо одну з можливих і, на нашу думку, ефективних методик вирішення міжособистісного конфлікту[14].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, "стати самим собою". ("Зняти маски" – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресора тощо).

2. Виявити справжню причину конфлікту.

3. Відмовитися від принципу "перемога за будь-яку ціну". В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).

4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.

5. Оцінити варіанти і вибрати кращий дієвий варіант.

6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим ("говорити, щоб нас почули", уміти "слухати" іншу сторону).

7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

Основні поняття і ключові слова: міжособистісні конфлікти, управління міжособистісними конфліктами, вирішення міжособистісних конфліктів, асертивність.

6.3 Ділові конфлікти в організації

6.3.1 Означення ділового конфлікту

Особливо важливим для менеджера є вміння аналізувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти в організації. Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та діловий характер. Аналіз міжособистісних конфліктів був здійснений в

попередньому розділі. Зупинимось на ділових конфліктах в організації.

Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфлікуючих сторін про їхні інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю та розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуаціях зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М. Вебер, "конфлікт очищує". Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

Види конфліктів в організації

В основі типології конфліктів в організації лежать фактори класифікації: суб'єкти конфлікту, джерела конфлікту та тип функціональної системи [15].

Залежно від *суб'єктів конфлікту* визначають міжособистісні, міжгрупові та конфлікти типу "особистість–група".

Міжособистісні конфлікти:

- по вертикалі (керівник–підлеглий);
- по горизонталі (між суб'єктами одного ієрархічного рівня).

Міжгрупові конфлікти:

- між структурними підрозділами;
- між групами співробітників одного підрозділу, між мікрогрупами;
- між керівництвом організації і персоналом;
- між адміністрацією і суспільними структурами.

Конфлікти "особистість–група":

- між керівником і колективом;
- між співробітником і колективом.

Залежно від *джерел конфлікту* виникають структурні, інноваційні, позиційні та динамічні конфлікти.

- *Структурні конфлікти* (конфлікти між підрозділами).
- *Інноваційні конфлікти* (конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурним зростанням).

• *Позиційні конфлікти* (конфлікти, що виникають з питань значущості суб'єктів соціальної взаємодії в організації).

• *Динамічні конфлікти* (конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації).

Залежно від *типу функціональної системи* конфлікти бувають організаційно-технологічні, конфлікти в соціально-економічній системі організації, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації та конфлікти пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

- *Організаційно-технологічні* (формальні організаційні системи; технологічні процеси; баланс робочих місць).
- *Конфлікти в соціально-економічній системі організації* (заробітна плата; система стимулювання; нормування праці; розподіл ресурсів та фінансів).
- *Конфлікти в організаційно-управлінській системі* (система комунікації, управління економічними та соціально-технологічними процесами в організації; етика домовленостей; обіцянки керівництва).
- *Конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації* (формальні та неформальні відносини, інтереси та методи вирішення проблем).
- *Конфлікти пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин* (система формальних та неформальних відносин; групові норми; лідерство; групові інтереси, цінності).

Причини ділових конфліктів в організації

Для того, щоб управляти конфліктами та успішно їх вирішувати, потрібно розуміти причини виникнення конфліктів.

На думку вчених [8; 10], виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя і четверта – суб'єктивний.

Об'єктивними причинами конфліктів вважаються обставини соціальної взаємодії, що призводять до зіткнення думок, інтересів, цінностей і т. п. До таких обставин в організації належать *об'єктивні та організаційно-управлінські фактори*.

Об'єктивні фактори:

- обмеженість ресурсів;
- розходження в цілях (нераціональна організація праці);
- взаємозалежність завдань;
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;
- нестача життєво важливих благ;
- незадовільні комунікації;
- зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей та ін.

Організаційно-управлінські фактори:

- невідповідність структури організації вимогам діяльності, якою вона займається;
- погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;

- нераціональна організація праці;
- помилки управління;
- слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;
 - низька заробітна плата;
 - слабка згуртованість колективу;
 - несумісність працівників.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлені індивідуально-психологічними особливостями індивідів та особливостями їх взаємодії в соціальних групах. До них належать *соціально-психологічні* та *особистісні фактори*.

Соціально-психологічні фактори:

- психологічна несумісність працівників;
- обмеження статусу, інтересів особистості;
- маніпулювання;
- невідповідність слів, оцінок, вчинків, очікувань.

Особистісні фактори:

- прорахунки в діях керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- наявність в колективі "важких працівників".

6.3.2 Управління конфліктами в діловій сфері

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Система управління конфліктами

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
 - прогнозування розвитку конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
 - розв'язання конфлікту [8].

Ключовими категоріями системи управління конфліктами є "прогнозування", "профілактика", "запобігання", "стимулювання", "діагностика", "регулювання", "розв'язання".

Прогнозування конфлікту – обґрунтоване припущення щодо можливості виникнення й розвитку конфлікту. З цією метою вивчаються об'єктивні та суб'єктивні умови і фактори взаємодії між її суб'єктами.

Профілактика конфліктів – діяльність суб'єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні

конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливістю їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Запобігання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Ефективне управління конфліктами передбачає такі шляхи запобігання виникненню конфліктів [8]:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо.

Стимулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту.

Діагностика конфлікту – діяльність суб'єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протилежних сторін та типу конфлікту.

Регулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Регулювання конфлікту передбачає визначену послідовність етапів управлінської діяльності.

1. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.
2. Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
3. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Розв'язання конфлікту – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом [8; 13]:

- **стратегія "виграти–програти"**. Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанта поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

- **стратегія "програти–програти"**. Сторона-конфліктер іде на програвш свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програвш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: "Половина краще, ніж нічого";

- **стратегія "виграти – виграти"**. Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Стратегія "виграти–виграти" перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

В практичній конфліктології вище визначені стратегії знаходять свою конкретизацію у різних формах, які, **з точки зору суб'єктів конфлікту ще називають стилями (способами) поведінки в конфлікті**.

Існуючі на сьогодні системи стратегій управління конфліктом або стилів поведінки в конфлікті практично базуються на моделі К. Томаса, структурними складовими якої є відповідні форми **взаємодії в конфліктних ситуаціях**: суперництво, компроміс, співробітництво, уникання, пристосування.

К. Томасом розроблена двопараметрична модель взаємодії в конфліктних ситуаціях (рис. 6.1)[8].

