

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**В. Г. С Т О В П Е Ц Ь, О. В. С Т О В П Е Ц Ь
С. М. Г Л О В А Ц Ь К А**

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ОДЕСА - 2021

Друкується згідно з рішенням Вченої ради ННІ морського бізнесу Одеського національного морського університету (протокол № 9 від 29 березня 2021 р.) та Вченої ради ОНМУ (протокол № 9 від 28 квітня 2021 р.).

АВТОРИ:

Стовпець Василь Григорович – кандидат філологічних наук,
професор кафедри кримінального і адміністративного права ОНМУ
(Передмова, розділи 1-2, 6; додаток 1)

Стовпець Олександр Васильович – доктор філософських наук,
доцент кафедри кримінального і адміністративного права ОНМУ
(Розділи 3-5, 7)

Гловацька Світлана Миколаївна – кандидат технічних наук,
доцент кафедри управління логістичними системами і проектами ОНМУ
(Розділи 8-9, додаток 2)

Технічний редактор – Шевальє С.Б.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Постан М.Я. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Одеського національного морського університету.

Пальчинська М.В. – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку.

У навчальному посібнику вводиться поняття корпоративної культури, дається огляд теоретичних поглядів науковців і думок фахівців-практиків щодо організаційної поведінки, наводяться приклади з історії та сьогодення вітчизняних і зарубіжних компаній з даної проблематики, йдеться про тенденції в кадровій політиці, принципи і моделі корпоративної культури в організаціях; корпоративний імідж, мотивацію роботи співробітників; міжнародний етикет, дрес-код, як елемент корпоративної етики; протокольні норми офіційних прийомів, культуру ділового спілкування та психологічні аспекти в менеджменті.

Для студентів управлінських і гуманітарних спеціальностей, керівників компаній та широкого кола фахівців, що цікавляться корпоративною культурою та психологією.

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ. Навч. посібн. Стовпець В.Г., Стовпець О.В., Гловацька С.М. / За заг. ред. проф. ОНМУ В.Г. Стовпця. – Одеса: ОНМУ, 2021. – 233 с.

З М І С Т

Передмова	4
Розділ 1. Корпоративна культура	5
1.1. Основні поняття корпоративної культури.....	5
1.2. Механізми впровадження корпоративної культури	15
1.3. Нові тенденції в кадровій політиці.....	22
1.4. Типологія корпоративних культур	26
1.5. Моделі корпоративної культури	29
Розділ 2. Корпоративний імідж	35
2.1. Поняття іміджу.....	35
2.2. Корпоративний кодекс	36
2.3. Корпоративні цінності	49
2.4. Корпоративна ідентичність.....	56
2.5. Моделювання іміджу	65
Розділ 3. Етика ділових відносин	74
3.1. Ділова етика	74
3.2. Основні підходи до вирішення етичних проблем	76
3.3. Становлення вітчизняної етики бізнесу	81
Розділ 4. Управлінська етика	87
4.1. Концепції організаційної поведінки	87
4.2. Теорії управління	89
4.3. Стили та методи управління	93
4.4. Сучасні доктрини управління	97
4.5. Актуальні етичні проблеми управління	101
Розділ 5 Етикет як частина корпоративної етики	112
5.1. Культура поведінки та етикет	112
5.2. Міжнародний етикет	113
5.3. Етикет учасника міжнародної конференції	120
5.4. Етикет у громадських місцях	127
Розділ 6 Етика ділового спілкування	131
6.1. Підготовка та проведення ділових перемовин	131
6.2. Тактика проведення переговорів	142
6.3. Етикет ділової бесіди	148
6.4. Невербальні засоби спілкування	152
Розділ 7. Протокольні норми офіційних прийомів	166
7.1. Види офіційних прийомів	166
7.2. Підготовка та проведення прийому	170
7.3. Етикет учасників прийому	177
Розділ 8. Дрес-код як елемент корпоративної етики	181
8.1. Діловий дрес-код	181
8.2. Форма одягу на офіційних прийомах	185
Розділ 9. Поведінкові компетенції менеджера	189
9.1. Загальна характеристика компетентностей менеджера	189
9.2. Поведінкові компетенції проектного менеджера	191
Список використаної літератури	199
Додаток 1 Корпоративний кодекс компанії	200
Додаток 2 Психологічні тести	218

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник «Корпоративна етика та психологія» призначений для студентів управлінських і гуманітарних спеціальностей. Тема корпоративної етики викликає все більший інтерес дослідників не тільки в силу її особливого міждисциплінарного положення, але і в зв'язку з високою практичною й економічною значимістю для життєдіяльності будь-якої організаційної структури.

Корпоративна етика досліджується як вченими-теоретиками різних напрямків – психологами, соціологами, економістами, так і фахівцями-практиками – співробітниками спеціалізованих фірм, керівниками підрозділів з управління персоналом, фахівцями у сфері менеджменту і організаційної культури.

У навчальному посібнику вводиться поняття корпоративної культури, представлений короткий огляд теоретичних поглядів і думок фахівців-практиків про організаційну поведінку, наводяться приклади з історії та сьогодення вітчизняних і зарубіжних компаній з даної проблематики, йдеться про тенденції в кадровій політиці, принципи та моделі корпоративної культури в компанії; корпоративний імідж і його моделювання, мотивацію роботи співробітників; міжнародний етикет, дрес-код, як елемент корпоративної культури; протокольні норми офіційних прийомів, культуру ділового спілкування та психологічні аспекти в менеджменті.

Вивчення матеріалів посібника допоможуть студентам засвоїти основні теоретичні положення і сприятимуть виробленню практичних навичок щодо формування поведінкових компетенцій майбутніх керівників і менеджерів в організаціях.

Зміст навчальних матеріалів посібника засновано на використанні передових вітчизняних і зарубіжних джерел, у яких представлені думки консультантів, керівників служб персоналу, керівників компаній, що культивують корпоративну етику, а також узагальнений досвід фахівців у галузі управління.

Автори висловлюють велику вдячність засновнику та президенту групи компаній «Транс-сервіс» (Trans-service group), магістру з проектного менеджменту, члену-кореспонденту Української академії наук пану Тітієвському Петру Борисовичу за консультації та спонсорську допомогу у виданні цього навчального посібника.

РОЗДІЛ 1

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

1.1. Основні поняття корпоративної культури

Авторитетні фахівці у сфері бізнесу стверджують, що організації¹, як і люди, мають свою культуру. Для опису цього поняття використовують такі терміни, як "корпоративна етика", "організаційна культура", "культура підприємництва" або "корпоративна культура".

Багато авторів під корпоративною культурою розуміють специфічний набір правил і цінностей, символів, відносин і способів ведення бізнесу, які поділяються членами тієї чи іншої організації.

Вперше термін "корпоративна культура" застосував на початку XIX століття німецький військовий теоретик – фельдмаршал Хельмут Карл Мольтке, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі, які, на його думку, регулювалися не тільки статутами, судами честі, але й дуелями, шрами від яких найкращим чином свідчили про приналежність людини до офіцерської корпорації.

Корпоративна етика зародилася ще в середньовічних професійних спільнотах – гільдіях, причому за її порушення суворо карали, аж до виключення так званих "цеховиків" із членів колективу. Ці спільноти вже тоді мали свої зовнішні атрибути, пов'язані з кроєм і кольором одягу, таємними символами та знаками, за якими члени тієї чи іншої спільноти (ложі) могли відрізнити "своїх" від "чужих". Так за давньою традицією студенти Оксфордського та Кембриджського університетів досі носять краватки певних кольорів, а студенти університету Тарту – особливі кашкети.

З давніх-давен відомі дві форми управління людьми: пряма і непряма. Якщо перша форма передбачає управління організацією за допомогою статутів, наказів, інструкцій та інших документів, то непряма форма управління – це і є корпоративна культура. Чим більше і складніше діяльність організації, чим освіченіші її працівники, тим краще підходять персоналу компанії непрямі методи управління.

¹ Під поняттям "організація" розуміється підприємство, компанія, фірма, установа, заклад тощо.

Коли на зорі монополізму легендарний бізнесмен ХХ ст. Генрі Форд – "батько" автомобільної промисловості США, зокрема організатор конвеєрного виробництва – вітався зі своїми робітниками за руку, вітаючи їх з нагоди сімейних урочистостей, то він вже тоді створював на своїх заводах корпоративну культуру, тобто таку сприятливу для продуктивної праці ефемерну атмосферу, яку не можна було відчутися в буквальному сенсі, однак плоди такого ставлення до персоналу були дуже відчутні в матеріальному сенсі, оскільки саме такий стиль спілкування з підлеглими сприяв збільшенню доходів його компанії.