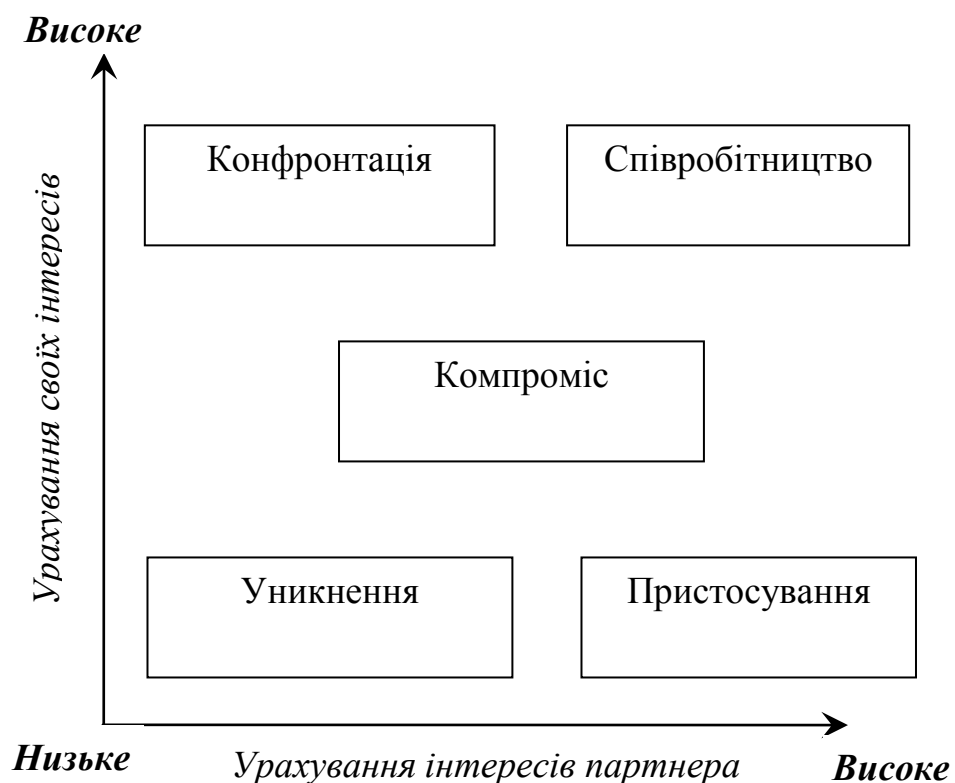


Рисунок 6.1 – Модель взаємодії в конфліктних ситуаціях

Уникнення (відмова від конфліктної взаємодії):

– усвідомлення однією із сторін нестачі ресурсів для ведення боротьби й переговорів;

- розуміння, що взаємодія з партнером не становить великого інтересу;
- зміна ставлення до предмета розбіжностей, коли встановлено, що ціна перемоги занадто висока;
- боягузтво одного з учасників.

Пристосування:

- сторони цінують партнерство;
- один з учасників розуміє, що правда не на його боці;
- опонентів не дуже хвилює усе, що трапилося.

Компроміс:

- часткова відмова від своїх інтересів на користь партнера за умови, що він піде на взаємні поступки.

Співробітництво:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;
- із протилежною стороною склалися тісні, тривалі та взаємозалежні відносини;
- сторони хочуть винести на обговорення деякі ідеї та спільно попрацювати над розробкою рішення;
- втягнені в конфлікт сторони мають однакову владу чи знаходяться в однаковому становищі, що дає їм можливість нарівні шукати вирішення проблеми.

Конфронтація:

- повна відмова від поступок партнерові.

Кожна конкретна ситуація потребує використання відповідної стратегії й тактики, що відповідає поставленим цілям і задачам. Вибір оптимальної лінії поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволить їм вийти із ситуації з найменшими втратами та з користю один для одного.

6.3.3 Розв'язання ділових конфліктів в організації

Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах.

Способи вирішення конфліктів

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх ***причинами виникнення*** визначають такі [7].

Мотиваційний. Головною метою вважається усунення розбіжностей в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиночі.

Когнітивний. Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: "Ми всі прагнемо одного".

Діяльнісний. Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ способів вирішення конфлікту в умовах організації на *міжособистісний* та *структурний*.

Суб'єкту управління не потрібно вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може виявитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вона – лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Потрібно розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методику.

Структурні способи вирішення конфлікту [7]:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає та хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур та правил організації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Вживання *координаційних* механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень ("ланцюга команд"), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів *інтеграції* належать: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Структура системи винагород. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як

їм потрібно діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої **економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори**.

Економічні: підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

Адміністративні: чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

Соціально-психологічні: роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів (компроміс чи співробітництво) або через силове втручання (поступка опонента).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте означення предмета конфліктології.
2. Розкрийте зміст соціологічних теорій конфліктів.
3. Охарактеризуйте психологічні теорії конфліктів.
4. Дайте означення поняття конфлікту.
5. Визначте та проаналізуйте види конфліктів.
6. Які умови виникнення конфліктів?
7. Яку роль у виникненні конфлікту відіграють конфліктогени?
8. Які існують причини міжособистісних конфліктів?
9. Дайте обґрунтування доцільності вибору відповідного способу управління конфліктом у різних ситуаціях.
10. Розкрийте зміст методики аналізу та вирішення міжособистісного конфлікту.
11. Чому, на Вашу думку, не можна перемогти в конфлікті?
12. Чому співробітництво вважають основою вирішення конфліктів?
13. Які є причини ділових конфліктів в організації?
14. Здійсніть аналіз системи управління діловими конфліктами.
15. Розкрийте зміст системи профілактики конфліктів.
16. Проаналізуйте стратегічні підходи до вирішення конфлікту.
17. Які існують тактики поведінки в конфлікті?
18. Визначте та проаналізуйте способи вирішення ділових конфліктів.
19. Які існують об'єктивні причини управлінського конфлікту?
20. Визначте та проаналізуйте суб'єктивні причини управлінського конфлікту.
21. Визначте та проаналізуйте фактори попередження управлінських конфліктів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / Агеев В. С. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 240 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
3. Бабосов Е. М. Конфликтология : учеб. пособие / Бабосов Е. М. – Минск : ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта / Гришина Н. В. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
5. Громова О. Н. Конфликтология : курс лекций / Громова О. Н. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; ЗКМОС, 2001. – 320 с.
6. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів / Джелалі В. О. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
7. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
8. Конфліктологія : навч. посібник / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
9. Конфліктологія : навч. посібник / [за ред. Л. М. Герасіної]. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
10. Конфліктологія : підручник / [за ред. Г. В. Гребенькова]. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 229 с.
11. Конфликтология : учебник / [под. ред. О. З. Муштука]. – М. : МФПА, 2011. – 320 с.
12. Конфликтология : учебник / [под ред. В. П. Ратникова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.
13. Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М. : Стрингер, 1992. – 256 с.
14. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
15. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Т. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 416 с.
16. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / Пірен М. І. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.
17. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
18. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
19. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

Тема 7 Ділові зустрічі та переговори

7.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей

7.2 Особливості проведення ділових переговорів

7.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки.

Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2–3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають "візитами ввічливості", оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз "вдома і стіни допомагають". Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов'язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, вмебльованість та наповненість (комп'ютер, телефон, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Інтернет, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомогу експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

Територія партнера. Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на "своїй території" і на "території партнера".

Нейтральна територія. Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежом використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. У випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Інтернет, відеокommунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передаванням зображення і звуку.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини

ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають "жайворонками", іншим увечері – це "сови", проміжний тип називають "голубами". За дослідженнями вчених "сови" становлять приблизно 33%, "жайворонки" – 17%, а "голуби" – 50% від загальної кількості людей [10].

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори [10].

- Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

- Не потрібно планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага "свіжої голови", в цей день можна зустрітися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- П'ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

- Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись.

- Домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки потрібно знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;
- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Ділова зустріч на своїй території

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

- підготовка приміщення;
- зустріч делегації;
- привітання;
- розміщення учасників зустрічі;
- офіційна мова тощо.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом "комфортного стану" учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення [2].

Інтер'єр приміщення для переговорів значно поліпшиться за наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма столу. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма столу придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості [11].

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей зазвичай займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил [10].

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.

- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.

- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.

- Першим відрекомендовується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендовує її гостям.

- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.

- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендовують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.

- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах.

Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуючих осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуючих осіб.

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальні,

запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися "як удома", випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Привітання. Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб "уповноважити" чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, "шанує свою гідність". Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою [12].

Словесні вітання, зазвичай, супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Розміщення учасників зустрічі. План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Зазвичай гості заходять до кабінету, господар встає зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом

вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути декілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один напроти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один напроти одного.

Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один напроти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого.

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні напроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Починати переговори потрібно в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати як дії, спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

Офіційна мова. Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів потрібно вирішувати завчасно.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

При виборі офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.

Основні поняття і ключові слова: ділові зустрічі, підготовка і проведення ділових зустрічей, зустріч делегації, привітання, розміщення учасників зустрічі, офіційна мова.

7.2 Особливості проведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Автор книги "Як вціліти серед акул" мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку [7].

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є: визначення часу, регламент переговорів, місце зустрічі, склад делегації.

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Стратегічні підходи до ведення переговорів.

- **Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

- **М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень*.

- **Принциповий (Гарвардський)** – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципівих переговорів [14; 15]. Вони протиставляють винайдений ними метод принципівих переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у "переговорників" почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути "м'якими" і йти на поступки чи бути "жорсткими", оголосити війну і перемогти, зіпсувавши відносини з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у змозі *вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу [9]:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- відносини між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів [14; 15].

Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на відносинах сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, "ваша проблема – не провина інших". Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі відносини;
- підтримуйте робочі відносини;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін відносно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;

- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

Правило третє. Розробляйте взаємовигідні варіанти.

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному стилі.

Стилі проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це "відношення до людей" і "відношення до результату".

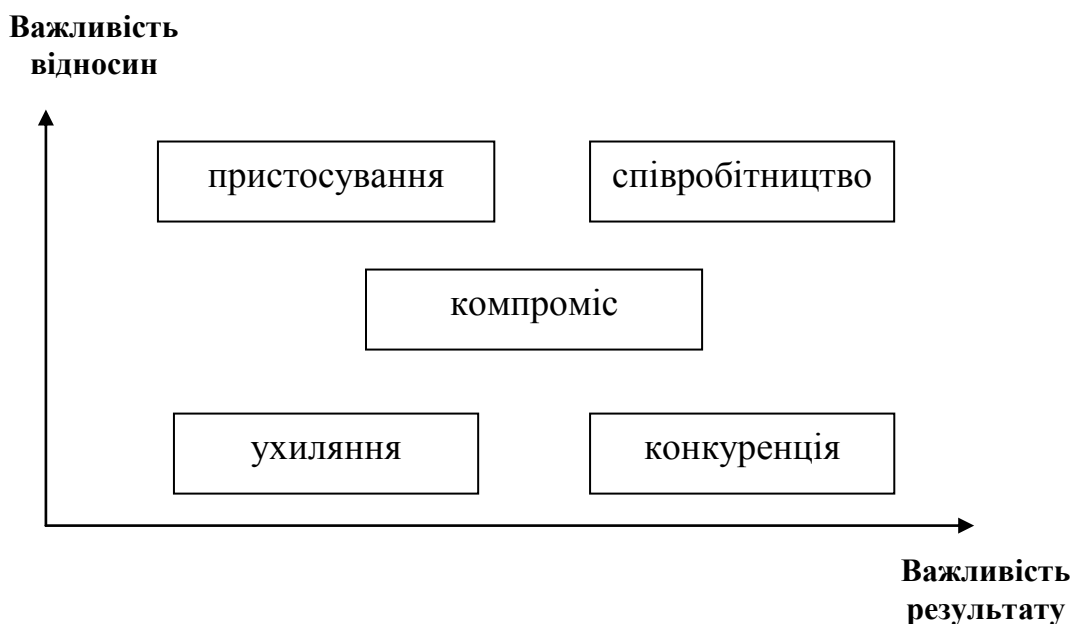


Рисунок 7.1 – Стилі переговорів

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні **тактичні прийоми**. Ряд тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж

інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу: уточнення позицій, обговорення позицій та уточнення позицій [1; 6].

- *Ухилення* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

- *Затягування* – застосовується в тих випадках, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

- *Вичікування* – виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

- *Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в "паке" об'єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й не вигідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- *Салямі* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його "відкрити карти", щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

- *Поступове підвищення складності обговорюваних питань* – це прийом, що застосовується у спільному аналізі проблеми.