Видима частина корпоративної культури організації складається із зовнішньої атрибутики і проголошених цілей – одягу, символів, логотипів, рекламних слоганів, девізів тощо. А прихована частина її корпоративної культури – це своєрідна ієрархічна шкала цінностей і норм у вигляді певних правил, викладених часто у нормативних документах організації, які регламентують поведінку співробітників всередині компанії. З ними зазвичай знайомлять новоприйнятих на роботу співробітників.

Іншими словами, корпоративна культура – це система нематеріальних чинників, що стимулюють створення сприятливого психологічного клімату для закріплення в організації оптимальних моделей виробничої поведінки співробітників.

Якщо нормою для вас є, наприклад, вітатися, приходячи на роботу, то вашому керівництву, зрозуміло, не потрібно докладати жодних зусиль, щоб ви віталися з колегами. Так само в компаніях з розвиненою корпоративною культурою керівництву не потрібно якимось особливо стимулювати вашу роботу, а тим більше вдаватися до "примусу", щоб ефективно управляти людьми. Тут управління існує ніби в латентному вигляді. Всі знають, що за провинність на роботі начальник в принципі може і має право покарати, але оскільки ви сумлінно працюєте, цього ніколи не станеться.

Чому людство свого часу відмовилося від рабовласництва? Тому, що стало гуманнішим? Ні! Просто в ході історичного розвитку рабовласники прийшли до розуміння, що більш прогресивні методи управління їм набагато вигідніші, оскільки дають можливість зменшити витрати на утримання великої кількості наглядачів і охоронців, пов'язаних із забезпеченням їх особистої безпеки.

Сучасні методи управління колективами відмовляються від насильства або зводять його до мінімуму. Проте, елементи

"рабовласницької" системи управління до цих пір процвітають в деяких наших компаніях, де "начальник" особисто все контролює і залякує співробітників. Люди старшого покоління добре пам'ятають про жорсткі дисциплінарні порядки сталінських часів, при яких за провинність одного працівника часом доводилося відповідати всьому колективу. Процес формування такої "організаційної культури" можна пояснити хіба тільки що за допомогою теорії відомого вченого-фізіолога І. П. Павлова.

Уявіть собі: в клітці знаходиться п'ять мавп. До стелі прив'язана зв'язка бананів. Під ними сходи. Одна з мавп підходить до сходів, маючи намір дістати банани. Як тільки вона доторкнулася до сходів, дресирувальник відкриває кран з дуже холодною водою і зі шлангу поливає всіх мавп.

Проходить трохи часу, й інша мавпа намагається поласувати бананами. Ті ж дії з боку дресирувальника. Після відключення води, третя голодна мавпа, намагається дістати банани, але інші хапають її, не бажаючи холодного душу. Надалі прибирають одну мавпу з клітки та замінюють її новою мавпою, яка відразу ж, помітивши банани, намагається їх дістати. На свій жах, вона побачила злий вишкір інших мавп, що атакують її. Після третьої спроби ця мавпа зрозуміла, що дістати банан їй не вдасться. Потім прибирають з клітки ще одну з першої п'ятірки мавп і запускають туди новеньку. Як тільки вона спробувала дістати банан, всі мавпи дружно атакували її, причому серед них і та, якою замінили одну з цих мавп. Отже, поступово замінюючи всіх мавп, виникає ситуація, коли в клітці опиняться нові п'ять мавп, яких водою взагалі не поливали, але вони дружно не дозволяють нікому дістати банани. Чому? А тому, що в цій клітці так заведено!

Чи була корпоративна культура в Радянському Союзі? Звичайно була, але розумілася вона по-іншому. В ті часи вся колишня держава розглядалася як величезне підприємство, а радянська ідеологія – як його організаційна управлінська культура. Багато з того, що ми розуміємо під цим поняттям, застосовувалося практично на кожному радянському підприємстві: дошки передовиків праці, почесні грамоти, вечори трудових колективів, суботники, поїздки "в колгосп" або на овочеві бази, святкові демонстрації, "маївки" на природі, пансіонати і санаторії, в яких, окрім відпочинку і лікування, трудящим часто пропонували взяти участь у різних колективних заходах. При цьому цілі переслідувалися ті ж самі, що і у Генрі

Форда: підвищити продуктивність та якість праці, а також "прив'язати" людину до місця роботи.

Іноді корпоративна культура носить "тіньовий" (нестатутний), характер. Так, наприклад, у місцях позбавлення волі, де співіснують дві такі форми організаційної культури, як "режим" і так звані "поняття". «Режим» встановлює певні норми поведінки в'язнів, дотримання його контролюється, а порушення суворо карається. Чи потрібно говорити, що в моменти, коли контроль слабшає, вступає в силу «злочинський закон», тобто злочинський корпоративний кодекс, який встановлює вже зовсім інші норми поведінки, багато з яких знаходяться в антагонізмі до режиму утримання.

Така ж картина спостерігається часто і в армійських казармах. Є статут, але за ним солдати живуть тільки під пильним контролем старших командирів; коли ж контролю немає, то вступає в силу закон так званих "армійських дідів», тобто авторитетних старослужбовців.

Отже, у будь-якому соціумі, де є влада і є підлеглі, співіснують дві норми поведінки, дві форми організаційної культури: одна – в інтересах керуючого органу, а інша, альтернативна, в інтересах неформальних лідерів.

Корпоративна культура проявляється по-різному: в зовнішньому вигляді співробітників, у манері спілкування з клієнтами й таке інше. Причому рівень "безкультур'я" – це теж своєрідна корпоративна культура, вірніше її "нульова" форма, і в цьому сенсі вона часто присутня в деяких трудових колективах.

Основні положення про корпоративну культуру, як правило, містяться у внутрішній документації компанії. У деяких організаціях співробітникам видаються спеціальні пам'ятки, що стосуються корпоративної етики, де викладені правила корпоративної поведінки.

В останні роки в багатьох великих вітчизняних компаніях з'явилися кодекси корпоративної етики. Що це – мода, реверанс в сторону західних інвесторів чи, може, прагнення власника компанії за допомогою кодексу корпоративної етики підвищити ефективність підприємства? У будь-якому випадку, як свідчить практика, такі кодекси дійсно містять ресурси для вирішення досить широкого кола завдань.

Етичний кодекс є, по суті, зведенням правил і норм поведінки, які поділяються усіма учасниками певної групи людей. За його допомогою задаються певні моделі поведінки та єдині стандарти людських відносин.

Першими універсальними кодексами, що містили в собі набір загальнолюдських цінностей, були зводи релігійних правил, наприклад, "Десять заповідей" Старого Завіту. Трохи пізніше стали виникати деякі окремі кодекси, що визначали поведінку певних соціальних груп суспільства, наприклад, кодекс честі самурая (Бусідо - досл. "шлях воїна").

Потреба в кодексах об'єднань, професій виникла в зв'язку з тим, що універсальних норм було недостатньо для регулювання людської поведінки в специфічних ситуаціях. Професійна етика конкретизувала загальні моральні принципи стосовно особливостей тієї чи іншої сфери діяльності.

Сьогодні найбільш поширеними є два види етичних кодексів – професійні та корпоративні, які регулюють відносини людей всередині окремих груп. Перші кодекси регулюють стосунки всередині професійного співтовариства та є ефективними для "вільних професій", де найбільш виражені професійні етичні дилеми. Ці кодекси регламентують поведінку фахівця в складних етичних ситуаціях, характерних для даної професії, підвищують статус професійного співтовариства в соціумі, формують довіру до представників даної професії.

Одним з перших професійних етичних кодексів стала «Клятва Гіппократа» – кодекс лікарів. Відомі й інші етичні кодекси тих професій, де важливі етичні дилеми задаються змістом їх діяльності (адвокати, психотерапевти, журналісти, ріелтори й ін.). Так, наприклад, проблеми етики юридичної діяльності послужили підставою для прийняття різними професійними співтовариствами юристів своїх кодексів професійної етики¹. Прикладами такого кодексу може слугувати кодекс професійної етики судді, прийнятий з'їздом суддів України у 2000 році або кодекс професійної етики адвокатів Англії та Уельсу, що набрав чинності у 2007 році.