- *Поділ проблеми на окремі складові* – полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

- *Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

- *Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може "зірватися". Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст основних моментів домовленості про ділову зустріч.
2. Які особливості вибору території проведення ділової зустрічі?
3. Назвіть та прокоментуйте етапи підготовки та проведення ділової зустрічі.

4. Як ефективно підготуватися до проведення ділових переговорів?
5. Розкрийте сутність та зміст принципового (гарвардського) методу проведення переговорів.
6. Які тактичні прийоми застосовуються в процесі ведення переговорів?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Анцупов А. Я. Конфліктологія / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 591 с.
2. Блощинська В. А. Практикум з етики : навч. посібник / Блощинська В. А. – Ів.-Франківськ : ІМЕ, 2003. – 256 с.
3. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : "Финансы и статистика", 2004. – 208 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
5. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
6. Конфліктологія : навч. посібник / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
7. Маккей Х. Как уцелеть среди акул / Маккей Х. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1993. – 367 с.
8. Маличевский В. Переговоры : психология, стратегия, аргументы / Маличевский В. – Харьков : Центр "Консульт", 2007. – 128 с.
9. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
10. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
11. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.
12. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
13. Фишер Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель ; [пер. с англ.]. – М. : Инф.-изд. дом "Филинь", 1996. – 232 с.
14. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Фишер Р., Юри У., Паттон Б. ; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2006. – 320 с.
15. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри ; [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
16. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.

Тема 8 Ділова атрибутика

8.1 Візитівки

8.2 Сувеніри і подарунки в діловій сфері

8.3 Етикет національних символів

8.1 Візитівки

Історія візитівок (візитних карток) досить давня, але загальноприйнятим атрибутом етики ділових відносин вони стали тільки в наш час. На сьогоднішній день склалися чіткі норми їх застосування. Візитівки стали незамінним засобом сфери ділових відносин. Вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитівки, номер його робочого, а за 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 відносин.

Використовуються візитівки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою організацію;
- 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 у жінок більші, ніж у чоловіків.

Візитівками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитівками пересилаються подарунки, 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.

В деяких випадках, наприклад, якщо у ділової людини немає часу для складання рекомендаційного листа, візитівка слугує рекомендацією.

Основні поняття і ключові слова: візитівки, використання візитівок.

8.2 Сувеніри і подарунки в діловій сфері

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, відпрацьовані багатьма роками правила.

При виборі подарунка його вартість ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Але потрібно пам'ятати, що роблячи своєму партнеру дорогий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслуговує його, з іншого боку, – змушений відповідати таким самим дорогим подарунком, а це може не завжди відповідати його бажанню чи можливостям. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Потрібно вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодощі, приладдя для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак потрібно пам'ятати, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо). Винятком може бути краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

Вибираючи подарунок, потрібно подумати і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтеся виявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Хорошим подарунком для клієнтів фірми може бути її продукція, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою. Можна доповнити свій подарунок візитівкою або святковою листівкою, з написаними на них дружніми словами. Їх обов'язково потрібно покласти в конверт.

Ритуал вручення подарунка не менш важливий, ніж подарунок. Від нього значною мірою залежить те, який він матиме ефект. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

При цьому не потрібно його розхвалювати, допитуватися, чи сподобався подарунок.

Багато хто вважає, що залишати на подарунку етикетку з ціною – невиховано. Проте спеціалісти з етикету рекомендують її залишати. Цінник свідчить про те, що річ нова і є елементом упаковки.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала його, оцінити увагу і смак даруючого, висловити задоволення і подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам недовподобі, намагайтесь навіть натяком не виявити незадоволення. Виражаючи подяку і захоплення зробіть це так, щоб не присоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Приймаючи подарунок, потрібно пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інша справа – вдалося їй це зробити чи ні.

Основні поняття і ключові слова: ділові подарунки та сувеніри.

8.3 Етикет національних символів

У всьому світі обов'язковою є повага до національних символів: прапора, герба, гімну.

Національний прапор символізує суверенітет і незалежність держави. Розміри прапора, колір та його елементи повинні відповідати вимогам, зафіксованим у законах, Конституції країни.

Так, національний прапор України складається з рівних за шириною горизонтальних смуг: верхньої – синього кольору, нижньої – жовтого кольору, із співвідношенням ширини прапора до довжини 2:3. Його опис затверджено Постановою Верховної Ради України від 28.01.1992 р. та у ст. 20 Конституції України, прийнятій 28.01.1996 р.

Загальноприйнятою нормою (звичаєвою) міжнародної протокольної практики є виявлення пошани до прапора. В ряді країн ця норма закріплена законодавством. Так, палата представників Конгресу США в 1989 р. прийняла закон про захист національного прапора США, який передбачає для кожного, “хто свідомо нівечить, спотворює, спалює чи топче ногами прапор Сполучених Штатів”, грошовий штраф, а то і тюремне ув'язнення терміном до одного року.

В міжнародній практиці склався певний етикет державного прапора. Державний прапор піднімається на спеціальному флагштоку або на приміщенні, як правило, зі сходом сонця і опускається з настанням темноти. Якщо прапор висить цілодобово, то в темну пору він повинен обов'язково підсвічуватися. Оптимальне співвідношення ширини прапора і флагштоку 1:6.

Коли одночасно піднімають прапори різних країн, потрібно стежити,

щоб вони були однакового розміру. Почесним місцем серед кількох прапорів є крайнє праве місце, якщо дивитись з боку прапорів. Якщо вивішують прапори кількох країн, то їх краще розташовувати в алфавітному порядку назв країн (національною мовою). Маленькі прапорці на столі переговорів можуть перехрещуватися, причому почесною є, знову ж таки, позиція справа, якщо дивитися з боку прапора.

Коли виносять прапор в урочистих випадках, військові повинні віддавати честь, а цивільні – знімати капелюха.

Під час міжнародних зустрічей іноді виконуються національні гімни держав-учасниць. Під час виконання державного гімну та виносу прапорів присутні піднімаються зі своїх місць. В деяких країнах прийнято прикладати праву долоню до серця.

Повага до національних символів своєї держави, а також прапора, герба та гімну інших країн є проявом власної гідності і шани до ділових партнерів [1; 3].

Основні поняття і ключові слова: етикет національних символів, прапор, герб, гімн, етикет національного прапора.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль відіграють візитівки в діловому спілкуванні?
2. Зробіть макет візитівки (представницької, приватної), картки фірми.
3. Як підбирати та дарувати сувеніри?
4. Розкрийте зміст поняття “етикет національних символів”.
5. Яким є етикет національного прапора?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
2. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
3. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.
4. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменярь”, 2002. – 147 с.
5. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
6. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : ВДТ “Університетська книга”, 2002. – 288 с.
7. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
8. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

Тема 9 Діловий імідж

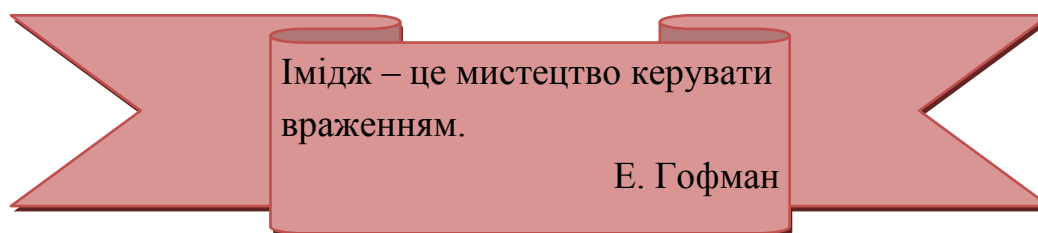
9.1 Імідж як умова ділового успіху

9.2 Імідж організації

9.3 Імідж ділової людини

9.1 Імідж як умова ділового успіху

Термін **”імідж”** (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.



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. Далі, в 60-х роках, цей термін знову виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами. 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 сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати ”self-made-man” – людиною, яка сама себе створила.

Основні поняття і ключові слова: імідж, імідж організації (корпоративний імідж), компоненти іміджу організації, імідж ділової людини, формування іміджу ділової людини.

9.2 Імідж організації

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

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.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. *Негативний імідж* проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників [6]:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

Основні поняття і ключові слова: імідж організації (корпоративний імідж).

9.3 Імідж ділової людини

Але основна інвестиція в загальний імідж організації – 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 [1].

Але 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.

Можемо визначити 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 до 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 іміджу, фахівці також вважають такі [9]:

- 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.

Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових відносинах.

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, респектабельності 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, зазвичай, 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”);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.) 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, хто її оточує, 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, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

Основні поняття і ключові слова: імідж, імідж організації (корпоративний імідж), компоненти іміджу організації, імідж ділової людини, формування іміджу ділової людини, зовнішній вигляд ділової людини.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що охоплює поняття "імідж"?
2. В чому полягає суть іміджу організації?
3. Дайте характеристику іміджу як основи успіху ділової людини.
4. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.
5. Яку роль відіграє самооцінка у формуванні іміджу?
6. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?
7. Що притаманно зовнішньому вигляду ділового чоловіка?
8. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.
9. Що потрібно розуміти під поняттям "манери ділової людини"?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
2. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
3. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебн. пособие / Данильчук Л. А. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.
4. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
5. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
8. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
9. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
10. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.

Тема 10 Ділові прийоми

10.1 Означення та види ділових прийомів

10.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів

10.3 Культура поведінки за столом

10.1 Означення та види ділових прийомів

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

Прийоми – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні відносини, які є дуже важливими в ділових відносинах. Прийоми – це інструмент ділових відносин.

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

До **прийомів з розміщенням** належать такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є "сніданок", "обід", а до **прийомів без розміщення** – "шведський стіл", "фуршет", "коктейль", "келих шампанського" чи "келих вина", "чай" та ін.

До денних прийомів належать "сніданок", "келих шампанського" чи "келих вина". Решта прийомів належать до вечірніх.

"Сніданок" – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і, зазвичай, триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

"Обід" – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду, відповідно до місцевих традицій, складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває

дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

”Вечеря” – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

”Шведський стіл” (“Обід-буфет”) – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розмішувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножом і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. ”Шведський стіл”, на відміну від ”фуршету”, передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4–5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

”Фуршет” – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує ”шведський стіл”, але страви ”скромніші”, час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету містить холодні та гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізними маленькими порціями ”під виделку”, так, щоб можна було їсти без ножа. Гарячі закуски і страви також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залу, не створюючи натовпу. Етикет ”фуршету” передбачає спілкування з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, потрібно привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиєї нагоди прийом. Особливістю даного виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не

попрощавшись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

”Коктейль” – відбувається у ті ж години, що і ”фуршет”. Його організують, зазвичай, для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прибори при обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев’яні або пластмасові шпажки.

Закуски подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т. д., а також воловани або тарталетки з салатом, рибним, м’ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою, і под.

Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують при подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

”Чай” – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або декілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні та сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуски (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1–2 години.

”Жур-фікс” – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність ”жур-фіксу” у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих ”плітках”.

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п’ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов’язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

Особливо популярний даний прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням "жур-фікс" не відрізняється від "чаю".

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

"Келих шампанського" або "Келих вина" – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски необов'язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

"Барбекю" ("Шашлик") – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

"Пікнік" – прийом, який відрізняється від "барбекю" тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На "пікніку" використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, "нарізка" з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

Основні поняття і ключові слова: ділові прийоми, види ділових прийомів, прийоми без розміщення, прийоми з розміщенням.

10.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів

Питання підготовки та проведення ділових прийомів потребує завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Запрошення гостей

Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет потребує, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої особи, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення, зазвичай, розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення потрібно відмовитися. Причиною відмови за наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

Зустріч гостей

Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто.

Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

Організація ділових прийомів з розміщенням

Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет потребує виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом [4; 12].

- Йдучи на прийом, обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

- Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

- Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

- Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа.

- Протокол потребує врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.

- Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.

- На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

- Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді, зазвичай, запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

- Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

- Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

- Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

- Протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

- Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні ”легкі теми”. Ніколи не потрібно нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

- Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

- У гостей залишаються найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

- На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

- Для того, щоб гості не нудьгували і за столом панувала атмосфера приязні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні слухати

інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано садовити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду. Хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

- Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

Основні поняття і ключові слова: підготовка до ділових прийомів, запрошення гостей, зустріч гостей, організація прийомів з розміщенням.

10.3 Культура поведінки за столом

Дотримання загальновизнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння гарно їсти, правильно сидіти, використовувати відповідні столові прибори, перш за все говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них [13].

- Не запізнюйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай.

- Не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце.

- Не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати дамі праву руку.