Коли ж найбільш значущі етичні дилеми задаються організацією, то діяльність співробітників компанії в цьому випадку регламентується корпоративним кодексом.

Першопричина етичних проблем в бізнесі – це протиріччя насамперед інтересів певних груп людей. Як відомо, бізнес включає в

¹ Юридична етика – професійна етика юриста; вчення про вимоги до морально-етичних якостей працівників юридичного профілю, про правову культуру правозастосовчої діяльності. Поряд з юридичною етикою виділяється також юридична деонтологія – вчення про проблеми моралі в юридичній діяльності.

себе економічні відносини між багатьма зацікавленими групами людей: клієнтами, найманими працівниками, акціонерами, постачальниками, конкурентами, урядами та спільнотами. Для найбільш ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів, а не тільки інтереси акціонерів чи власників.

Часто зацікавлені групи висувають суперечливі вимоги. Наприклад, протиріччя інтересів компанії та споживача. Компанія прагне до максимально вигідного рекламування свого товару і залучення клієнтів навіть за допомогою недобросовісної реклами, тому що її інтерес – це процвітання фірми. Споживач же в даному випадку зацікавлений в іншому – в максимально об'єктивному інформуванні про споживчі якості продукції, оскільки його інтерес – це повна поінформованість про товар.

У деяких випадках буває важко помітити в подібних проблемах моральний аспект. Моральної складової точно немає, коли постає питання, чи слід, наприклад, якійсь китайській компанії впроваджувати свій новий продукт в першу чергу в Європі, а потім вже в США? Однак питання про різні критерії якості для продукції цієї ж фірми, що експортує зазвичай товари кращої якості в західні країни і поганої якості в країни третього світу, однозначно містить певний моральний підтекст. Тому не випадково одна з найважливіших проблем кодексу корпоративної етики є встановлення пріоритетів щодо цільових груп і шляхів узгодження їхніх інтересів.

З іншого боку, корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії. У ньому закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками та зовнішнім світом, які компанія бере на себе понад ті, що передбачені законодавством. Кодекс декларує вищий рівень ділової культури, передбачає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціюванню компанії стосовно своїх клієнтів і співробітників.

У зв'язку з цим кодекс корпоративної етики може виконувати такі основні функції:

- підтримка корпоративної культури – щоб чітко позначати основні цілі та цінності компанії і посилювати корпоративну ідентичність суб'єктів корпорації всіх рівнів (акціонерів, керівництва, персоналу й ін.);
- управління корпоративною культурою – щоб регулювати поведінку співробітників на робочому місці;

- підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Ухвалення корпоративного кодексу сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії. На сьогодні керівництво великих організацій розуміє, що репутація – це спосіб капіталізації, тому що інвестують в того, кому довіряють. Крім того, наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальноприйнятим стандартом ведення бізнесу.

У цивілізованій економіці розробка та прийняття корпоративного кодексу є справою честі кожної компанії, яка претендує на високу репутацію на ринку. При цьому важливо, щоб це був живий документ, розроблений компанією самостійно, а не запозичений у якоїсь відомої фірми.

Між тим, багато наших компаній, особливо спільних підприємств, воліють сліпо калькувати іноземні корпоративні правила, ніж формувати свої власні переконання. Причина такого сліпого копіювання у небажанні створювати щось своє. Керівництво таких компаній йде шляхом найменшого опору, адже набагато простіше використовувати модель корпоративної культури, створену і опрацьовану до дрібниць колегами зарубіжного офісу, ніж заново будувати свою. Винятки становлять лише деякі рекламні агентства, які хочуть показати, що вони краще за всіх знають і розуміють місцевий ринок і його споживачів.

При цьому всі учасники процесу формування корпоративної культури в пострадянських організаціях цілком розуміють, що нам однаково можуть бути чужі поняття як західної (в основному американської) етики, так і східної (в основному японської) культури. Відмінність менталітетів і культур призводять до того, що багато скопійованих за кордоном корпоративних правил, наприклад, вимоги до зовнішнього вигляду офісних працівників, здаються в деяких випадках марнословною нісенітницею. Так, керівництво головного офісу міжнародної консалтингової компанії *Colliers International*, яка є, до речі, світовим лідером у сфері комерційної нерухомості просить усіх своїх працівників в 512 офісах у 62 країнах світу, в тому числі і в Україні, суворо дотримуватися ділового стилю одягу, що передбачає наявність тонких довгих шкарпеток в тон взуття, які повинні щільно облягати ногу, а також рекомендацій користуватися дезодорантом з нерізким запахом.

Наслідком застосування жорсткого дрес-коду в західних компаніях стало зовнішнє знеособлення працівників офісів, перш за

все жінок, що допомагає їм уникнути на роботі будь-яких провокацій. Боротьба за гендерну рівноправність в Америці і багатьох країнах Європи призвела до того, що там неприпустимими вважаються не те, що службові романи, але й будь-які натяки на нерівноправні відносини жінки і чоловіка. Так, керуючись негласними корпоративними правилами, в офісі компанії *Boeing* мало хто з колег чоловічої статі наважиться допомогти жінці перенести, скажімо, кіпу паперових папок, а тим більше не кожний начальник запропонує підлеглій випити з ним чашку кави в робочий час, тому як це може бути розцінено за певних обставин як сексуальне домагання.

Жорсткі вимоги часом пред'являються і до організації робочого місця. В офісах представництв багатьох західних фірм співробітники часто працюють в одному приміщенні (буває, що навіть сидять пліч-о-пліч за одним столом). Керівники пояснюють таку організацію робочого простору тим, що це один із способів підняти корпоративний дух і створити атмосферу підтримки та взаємовиручки. А чи зручно співробітникам працювати в таких умовах, вочевидь, ніхто не питав. Можна відверто зрадіти й тому, що в Україну поки не "зайшла" всесвітньо відома компанія *Nidek Corporation*¹, тому що її президент Шігенобу Нагаморрі, одного разу зауважив, що колективне миття туалетів дуже сприяє підняттю корпоративного духу серед працівників цієї японської корпорації.

Стали нормою в представництвах іноземних компаній також суворі правила внутрішнього розпорядку, такі як фіксування часу початку та закінчення роботи, контроль усіх електронних повідомлень з будь-якого комп'ютера для їх перегляду керівництвом.

Ці правила варіюються залежно від країни походження головної компанії та менталітету її менеджерів. Японські представництва в цьому відношенні найсуворіші. Щоб вийти в робочий час з приміщення, скажімо, співробітнику корпорації *Sumitomo corporation*² потрібно вказати в журналі офіс-менеджера час відсутності на роботі. Всього протягом дня він може перебувати поза межами робочого місця не більше однієї години, включно з перервою

¹ Компанія NIDEK (Nihon Densan Kabushiki Kaisha) є найбільшим в світі виробником широкого спектру офтальмологічного обладнання, а також промислового обладнання для салонів оптики. Заснована на початку 1970-х років, компанія сьогодні є транснаціональною корпорацією з дослідницькими філіями в США, Франції, Італії та Німеччині; спільно з урядом Японії розробляє систему штучного зору (штучне око).

² Sumitomo Corporation є однією з найбільших оптових торгових компаній в Японії.

на обід. Крім того, в компанії існують різного роду негласні правила. Наприклад, не рекомендується хворіти, розмовляти з начальством з приводу професійних і особистісних якостей, а також помилок і промахів своїх колег.

Обов'язковими елементами зарубіжної корпоративної культури є так званий тимбілдинг (від англ. team building - побудова команди) – різні корпоративні заходи, які влаштовуються компанією з метою підняття командного духу у членів трудового колективу (наприклад, святкування в неформальній обстановці Нового року, днів народження співробітників, участь у спортивних іграх, спільний відпочинок на природі й ін.).

Як приклад позитивної дії методик корпоративного згуртування часто наводять Японію – країну корпоративної культури. Саме на цьому ґрунтувалося знамените "японське диво". Успіх японських компаній став результатом не тільки застосування прогресивних технологій, але й успішного використання національних та історичних традицій країни для зрощування в трудовому колективі корпоративної культури. Це і славнозвісні "гуртки якості", і корпоративні гімни, кодекси поведінки та ін.

Чимало компаній на Заході намагалися впровадити багато елементів японської корпоративної культури, і в ряді випадків це у них вийшло. Для нашої ж країни тимбілдинг вважається справою новою, але варто уважніше придивитися до суті командних заходів, і з'ясується, що це, так би мовити, ми вже "проходили" ще за радянських часів. Згадайте, фізкультурні паради, колективні походи в кіно або театр, щоденна виробнича гімнастика – все це ознаки тодішнього корпоративного згуртування. І хоча реальної користі від гучних гасел типу "Разом ми сила", мабуть, було не більше, ніж від таких же шаблонних плакатів на кшталт "Народ і партія єдині» – все ж таки участь у щорічних святкових демонстраціях породжувала у більшості громадян почуття патріотизму та відчуття себе нехай маленьким, але дуже важливим гвинтиком величезного механізму великої в той час батьківщини. Причому, в провину СРСР ставили і ставлять не саму ідею такого патріотизму – це цілком природно для будь-якої країни, а спробу авторитарних правителів тих років змусити всіх громадян держави жити за горезвісним "моральним кодексом будівника комунізму", не питаючи, хочуть вони того чи ні.

Сьогодні багато компаній мимоволі повторюють в своїх діях помилки тоталітарних систем, коли займаються примусовою

"колективізацією" всіх працівників, а то і негативним ставленням до співробітників-інакодумців. Зрозуміло, якщо ви не хочете брати участь в корпоративній вечірці, швидше за все, вас чекає мовчазний громадський осуд, але, буває, що це може інколи навіть обернутися не виплатою вам премії або іншого бонусу.

Варто погодитись з психологами, які стверджують, що далеко не всі в колективі можуть позитивно ставитися до ідеї командної гри. Як правило, це фахівці творчих професій або ті, у кого специфіка роботи полягає у вирішенні конкретних завдань без участі та без допомоги колег. Так, наприклад, програмісти, дизайнери та інші "індивідуалісти", зазвичай не схильні до публічності. Таким людям зайве спілкування з колективом не приносить ніякого задоволення. У будь-якому випадку присутність людини на спортивному святі або вечірці – справа суто добровільна, тому карати працівників за ухилення від участі в тимблдингових акціях компанії не можна.

Крім того, як свідчить досвід проведення ділових ігор, святкову неформальну атмосферу будь-якого тренінгу найчастіше руйнують саме ті, хто під примусом не бажає і не буде "танцювати під чужу дудку". Це все одно, що під час футбольного матчу один з футболістів, замість того щоб бігати за м'ячем, став би просто прогулюватися по полю. У зв'язку з цим доречно згадати також відомий жарт про те, як почесний гість-іноземець на скачках в Англії на питання, чому він не поділяє азарту глядачів, відповів: «Я і так знаю, що один кінь бігає швидше за іншого». Ще одна курйозна історія, яку розповів співробітник одного з тимблдинг-агентств: працівникові якоїсь компанії, що святкувала свій ювілей на теплоході, так набридли корпоративні веселощі, що він через нудьгу вистрибнув за борт в море, після чого організатори свята весь день займалися "порятунком потопаючого", а керівництво компанії – відповідно "розбором польотів" учасників акції.

Дотримання навіть найсучасніших методик тренінгів колективу не може автоматично гарантувати досягнення бажаного результату, а їх формальне, неорганічне впровадження загрожує черговим, як кажуть, "запамороченням від успіхів". Часом випадковий нічний співрозмовник у потязі може здатися близьким і мало чи не рідним тільки тому, що цьому сприяє "атмосфера дороги» та випита чарка, але вранці нічого, крім почуття ніяковості, спогади про вчорашні розмови з ним не викликають.

Інша справа, коли в трудовому колективі працюють близькі "по

духу" люди. Таким однодумцям дійсно буде приємно поспілкуватися і в неформальній обстановці: на футбольному матчі, під час походу в театр тощо. Коли ж колеги байдужі один до одного, або, гірше того, поведуться на роботі "як павуки в банці", то навряд чи цю ситуацію зможе виправити навіть найдосконаліший тренінг, а тимчасова ілюзія єдності і згуртованості під час тимбілдингу так і не стане ніколи реальністю.

На думку фахівців з підбору персоналу (їх часто називають HR-менеджерами; від *англ.* Human Resource), будь-яка корпоративна політика – це насамперед ставка на людський ресурс, який повинен приносити бізнесу відповідний дохід. Якщо кадрова політика, як елемент корпоративної культури прямо або опосередковано при цьому сприяє поліпшенню фінансового становища організації, то можна з упевненістю стверджувати, що і впроваджена в компанії корпоративна культура повністю реалізувала свої завдання. Велика компанія не стане просто так вводити нові корпоративні стандарти, не переконавшись у тому, що це дійсно дасть позитивний результат. Отже, корпоративна культура нашим компаніям потрібна, але впроваджувати її потрібно розумно, використовуючи при цьому розроблені менеджерами по роботі з персоналом механізми.

1.2. Механізми впровадження корпоративної культури

Для того щоб етичні принципи, норми і стандарти стали реаліями ділового життя компанії, потрібно перш за все включити їх в процес прийняття управлінських рішень менеджерами всіх рівнів, а також в практику роботи всіх співробітників організації.

У світовій практиці існує сім основних механізмів, за допомогою яких можна впровадити в компанії корпоративну культуру:

- корпоративні кодекси;
- комітети з етики;
- тренінги;
- соціальні аудити;
- юридичні комітети;
- комісії з врегулювання претензій з етики;
- служби по роботі з персоналом.

Корпоративний кодекс (про який вже згадувалося вище) є одним з найбільш часто використовуваних механізмів впровадження

ділової етики в організації. Етичні кодекси можуть розроблятися як для компанії в цілому, так і для її функціонально різних структурних підрозділів.

Тим часом сьогодні не у всіх навіть великих компаніях можна зустріти кодекс корпоративної етики. Вважається, що необхідність в ньому з'являється тоді, коли компанія долає бар'єр декількох десятків співробітників. Якщо ж в організації їх сотні, то донести до всіх працівників "корпоративні закони" підприємства без допомоги такого документа дуже важко. Так що наявність корпоративного кодексу в організації – це ознака настання зрілості бізнесу.

Кодекси корпоративної етики повинні бути точно сформульованими і чесними. Кодекс, який просто встановлює, що співробітники тієї чи іншої компанії не повинні брехати, красти або обманювати, не містить нічого понад те, що вимагається від усіх інших людей.

Корпоративні кодекси покликані вирішувати багато різних завдань. Деякі з них проголошують звід ідеалів, досягненню яких співробітники компанії повинні прагнути, і якими вони повинні керуватися у своїй практиці.

Інші кодекси або їх розділи носять чисто дисциплінарний характер, визначаючи мінімум умов, яких повинен дотримуватись працівник організації. Якщо ж він не дотримується цих етичних норм, то піддається покаранням, найбільш серйозним з яких є звільнення з роботи (разом з публічним розголосом проступку або винесенням догани, громадським осудом тощо). Проте всі корпоративні кодекси (подібно кодексам професійної етики) повинні встановлювати насамперед стандарти організаційної поведінки для всіх членів колективу. Щоб корпоративний кодекс був дієздатним, необхідно введення важливого корпоративного правила – єдині стандарти повинні поширюватися абсолютно на всіх співробітників компанії. Будь-який документ про корпоративну культуру розсипається, як картковий будиночок, якщо встановлені в ньому правила не дотримуються вищим керівництвом компанії. До того ж, якщо бізнес не прагне до порядку сам по собі, то ніяка законодавча творчість тут також не допоможе, тому що в умовах управлінського хаосу корпоративний кодекс – це є річ абсолютно марна. Хто ж хоче зробити корпоративний кодекс регулятивним і цілеспрямованим, повинен керуватися під час його створення та впровадження певними методичними принципами.

Перший принцип методичної роботи щодо формування та впровадження корпоративного кодексу – *обговорення*. Зрозуміло, що прийнятий компанією після публічного обговорення кодекс, буде сприйматися її співробітниками як більш корисний і зрозумілий документ, а не як формальний загальний звіт етичних правил і цінностей, "замовлений" у найманих професійних "піарників", які, в свою чергу, просто запозичили його у своїх зарубіжних колег – фахівців з менеджменту.

Хорошим взірцем підходу до прийняття організацією корпоративного кодексу¹ можна вважати колективне обговорення цього документа у відомій в Україні та за кордоном компанії «Транс-сервіс». На думку президента цієї компанії Петра Борисовича Тітієвського, кожний новий співробітник, підписуючи з їх фірмою трудовий договір, усвідомлено сприймає правила поведінки та цінності компанії. Починаючи працювати, новачок завдяки корпоративному кодексу розуміє, які цілі компанії, стандарти її роботи з клієнтами і партнерами, стиль взаємин між колегами. Завдяки цьому його адаптація в колективі відбувається швидше, він відразу ж включається в робочий процес і, таким чином, вливається в команду одностайців, що орієнтована на успішну роботу.