- Не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні.

- Не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл.

- Не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього.

- Не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір. Серветку потрібно покласти на коліна.

- У першу чергу необхідно обслужити дам.

- Не можна їсти суп з кінця ложки.

- Не нагинайтеся над тарілкою. Тримайтеся, за змоги, прямо.

- Якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого.

- Хліб беріть не виделкою, а рукою. Не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати. Маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок. Не кришіть хліб у суп.

- Не їжте з ножа. Ніколи не підносьте ніж до рота. Не накладайте на виделку за допомогою ножа. Беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися.
- Не їжте занадто швидко.
- Не наповнюйте рота великою кількістю їжі.
- Не розставляйте лікті, вони повинні бути притиснуті до боків. Не кладіть лікті на стіл.
- Не піднімайте склянку чи келих занадто високо.
- Не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою.
- Не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса і под.
- Не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі.
- Не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку потрібно покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку. Фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку.
- Краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга.
- Не грайтесь серветкою, виделкою чи іншими речами на столі.
- Не витирайте серветкою обличчя. Нею можна тільки легенько провести по губах.
- Не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з сусідом. Не розмовляйте з іншим через сусіда.
- Не розмовляйте з повним ротом.
- Не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці.
- Намагайтесь завжди бути спокійним.
- Не читайте листів чи документів за столом.
- Якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось. Узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих.
- Не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби. У крайньому випадку зробіть це непомітно.
- Не пригощайте.
- Не пийте багато.
- Господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають, поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страва.
- Не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються.
- Не критикуйте ті страви, що подаються до столу.
- Не відмовляйтеся від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити. Краще відмовитися без пояснень.

- Не розповідайте за столом про свої хвороби.
 - Не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці. Після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце.
 - Не згортайте серветку після її використання. Серветку потрібно недбало покласти на стіл.
 - Не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом.
 - Наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.
- Основні поняття і ключові слова:** культура поведінки за столом.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?
2. Якими є загальні вимоги до проведення ділових прийомів?
3. Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.
4. Яким є порядок проведення прийому з розміщенням?
5. Назвіть та прокоментуйте правила поведінки за столом.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Афанасьєв І. Діловий етикет / Афанасьєв І. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : "Альтерпрес", 2001. – 352 с.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : "Финансы и статистика", 2004. – 208 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
4. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
5. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : "Кондор", 2003. – 218 с.
6. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
7. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Етика – це ...
 - а) правила поведінки;
 - б) система знань про добро та зло;
 - в) наука про добро.
2. Психологія – це ...
 - а) система знань про закономірності, прояви та механізми психіки;
 - б) наука про поведінку;
 - в) система знань про добро та зло.
3. Етикет – це ...
 - а) сукупність правил поведінки;
 - б) форма звертання;
 - в) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин.
4. Назва Декларації Ко:
 - а) "Основи етики";
 - б) "Принципи бізнесу";
 - в) "Етика бізнесу".
5. Етика ділових відносин – це ...
 - а) моральні принципи ділового спілкування;
 - б) система знань про моральні аспекти ділових відносин;
 - в) рекомендації для успішного вирішення конфліктів в діловій сфері.
6. Золоте правило моральності:
 - а) десять заповідей Ісуса;
 - б) поведься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе;
 - в) вчиняй так, щоб максима твоєї волі одночасно мала силу принципу загального законодавства.
7. Психологія ділових відносин – це ...
 - а) система знань про психологічні засади ділових відносин;
 - б) наука про добро та зло в ділових відносинах;
 - в) рекомендації для успішного вирішення проблем ділового спілкування.
8. Етика та психологія ділових відносин – це ...
 - а) моральні принципи ділового спілкування;
 - б) система знань про етичні та психологічні засади ділових відносин;
 - в) рекомендації для успішного вирішення ділових проблем.
9. Етика та психологія ділових відносин є складовою:
 - а) менеджменту організації;
 - б) психології управління;
 - в) етики ділового спілкування.

10. Діловий етикет – це ...
- а) форма ділового звертання та представлення;
 - б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин;
 - в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування при вирішенні ділових проблем.
11. Діловий протокол – це ...
- а) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових відносин в цілому;
 - б) правила оформлення документів;
 - в) сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних відносинах.
12. Онтологічний та методологічний принцип комунікативної етики:
- а) ”Я”;
 - б) ”Я – Інший”;
 - в) ”Ми”.
13. Категоричний імператив Г. Йонаса:
- а) ”Чини так, як би ти хотів, щоб чинили з тобою”;
 - б) ”Чини так, щоб наслідки твоєї життєдіяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі”;
 - в) ”Чини так, щоб вирішити екологічні проблеми на Землі”.
14. На думку А. Моріті, найвище завдання японського менеджера полягає в необхідності ...
- а) бути професіоналом в сфері виробництва;
 - б) сформувавати у працівників ставлення до корпорації як до рідної сім’ї;
 - в) набуття навичок стратегічного планування.
15. Встановлення довгострокових, конструктивних відносин – це завдання ...
- а) торговельного маркетингу;
 - б) відділу стимулювання збуту;
 - в) маркетингу відносин.
16. Гендер визначається як:
- а) рівність статей;
 - б) права жінки;
 - в) соціальна рівність статей.
17. Який тип корпоративної культури передбачає рівні права між чоловіками і жінками?
- а) ”казарми”;
 - б) ”тямущих мачо”;
 - в) ”спортивної роздягальні”.
18. Рівнем корпоративної культури є ...
- а) корпоративна місія;

- б) естетичний рівень;
 - в) корпоративна відповідальність.
19. Елементи фірмового стилю:
- а) колір;
 - б) ділові переговори;
 - в) інноваційні технології.
20. За допомогою невербальних засобів передається інформації:
- а) приблизно 30%;
 - б) приблизно 60%;
 - в) приблизно 80%.
21. До психологічного підходу в розвитку конфліктології належить:
- а) конфліктний функціоналізм;
 - б) ситуаційна теорія;
 - в) діалектична теорія.
22. Основою конфлікту є:
- а) інтереси;
 - б) цінності;
 - в) суперечність.
23. Основою для вирішення конфлікту є:
- а) компроміс;
 - б) співробітництво;
 - в) згода.
24. Яка форма конфліктної взаємодії веде до врахування інтересів партнера:
- а) компроміс;
 - б) пристосування;
 - в) уникнення.
25. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:
- а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;
 - б) низький авторитет конкретного управлінця;
 - в) непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.
26. Одним з елементів системи підготовки до переговорів є опції, під якими розуміють:
- а) підготовку різних варіантів договору;
 - б) пошук зовнішніх стандартів, які ми можемо використовувати для переконання інших;
 - в) необхідність брати на себе такі зобов'язання, які ми можемо виконати.
27. До стратегічних підходів до ведення переговорів належать:
- а) компромісний;
 - б) стандартний;
 - в) жорсткий.