Другий принцип вдосконалення корпоративної культури – *корегування*. Подейкують, що навіть Біблію корегували багато разів під мінливі геополітичні обставини. В силу ж того, що корпоративний кодекс навіть найуспішнішої компанії, і близько, слід вважати, не лежав поряд зі скрижалями Мойсея, то і "заповіді", що містяться в ньому, можна і потрібно корегувати, якщо таким буде веління часу.

Третій принцип, що сприяє успішному впровадженню корпоративної культури – *роз'яснення*. Якщо людині не пояснили добре суть справи, що здійснюється в її інтересах, вона поставиться до цього несерйозно. Як зазвичай реагує пересічний пасажир до стандартної вимоги в літаку вимкнути під час польоту мобільний телефон або пристебнутися перед зльотом? Байдуже. Більше того, деякі наші пасажири, як тільки стюардеса закінчує перевірку щодо виконання цього правила, демонстративно відстібають ремені безпеки. Чому вони це роблять? Жити набридло? Ні, просто вони не вірять, що мобільний телефон може вплинути на роботу навігаційної системи літака, також як і не вірять в те, що в разі аварії їх може

¹ У Додатку 1 наводиться текст «Корпоративної етики компанії «Trans-service group»

врятувати якийсь ремінь безпеки. А те, чого вони не розуміють, вважають дурницями творців цих правил.

Розповімо повчальну історію, як одного разу пасажир напідпитку категорично відмовився пристібнути ремінь безпеки. Стюардесі не вдалося його вмовити, і вона, як прийнято в таких випадках, запросила втрутитися командира повітряного судна. Той неохоче одягнув китель, кашкет і підійшов до пасажира. Монолог командира був приблизно такий: «Ти сидиш у шостому ряду. У випадку екстренного гальмування вага твого тіла збільшується до двох тонн, і тому швидкість твого руху по салону дає змогу пробити дві стіни, внаслідок чого ти опинишся у мене в кабіні. Тільки одне запитання до тебе – на біса ти в момент екстренного гальмування мені там потрібен»? Приголомшений пасажир тут же вибачився та миттєво пристебнувся. Він все усвідомив, тому що йому чітко все пояснили!

На жаль, якщо колектив компанії не залучався до розробки основних положень корпоративної культури, то складний ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків між пропонованими моделями поведінки і їх наслідками залишається для більшості його членів такими ж туманними, як і наведений вище зв'язок між безпекою пасажира та ременем безпеки.

Четвертий принцип впровадження корпоративної культури – *заохочення*. Іншими словами, якщо корпоративний кодекс встановлює для співробітників компанії будь-які жорсткі обмеження, то за умов зразкової поведінки повинна бути передбачена також і компенсація у вигляді будь-яких моральних стимулів, а краще матеріальних бонусів, пільг, доплат і надбавок до зарплати.

Так, наприклад, в одній великій американській компанії на нафтових розробках була введена сувора заборона на вживання алкоголю і, як не дивно, майже всі робітники не порушували це правило. Тому що в статуті їх підприємства записано, що всім співробітникам (та членам їх сімей), що дотримуються "сухого закону" на виробництві – від прибиральниці до генерального директора – надається право безкоштовно щорічно літати у відпустку за рахунок компанії.

Дотримання всіх названих принципів при створенні та впровадженні корпоративної культури – запорука формування нормальних виробничих і людських відносин між членами трудового колективу і керівництвом компанії.

Більшість відомих у світі компаній впроваджували етичні норми в діяльність за допомогою саме корпоративних кодексів, які, як правило, розробляються спеціально створеними комітетами з етики.

Комітет з етики компанії виконує ряд функцій:

- виносить етичні питання на обговорення в трудових колективах (топ-менеджером або правлінням компанії);
- доводить основні вимоги етичного кодексу до відомих менеджерів всіх рівнів і рядових співробітників;
- аналізує і переглядає корпоративний кодекс на основі щорічних внутрішньокорпоративних звітів і залежно від змін зовнішнього середовища організації, особливо системи духовних цінностей і думки громадськості;
- складає звіт про діяльність комітету для ради директорів компанії;
- консультує менеджерів вищого рівня з питань впровадження та подальшого розвитку корпоративної культури.

Управлінський етичний тренінг являє собою набір етичних норм, своєрідних етичних модулів, які включаються в загальну програму практичної підготовки менеджерів нижчої та середньої ланки. Таким чином, комітети з етики обслуговують вищий рівень менеджменту, допомагаючи знайти індивідуальні нетривіальні рішення різних етичних проблем, а управлінський тренінг постачає низовий та середній менеджмент набором готових рішень, що укладаються в рамки етичних вимог.

Уявімо, наприклад, таку ситуацію, коли ваш безпосередній начальник, який свого часу сприяв вашому швидкому просуванню на новому місці роботи, розповідаючи про оновлення парку комп'ютерів, згадує, що якась компанія *N* виділила йому 1000 доларів в якості так званого "відкату" за сприяння в підписанні контракту щодо постачання нею дорожчих, ніж ринкові, комп'ютерів. Чи повідомите ви, законослухняний і чесний співробітник, про вчинок шефа вищому керівництву компанії?

На жаль, практично кожний з нас може раціонально виправдати аморальну поведінку. Ми можемо переконати себе в тому, що такі дії прийнятні, але найкращий спосіб запобігти аморальним діям – розпізнати, що це виправдання засноване на хибній і корисливій логіці. А що робити, наприклад, в ситуації, коли виявиться, що ваша компанія вела подвійну бухгалтерію, вигідну, звісно, для вас як співробітника даної компанії? І як вам слід вчинити в ситуації, якщо

раптом ви дізнаєтеся, що ваш друг і колега використовує неліцензійний офісний пакет? Якими будуть ваші подальші дії?

Керівники, менеджери та прості службовці будь-якої компанії часто стикаються з подібними етичними дилемами не тільки у взаєминах керівників з підлеглими, але і з клієнтами, покупцями, конкурентами, постачальниками й ін. Щоб допомогти працівникам розібратися з етичними проблемами у складних ситуаціях деякі компанії організують спеціальні тренінги.

Соціальний аудит являє собою спробу оцінювати соціальну поведінку корпорації в соціумі, тобто він покликаний перевірити і дати інформацію про те, якою мірою дії корпорації відповідають очікуванням суспільства.

Розуміння і прийняття на себе соціальної відповідальності компаніями привело до виникнення в кінці ХХ століття терміну "корпоративна соціальна відповідальність" (КСВ), яка в цілому розуміється як етична поведінка організацій стосовно суспільства. Вона означає виконання організаціями соціальних зобов'язань, передбачених законом і готовність неухильно нести відповідні витрати на соціальні потреби як у межах, встановлених податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством, так і виходячи не стільки з вимог закону, але й з етичних міркувань.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає:

- виробництво в достатній кількості продукції та послуг, якість яких відповідає всім обов'язковим нормам та законодавчим вимогам ведення бізнесу;
- дотримання права працівників на безпечну працю за певних соціальних гарантій;
- сприяння підвищенню кваліфікації та навичок персоналу;
- захист навколишнього середовища та захист культурної спадщини;
- підтримку зусиль влади з розвитку території, на якій розташована організація, допомога місцевим установам соціальної сфери;
- допомога малозабезпеченим сім'ям, інвалідам, сиротам та самотнім людям похилого віку;
- дотримання загальноприйнятих законодавчих та етичних норм ведення бізнесу.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності спирається на так звану тріаду "трьох пе", тобто коли керівник корпорації

повинен приділяти рівну увагу: 1) роботі на прибуток (profit); 2) турботі про персонал, клієнтів і партнерів (people); 3) заходам, спрямованим на захист навколишнього середовища (planet).

Соціальний аудит може бути використаний в корпорації також і для внутрішнього контролю за ступенем етичності дій корпусу менеджерів, за виконанням етичного кодексу, за раціональним використанням ресурсів тощо.

Однак у зв'язку з труднощами і дорожнечою здійснення в рамках країни або окремої галузі даний механізм, незважаючи на його цінність, все ж таки не отримав достатнього розвитку і застосовується тільки в масштабах корпорації.

В основному соціальний аудит зводиться сьогодні до визначення того, наскільки діяльність організації відповідає вимогам державних норм з охорони здоров'я, безпеки та контролю за забрудненням навколишнього середовища.

Юридичний комітет займається контролем за дотриманням корпорацією всіх законів і підзаконних актів, що носять етичний характер, щодо захисту навколишнього середовища та прав людини.

Комісії з врегулювання претензій з етики розглядають скарги, конфлікти, претензії з етичних питань, що надходять як від співробітників своїх організації, так і ззовні.

Ще одним механізмом впровадження корпоративної культури в практику ділових відносин є **служби по роботі з персоналом**. Вони часто співпрацюють із закладами вищої освіти, у яких існує розгалужена програма навчання основам етики.

Цей механізм є найбільш продуктивним, оскільки в даному випадку всі етичні цінності закладаються в свідомість їх потенційних співробітників як моральні світоглядні аксіоми.

Менеджер по роботі з персоналом бере до уваги зазвичай такі якості молодих фахівців:

- суто професійні якості (академічні знання, набуті навички, досвід роботи, знання іноземних мов тощо);
- морально-психологічні якості (цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, самовідданість, вимогливість тощо);
- людські якості (доброта, чуйність, гуманність, гідність, повага до інших, порядність, щедрість, мужність, справедливість, совість тощо).

1.3. Нові тенденції в кадровій політиці

Фахівці рекрутингових агентств, з якими тісно співпрацюють сьогодні кадрові служби багатьох вітчизняних компаній, стверджують, що роботодавці надають великого значення як професійним навичкам і вмінням претендентів на роботу, так і їх морально-психологічними характеристикам і поведінковим компетенціям. Останні повинні корелюватися зі специфікою корпоративної культури тієї чи іншої компанії, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету тощо.

Великі іноземні фірми вважають за краще сьогодні здійснювати підбір персоналу на основі надісланих резюме і співбесід. Варто зазначити, що влаштуватися на роботу в британські, німецькі, американські компанії через знайомих або родичів практично неможливо, оскільки в них потрібно проходити серйозні співбесіди.

Так, у німецькій компанії *Kraft* кандидат на посаду має пройти три співбесіди, а в американській корпорації *Minnesota Mining & Manufacturing* (відомій також під назвою "три ем"), – шість співбесід. Крім стандартних вимог (таких, як вища освіта, англійська мова, досвід роботи), іноземні компанії пред'являють до кандидатів також і певні вимоги, пов'язані з психологією особистості.

Оскільки більшості американських компаній властива агресивна політика в завоюванні ринку, то вони відбирають дуже рішучих працьовитих людей. Крім того, для них важливим чинником є тверде бажання людини працювати саме в їх компанії. А в німецьких компаніях до подібного ентузіазму ставляться прохолодно, тому що для них більш придатним є педантичний професіонал.

Італійці та французи віддають перевагу колективізму та ввічливості. Так, наприклад, компанія *L'Oréal* запрошує на роботу насамперед тих фахівців, що вміють добре співпрацювати в колективі. А японські та інші східні компанії на додаток до професіоналізму та колективізму цінують такі якості працівника, як відданість фірмі, керованість і неконфліктність.

Отже, конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника – це не примха іноземних фірм. Від його темпераменту, відповідності існуючим стандартам в сфері комунікації залежить те, як будуть складатися його взаємини з іншими членами трудового колективу та наскільки ефективно він буде працювати в організації.

Найбільш розвинений дух партнерства в команді спостерігається в американських компаніях. Цьому сприяє, напевно, мінімальна дистанція між робочими місцями начальника і підлеглого; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, часто за сусідніми столами. Однак, при всій їхній зовнішній демократичності, тут не прийнято вирішувати питання "через голову" безпосереднього начальника. Варто знати також, що у американців і британців не прийнято просто висловити ідею, а потрібно бути готовим реалізувати її.

Традиційно західні фірми культивують шанобливе ставлення один до одного. Для підтвердження цього, наведемо цитату з виступу на телебаченні директора з управління персоналом компанії *Pepsi Cola*: «Ми вчимо співробітників позитивному ставленню до справи і до людей. Відносини між людьми всередині компанії будуються за принципом, чим я можу вам допомогти? Фрази типу "У мене багато роботи, відчепіться від мене" тут ніколи не схвалюються».

Цікавим також є досвід введення в корпоративну культуру нових співробітників у деяких фінансових корпораціях Євросоюзу, що працюють в Україні, наприклад в компанії *Uni Credit Bank*¹.

Ось як функціонує впроваджена цією організацією "програма адаптації співробітників". Підбирається група з 5-7 осіб для роботи в тому чи іншому підрозділі. Протягом тижня ця група проходить курс адаптації. Співробітників знайомлять з банком, його ідеологією, принципами роботи, з фахівцями, з якими їм потрібно буде взаємодіяти, інформацією про структуру банку, показниками роботи тощо. У ролі наставників виступають досвідчені співробітники. Завдяки таким заходам новоприйнятий співробітник з перших днів відчуває себе членом колективу. Крім того, це дає змогу скоротити до мінімуму період його адаптації в організації.

Для вже прийнятих на роботу співробітників сьогодні існують дві форми атестації, кожна з яких у різних компаніях має свою специфіку.

Перша форма являє собою процедуру оцінки результатів роботи безпосереднім керівником співробітника, який зазвичай проводить атестацію відповідно до показників, вказаних в спеціально

¹ *Uni Credit Group* – одна з найбільших фінансових корпорацій Євросоюзу. Під її управлінням перебуває близько \$ 1 трлн. В Україні є її філія - *Uni Credit Bank*, активи якого, за даними НБУ, перевищують 46 млрд. гривень. Банк утворився в кінці 2013 року шляхом злиття банків Укрсоцбанк та Уні Кредит Банк.

розроблених атестаційних листках. Результати атестації повідомляються працівнику під час співбесіди з начальником. Так, наприклад, у компанії *Hewlett Packard* безпосередній керівник виставляє співробітнику оцінку за п'ятибальною шкалою (найменша оцінка в 1 бал означає, що співробітнику необхідно коригувати свою діяльність, а найвища оцінка в 5 балів трактується як "особливо видатний співробітник"). Оцінки всіх співробітників, що атестуються, обговорюються на атестаційній комісії, яка кожному з них надсилає так званий лист подяки від керівництва з коментарями щодо їх праці та побажаннями. Чим вищий бал, тим більша ймовірність зростання кар'єри й оплати праці співробітників у цій компанії.

Інша форма атестації має назву "Управління за допомогою постановки цілей". У цьому випадку керівник разом із співробітником заздалегідь розробляють індивідуальний план роботи останнього з метою виконання конкретних завдань у вказані терміни.

У більшості зарубіжних компаній, що працюють в Україні, відбувається процес заміни іноземних співробітників вітчизняними працівниками, робоча сила яких коштує набагато дешевше.

У сфері кадрової політики іноземних фірм на вітчизняному ринку спостерігаються й інші цікаві тенденції, наприклад, проведення опитувань з метою визначення рейтингу співробітників і керівників, що працюють в компанії, проведення різного роду тренінгів, інвестування в навчання місцевого персоналу та підвищення їх кваліфікації. Так, наприклад, у компанії *Johnson & Johnson* заробітна плата нижча, ніж у конкурентів, але співробітники в цій компанії проходять чотири серйозних навчальних тренінги на рік, а також мають можливість коштом фірми отримати освіту за системою MBA. Таку ж політику проводять стосовно талановитих студентів компанії *Procter & Gamble* та британська аудиторсько-консалтингова компанія *Ernst & Young*, всіляко заохочуючи їх кар'єрне зростання.

Під час теледискусії, присвяченої питанням розвитку корпоративної культури, директор київського представництва компанії "Анкор" сказав: «У нашій компанії з новим співробітником проводять "welcome-тренінги", а потім керівництво особисто транслює йому цінності компанії стосовно його посади. Основна концепція нашої фірми полягає в тому, що всі співробітники й усі клієнти рівні. За допомогою інтернету (нашого внутрішнього корпоративного сайту) кожний співробітник може поставити запитання будь-якому керівнику вищого рангу компанії».

Хоча є й інші міркування з цього приводу. Так, генеральний директор PR-агентства вважає, що від ієрархії працівників нікуди не подітися. «Дещо груба фраза "Кінь воліві не товариш" у західній культурі викликає неймовірний внутрішній дискомфорт, а в східній сприймається досить-таки нормально, – пише він у своєму блозі.