28. Вчені Гарвардського університету розробили метод ведення переговорів:
- а) принциповий;
 - б) м'який;
 - в) ефективний.
29. Друге правило Гарвардського методу ведення переговорів:
- а) ведіть переговори на основі співробітництва;
 - б) концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях;
 - в) не дозволяйте маніпулювати собою.
30. Салямі як тактичний прийом ведення переговорів означає:
- а) демонстрація партнеру зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним;
 - б) відмежування учасників переговорів від проблеми;
 - в) надання інформації про свої інтереси маленькими порціями.
31. Імідж людини – це...
- а) уміння спілкуватися;
 - б) уміння впливати на людей;
 - в) уміння керувати враженням.
32. До денних прийомів належать:
- а) "фуршет";
 - б) "обід";
 - в) "келих вина".
33. Діловий прийом "обід" розпочинається:
- а) о 12.00;
 - б) о 20.00;
 - в) о 14.00.
34. На діловий прийом з розміщенням:
- а) потрібно приходити раніше визначеного часу;
 - б) приходити у визначений час;
 - в) порядок не регламентований.
35. Кому належить ініціатива залишення прийому?
- а) правила це не регламентують;
 - б) головному гостю;
 - в) за вказівкою господаря.

Правильні відповіді:

1 – б; 2 – а; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – б; 7 – а; 8 – б; 9 – а; 10 – б; 11 – а; 12 – б; 13 – б; 14 – б; 15 – в; 16 – в; 17 – б; 18 – а; 19 – а; 20 – в; 21 – б; 22 – в; 23 – б; 24 – б; 25 – в; 26 – а; 27 – в; 28 – а; 29 – б; 30 – в; 31 – в; 32 – в; 33 – в; 34 – б; 35 – б.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (authoritative style of management) – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролю.

Аксіологія (axiology) – вчення про цінності, філософська теорія цінностей, що з'ясовує якості і властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольняти потреби, інтереси та бажання людей.

Бізнес (business) – справа, заняття, що приносить дохід, підприємницька чи комерційна діяльність.

Вербальна комунікація (verbal communication) – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Взаєморозуміння (mutual understanding) – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Вольовий процес (will process) – психічний процес свідомої і цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки з метою досягнення бажаної мети.

Група (group) – сукупність людей, об'єднаних загальними інтересами, професією, діяльністю та ін.

Груповий конфлікт (group conflict) – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

Демократичний стиль керівництва (democratic style of management) – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передавання частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Ділова бесіда (розмова) (business conversation (talk)) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування (business communication) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет (business etiquette) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий прийом (business official reception) – зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

Діловий протокол (business minutes) – регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Динаміка конфлікту (dynamics of the conflict) – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації і до її вирішення.

Довіра (trust) – морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

Економічна етика (economical ethics) – розділ науки, визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей.

Економічна психологія (economical psychology) – вивчає психологічні основи економічної діяльності індивіда, психологію бізнесменів, менеджерів.

Екстраверсія (extraversion) (від лат. extra – назовні, versio – направляю) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів індивіда, до зовнішнього світу. Осіб, для яких характерна екстраверсія, називають екстравертами.

Емблема (emblem) – (від грецьк. emblema – прикраса) – є значенневою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, тому що символи – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів.

Емоції (emotions) – це особливий клас психічних явищ, що відображає у формі безпосереднього, швидкоплинного переживання важливість для життєдіяльності індивіда певних явищ і ситуацій, які діють на нього.

Емоційні процеси (emotional processes) – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

Емпатія (empathion) – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

Етика (ethics) (з грецьк. ethos – нрав, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

Етика бізнесу (business ethics) – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

Етика ділових відносин (ethics of the business relations) – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Етика та психологія ділових відносин (ethics and psychology of business relations) – система знань про моральні та психологічні аспекти ділових відносин.

Етикет (etiquette) (з франц. etiquette – встановлений порядок і форми обходження при дворах) – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Заохочення (incentive) – матеріальне або моральне стимулювання праці, діяльності людей.

Згуртованість (cohesion) – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків у групі.

Здібності (skills) – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Імідж (image) – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Інтроверсія (introversion) (від лат. *intro* – всередину, *versio* – повертати) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів індивіда, на свій власний внутрішній світ. Осіб, для яких характерна інтроверсія, називають інтровертами.

Інцидент (incident) – вчинок (подія) в результаті активізації діяльності однієї із протиборчих сторін, який зачіпає інтереси іншої сторони, унаслідок чого може початися конфлікт.

Керівник (leader, manager, chief) – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією.

Керівництво (management, administration) – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

Колектив (staff) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних відносин. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Комерція (commerce, trade) – організація торгівлі, торговельні операції, торговельна і торговельно-посередницька діяльність, участь у продажу товарів і послуг; вид підприємницької діяльності.

Комунікабельність (sociability) – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікативний потенціал керівника (communicational manager potential) – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікація (communication) – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

Конфлікт (conflict) (з лат. *conflictus* – зіткнення) – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Конфліктна ситуація (conflict situation) – суперечні позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, розбіжності в інтересах і бажаннях.

Корпоративна культура (corporate culture) – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації та приймаються більшістю співробітників і визначають загальні рамки поведінки співробітників організації.

Культура спілкування (*culture of communication*) – це сукупність набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура управління (*management culture*) – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. Культура управління містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (*liberal style of management*) – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип ”своя людина”.

Лідер (*leader*) (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Маніпуляція (*manipulation*) – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людині мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Маркетинг (*marketing*) – система заходів із вивчення ринку й активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту вироблених товарів.

Менеджер (*manager*) – найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

Менеджмент (*management*) – управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

Міміка (*expression*) – рухи м’язів обличчя, одна із форм виявлення психічних станів людини (особливо емоційних – радість, сум, гнів тощо). Міміка посідає значне місце в процесі комунікації як додатковий засіб вираження та сприйняття емоційного стану людей, оскільки вона невіддільна від усього складу думок, дій, почуттів людини і є органічним виявом внутрішнього життя.

Місія організації (*mission of organization*) – смислова, ціннісна, методологічна основа формування цілей, цінностей, ділових принципів та інших чинників корпоративної культури, яка допомагає співробітникам та навколишньому оточенню визначити та оцінити соціальну роль організації, дозволяє подивитися на організацію зі сторони суспільства та оцінити її можливий розвиток в довгостроковій перспективі.

Мислення (*thinking*) – процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об’єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв’язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

Мовлення (*speech*) – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Мораль (moral) (з лат. *moris* – морі, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральна культура (moral culture) – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої охоплює вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

Моральність (morality) – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Морально-психологічний клімат (moral and psychological climate) – стійкий емоційно-моральний стан соціальної групи (колективу), що визначає настрій людей, їхнє ставлення один до одного, суспільну думку щодо найважливіших матеріальних і духовних цінностей.

Навіювання (cast) – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Навички (skills) – опанування до автоматизму способами використання певних засобів діяльності.

Наслідування (imitation) – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

Невербальна комунікація (nonverbal communication) – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Організаторські здібності (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Організація (organization) – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні та некомерційні установи та ін.).

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. Особистість – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. Особистість – соціальний індивід.

Пам'ять (memory) – пізнавальний психічний процес сприймання, запам'ятовування, збереження, відтворення і забування індивідом свого досвіду.

Переговори (negotiation) – це метод досягнення угоди шляхом ділового

спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переконання (*persuasion*) – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувати у неї нові установки. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Пізнавальний процес психіки особистості (*cognitive process of personality psychology*) – психічний процес, за допомогою якого людина пізнає світ. Формами пізнавального процесу психіки особистості є: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, увага, уява, мова і мовлення.

Піктограма (*pictogram*) – відображення змісту повідомлення у вигляді одного чи кількох малюнків.

Позиція (*position*) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Почуття (*feelings*) – це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання, ставлення до потреб, задоволення або незадоволення яких зумовлює позитивні або негативні емоції.

Прийоми (*receptions*) – зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування та знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення та розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Протокол (*protocol*) – це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у відносинах між партнерами. Протоколи є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Професійна етика (*professional ethics*) – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відносини людей в трудовій сфері.

Психіка (*psychology*) – 1) душа; 2) внутрішній світ людини; 3) сукупність психічних процесів як свідомих, так і несвідомих; 4) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок та інших суб'єктивних образів об'єктивного світу (свідомість).

Психічні процеси (*psychical processes*) – різні форми єдиного, цілісного відображення суб'єктом об'єктивної дійсності. Розрізняють такі основні види психічних процесів: відчуття, сприймання, пам'ять, уявлення, уява, мислення, мовлення, емоції, почуття, увага, воля. З давніх часів психічні процеси поділяють на: пізнавальні, емоційні та вольові.

Психічні стани (*psychical state*) – психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання.

Психологічна культура (*psychological culture*) – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й

забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологія (psychology) (з грецьк. psyche – душа, logos – слово, знання, вчення) – система знань (наука) про об'єктивні закономірності, прояви та механізми психіки.

Психологія ділових відносин (psychology) – система знань про психологічні засади ділових відносин.

Психологія управління (psychology of management) – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Психологія особистості (psychology of personality) – галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Роль (role) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Самонавіювання (selfcast) – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклад: "Я вирішу ці проблеми. Я закінчу роботу. Я щасливий..."

Самооцінка особистості (self-evaluation of personality) – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи із системи цінностей людини.

Символ (symbol) (від грецьк. symbolon – умовний знак) – цілісна ідейно-образна структура, що узагальнено, в лаконічній формі відображає реальні предмети і явища. Символ у нерозгорнутій формі містить у собі всі можливі конкретизації предмета, багатозначну смислову перспективу його розгортання в дійсності.

Службовий етикет (official etiquette) – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Соціальна психологія (social psychology) – галузь психології, що вивчає психологічні прояви людини, яка належить до певної соціальної групи, та психологічні характеристики самих соціальних груп.

Соціальна установка (social orientation) – суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate) – рівень міжособистісних відносин, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості групи.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Статус (status) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стрес (stress) – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

Темперамент (temperament) – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

Товарний знак (trademark) – зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються власником товарного знака для ідентифікації своїх товарів.

Уміння (ability) – здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

Управління (management) – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління, кадрів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Установка (purpose) – стан готовності до певної активності, спрямованої на задоволення тієї чи іншої потреби.

Фірмовий стиль (corporate identity) – система проектування зовнішнього образу підприємства; це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т. д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

Характер (character) – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

Цінності (values) – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

Якості особистості керівника (manager personal qualities) – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Навчальне видання

**Прищак Микола Дем'янович
Лесько Олександр Йосипович**

Етика та психологія ділових відносин

Навчальний посібник

Редактор Є. Плетньова

Оригінал-макет підготовлено М. Прищак

Підписано до друку
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк.
Наклад пр. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, ГНК, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-87-38,
publish.vntu.edu.ua; email: kive.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.



Микола Прищак, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету. У 1991 році закінчив філософський факультет Київського державного університету ім. Т. Г. Шевченка. З 2001 по 2008 рік заступник директора Інституту гуманітарно-педагогічних проблем та виховання, заступник проректора з науково-педагогічної роботи по організації виховного процесу та наукової роботи в галузі гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси: філософсько-педагогічні проблеми духовності, філософія та педагогіка комунікації, етика та психологія ділових відносин, психологія менеджменту, історія педагогіки. Автор монографії, понад 50 наукових статей, співавтор 14 навчальних посібників (в тому числі одного з грифом Міністерства освіти і науки).



Олександр Лесько, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету. З 2005 по 2007 рік завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва. З 2005 по 2012 рік декан Факультету інформаційного, промислового та спортивного менеджменту, а з 2012 року заступник директора Інституту менеджменту з навчально-методичної роботи. З 2014 року завідувач кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту.

Наукові інтереси: економіка праці, соціальна економіка і політика, проблеми розвитку виробничого менеджменту і підприємства. Автор понад 50 наукових праць, 2 монографій, автор і співавтор 22 навчальних посібників (в тому числі чотирьох з грифом Міністерства освіти і науки).