У ХХІ столітті інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів, судячи з тенденцій, що намітилися, набувають революційного характеру. Це викликано глобалізацією ринків і зміною структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією власників на високі доходи тощо.

Забезпечити високу конкурентоспроможність фірми без партнерства з людським капіталом стає все більш важкою справою для керівництва компаній.

Основне завдання фахівця з людських ресурсів в сучасному конкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал корпорації, щоб реалізувати її бізнес-стратегію. Менеджер з персоналу в цих умовах стає своєрідним "калібратором" майстерності працівників компанії. Всі його дії мають бути спрямовані на те, щоб привабити в компанію й утримати в ній відповідальних, працездатних, висококваліфікованих і талановитих людей.

Тому менеджер з персоналу повинен створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою.

Сильна корпоративна культура дозволяє приваблювати і утримувати таланти, а плоди їх праці створюють високу репутацію фірмі, притягують нових споживачів і висококваліфікованих працівників. Оновлення й постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами. Цьому сприяють різні заходи: семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії. Залучення працівників до маркетингової діяльності корпорації сприяє підвищенню у них ініціативності і рівня професійної самооцінки.

Якою б привабливою не була корпоративна культура, проте розрив між вимогами глобального ринку і потенціалом організації можна усунути в основному лише за рахунок розвитку професійних знань і умінь усього персоналу корпорації. Розвиток людських здібностей, концентрація уваги на професійній компетентності

працівників стає лейтмотивом діяльності не лише кадрових служб, але й лінійних керівників. Щоб ефективно вирішувати ці завдання в умовах зростаючої конкуренції на ринках висококваліфікованої робочої сили, кадрові служби повинні перестати функціонувати як бюрократичні структури: їм слід набути рис маркетингових підрозділів. Це зрушення в організаційній культурі (від домінування бюрократичної – до підприємницької) самої кадрової служби виявляється сьогодні пріоритетним стратегічним напрямом її діяльності.

У цілому ж перетворення кадрових служб корпорації з адміністративними підсистемами, зайнятими рутинною діяльністю, в надійного ділового партнера всередині організації і за її межами є магістральним стратегічним напрямом розвитку кадрового менеджменту початку ХХІ століття.

1.4. Типологія корпоративних культур

У будь-якій організації існують етичні правила, які впливають на поведінку колективу. Для того, щоб вірно оцінити особливості ціннісної орієнтації компанії, необхідно уявляти собі типологію корпоративних культур.

Незважаючи на різноманіття таких культур, обумовлене різноманітністю галузей виробництва і сфер людської діяльності, все ж таки їх можна звести до чотирьох основних типів:

Ризик ↑ ↑ ↑ ↑	Інвестиційна культура	Культура вигідних договорів, угод
	Адміністративна культура	Культура торгівлі
	Зворотний зв'язок →→→	

У цій схемі використовуються два критерії: ризик (наскільки об'єктивно і суб'єктивно містять ризик ті або інші рішення) і зворотний зв'язок (як швидко з'ясується правильність рішення).

Інвестиційна культура. Ця культура проявляється в умовах високого ступеню ризику і незначного зворотного зв'язку, коли здійснюються великі капіталовкладення (наприклад, у нафтових компаніях, інвестиційних банках, будівництві й ін.). Вона характеризується явно вираженою орієнтацією на майбутнє. Співробітники працюють ґрунтовно, обережно, терпляче і наполегливо. Керівники ризикують не лише своєю кар'єрою, але й майбутнім свого підприємства. Рішення приймаються на "самій верхівці" і підлягають детальній перевірці. Велике значення має досвід, хоча і нові ідеї мають шанси на реалізацію. Скрізь панує повага перед авторитетом і професійними знаннями. Тут дотримуються прийнятих домовленостей і рішень.

Співробітники часто радяться і детально все обговорюють. На спільних засіданнях тримаються ввічливо і чемно. Швидкої кар'єри тут не буває. Ця культура прискорює великі відкриття і розвиток науки. Але робиться це дуже повільно. Маючи довгострокову основу, інвестиційна культура страждає від короткотермінових кон'юнктурних змін.

Культура торгівлі. Ця культура, характеризується швидким зворотним зв'язком і відносно малим ризиком. Розвивається в торгових організаціях і компаніях зі збуту, частково у виробників комп'ютерної техніки, в ріелторів і фінансових маклерів. Успіх залежить від кількості контактів з покупцями і від наполегливості у пошуках угод. Співробітники – це зазвичай молоді, активні люди, що сміливо йдуть на експерименти. Вони за вдачею доброзичливі, ззовні привабливі, уміло використовують красномовство та гумор. Оскільки вони часто знаходяться наодинці із покупцем, їм особливо важлива підтримка колективу. Співробітники цієї культури добре ведуть колективну гру. Вони схильні до ухвалення швидких і нескладних рішень. Охоче пробують на практиці що-небудь нове. Явно виділяються прагненням діяти. Успіх вимірюється об'ємом збуту, а не ризиком. Фінансові стимули не завжди мають для співробітників першочергове значення. Важливою є приналежність до команди, що робить успіхи.

Осовними недоліками цієї культури є те, що кількість переважає над якістю, домінує мислення короткострокового успіху, висока плинність кадрів. Слід зазначити, що співробітники можуть заради короткочасного успіху піти на шахрайство, нечесну угоду, аби продати неякісний товар.

Культура вигідних договорів, угод. На цю культуру накладає відбиток швидкий зворотний зв'язок і фінансовий ризик середнього і високого ступеню. Вона зустрічається скрізь, де відбуваються вигідні угоди з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною тощо. Її елементи можна розпізнати в бізнесі, пов'язаному з модою, косметикою, професійним спортом, рекламою. Тут перевагу надають швидким угодам і швидкому отриманню грошей. Співробітниками часто є молоді люди з розвиненим почуттям індивідуалізму, завищеною самооцінкою та марнославством. Основний мотив їх діяльності – максимально швидке отримання прибутку. По своїй суті, співробітники таких компаній індивідуалісти. Спілкуються вони один з одним небагатослівно і частенько дуже швидко (наприклад, мова коротких реплік і жестів, що використовується на біржі, в середовищі програмістів). Чутливість та емоційність залишаються осторонь. Різкість характеру проявляється і у відносинах з колегами й оточуючими людьми, заради власної вигоди вони можуть, як кажуть, "піти по головах". У принципі подібну культуру можна пояснити азартом гравця. Виробляючи бійцівські й агресивні риси вдачі, людина стає твердою у своїх рішеннях і постійно вступає в змагання з іншими.

Адміністративна культура. На тлі низького ступеню ризику і повільного зворотного зв'язку адміністративна культура проявляється в громадському обслуговуванні, на підприємствах в добре налагоджених і захищених галузях, у великих адміністративних фірмах і частково в банках, в системі страхування. Співробітники акуратні і ґрунтовні люди, в той же час обережні, прискіпливі, педантичні, покірні, що вміють пристосовуватися. Рішення приймаються продумано, при цьому вони підстраховуються з усіх боків. Спілкування характеризується всебічністю й підкресленою ієрархією. Основна увага приділяється тому, як зробити, а не що зробити. Тому формальна сторона питання часто переважає людські відносини. Слабкий зв'язок між результатом і винагородою, що ставить під питання поняття про справедливість. Часто в таких компаніях цінується не стільки досвід співробітника, скільки його лояльність до керівництва. Сильно виражена орієнтація на внутрішні проблеми, що проявляється у ряді ритуалів: з усіх питань робляться протокольні записи; є добре відлагоджена система зберігання документів, що дозволяє у разі потреби довести свою невинуватість; процедура має більше значення, ніж результат діяльності.

1.5. Моделі корпоративної культури

Кожен із розглянутих вище типів корпоративної культури має як свої переваги, так і недоліки, які проявляються чіткіше в конкретних організаційних моделях існування трудових колективів:

Модель лідера. Зазвичай така організаційна модель корпоративної культури зустрічається там, де є сильний, харизматичний, справедливий і вимогливий лідер, який може чітко висловити, чого він у будь-який момент чекає від того або іншого співробітника. При цьому розрізняють шість етичних типів лідерства:

- лідер-захисник (опікун);
- лідер-мудрець;
- лідер-соціаліст (прибічник ідеї соціальної рівності);
- лідер-неостоїк (проповідник почуття обов'язку та моралі);
- лідер-професіонал (відомий учений і фахівець);
- харизматичний лідер.

Перевага подібної організаційної моделі в тому, що люди можуть об'єднатися навколо керівника, який має великий авторитет. Досягнення компанією першості на ринку, що здобута завдяки йому, надихає людей, пов'язаних з лідером. Серед можливостей, що проявляються у такій культурі, – це динамічність, за допомогою якої можна швидко зреагувати на ринок і випередити конкурентів. Тут у лідера достатня кількість засобів, щоб у важкій ситуації заспокоїти людей і створити у них відчуття впевненості. У нього є можливість внутрішньо змінюватись швидко і без довгих розмов. Така культура створює певний "важіль", який максимізує таланти та знання безсумнівно здібного лідера.

З іншого боку, збільшуючи ефективність талановитого лідера, ця організаційна культура так само відображає його обмеженість. Вона існуватиме лише у рамках бачення і міри гнучкості лідера. Якщо він намагається контролювати усіх сам і управляти деталями, то в організації (особливо якщо вона велика або швидко росте) це створює безлад і веде до нераціонального використання ресурсів. Імпульсивність лідера може зашкодити порядку поточних справ, порушувати затверджені графіки і плани роботи організації. Крім того, люди часто відволікаються від самої справи в процесі міжособної боротьби за місце фаворита лідера.

Іноді замість найталановитіших людей нагору просуваються люди, найбільш лояльні до лідера або ті, яких він вважає такими.

Наближені до лідера співробітники безкарно порушують будь-які правила та дозволяють собі користуватися особливими привілеями. Крім того, інформація, що потрібна усім для успішного ведення справ, в такій організації часто доступна тільки "посвяченим" і союзникам, а це серйозно перешкоджає здатності компанії розвиватися ефективно.

Крім того, черпаючи натхнення працювати у сильного і владного лідера, багато працівників можуть втратити ініціативу творчості через побоювання показатися начальству занадто "просунутими новаторами", віддаючи перевагу "накатаним" технологіям і застарілим інструкціям, навіть якщо це стосується важливої роботи. Такі підлеглі зазвичай намагаються також не помічати серйозних помилок в поведінці лідера. Більш того, в умовах української дійсності прийнято надмірно лояльно ставитися до будь-яких вчинків шефа, особисті симпатії якого розцінюються як вирішальний чинник добробуту членів усієї компанії.

Бюрократична модель. Кожна робота в "бюрократичній" організації добре спланована, що забезпечує рівномірність діяльності. Через те, що усі функції чітко розписані, система має довгу організаційну "пам'ять" і здатна рости, використовуючи свій досвід. Такі організації простіше залучають до себе нових людей. Правила гри захищають співробітників від експлуатації, а передбачуваність дій створює атмосферу безпеки.

У такій організації співробітників завжди нагороджують за те, що вони чітко виконують правила. Тут цінують надійність і постійність. Поки люди відповідають стандартам, доти вони у безпеці. При цьому невпевненість співробітників знижується шляхом існування чітких інструкцій. Бюрократична організація намагається звести нанівець вірогідність зловживання владою, розробляючи правила, що її обмежують. Повноваження людей чітко розписані, це допомагає уникати конфліктів і знижує необхідність ухвалення індивідуальних рішень.

Якщо подивитися на зворотну сторону медалі, то до безперечних мінусів бюрократичної системи треба віднести те, що в ній досить важко щось змінити. Цей серйозний недолік особливо проявляється, якщо організація функціонує у постійно нестабільному середовищі. Внутрішні засади рідко піддаються змінам, а чіткий розподіл обов'язків призводить до того, що люди встановлюють жорсткі межі та створюють зі своїх підрозділів "державу в державі".

Ця організаційна культура за своєю природою подвійна, оскільки має ієрархічну організацію, а мораль "верхів" і "низів", як відомо, завжди відрізняються одна від одної. Їх об'єднує безвідповідальна поведінка усіх членів організації (при максимальному делегуванні відповідальності тим, хто знаходиться зверху усієї "піраміди влади"). Звідси принцип для "верхів" – "Роби все, що хочеш", а принцип для "низів" – "Роби те, що наказав начальник". Це верхівка подвійної моралі, коли, як говорили в "застійні часи": "Начальники роблять вигляд, що платять, а підлеглі роблять вигляд, що працюють".

Таким чином, бюрократична модель, з одного боку, захищає людей від свавілля і створює умови для відносної стабільності, але, з іншого боку, пригнічує їх творчу активність і створює перешкоди для успішної спільної роботи всієї організації через відособленість її підрозділів, діяльність кожного з яких жорстко регламентована внутрішньовідомчими інструкціями.

Партисипативна модель¹ побудована на принципах максимального саморозвитку усіх працівників організації в процесі їх спільної трудової діяльності як членів єдиного колективу з урахуванням компетентності та обізнаності в загальних справах кожного з них. При такому підході керівник, будучи координатором групового процесу, забезпечує всебічне обговорення найбільш важливих проблем, не намагається нав'язати підлеглим своє рішення та готовий прийняти та здійснити будь-яке рішення, що користується підтримкою всього колективу. При цьому розрізняють два різновиди партисипативної організаційної моделі : "культура завдання" та "культура команди".

Стержнем організаційної моделі "культура завдання" є зосередженість на досягненні спільних цілей, коли у співробітників компанії з'являється почуття "азарту", що пов'язане із прагненням досягти спільної мети та реалізації певних цінностей, які вони всі поділяють. При цьому у всіх членів колективу з'являється корпоративна солідарність і гордість від того, що вони працюють саме в цій компанії, а також формується переконання, що інтереси справи їх фірми понад усе.

Така культура є сильною завдяки згуртованості, в ній майже немає потреби в "контролерах", оскільки у співробітників рівень внутрішньої мотивації дуже високий. Ця культура також здатна

¹ Назва терміну походить від латинського слова *participatio*, що перекладається як "залучення до участі" (Девіз партисипативної культури: "Ти за справу, а справа – за тебе").

швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Але ця організаційна модель має свої негативні сторони. Наприклад, люди можуть бути настільки переконані в правильності своїх дій, що їм починає здаватися, що можна виправдати будь-які засоби для досягнення мети. Крім того, вони часто перестають зважати на особисті потреби і жертвують іноді інтересами сім'ї і навіть власним здоров'ям заради роботи.

Іноді співробітники такої організації вважають себе "кастою обраних", через що з часом до них всі починають ставитися недружно. Захищаючи "честь мундира", організація через це втрачає здатність виправляти власні помилки, і навіть, не помічаючи цього, може зійти з "вірного курсу". Крім того, компанія, по праву пишаючись високою якістю товарів або послуг, з часом втрачає почуття міри і витрачає зайві ресурси для досягнення найвищого стандарту там, де в цьому немає особливої потреби, що призводить часто до невиправданих втрат ресурсів і, як правило, до скорочення "зайвих" людей.

Цементуючою силою організаційної моделі *"культура команди"* є повна взаємна довіра між співробітниками компанії, які керуються у своїй діяльності відомим принципом "Один за всіх і всі за одного".

Подібна модель добре підходить для роботи в невеликих організаціях, де люди давно добре знають один одного, охоче діляться інформацією (у тому числі і невиробничого характеру), готові підтримати нові ідеї, які висуваються як керівництвом, так і колегами по роботі.

В організаціях, де культивується така організаційна культура поведінки, працівники почувають себе дуже комфортно, оскільки упевнені, що їх цінують і не розглядають лише в якості "гвинтиків" загального механізму. Вони приходять на роботу не лише тому, що вона їм подобається, але і тому, що сумують за колегами як за членами своєрідного "клубу за інтересами". У засобах масової інформації часто писали про людей, які звільнялися, але потім поверталися лише тому, що на новій роботі їм бракувало атмосфери колишньої команди. Крім того, співробітники в таких організаціях почувають себе у більшій безпеці, тому що навіть у разі помилок в роботі, керівництво по "старій дружбі" дає їм шанс виправитися.

Проте почуття безпеки нерідко призводить до того, що менеджери перестають піклуватися про правильність прийнятих ними рішень, втрачають так званий зворотний зв'язок, що призводить

до збільшення багатьох ризиків. З іншого боку, відчуваючи увагу і турботу з боку компанії, люди проєктують ці якості на стосунки з клієнтами, постачальниками та колегами, тому такі організації зазвичай надають найвищий рівень сервісу.

Часом турбота про дружні взаємовідносини усередині колективу, що обрав стиль командної роботи, призводить до введення зрівняльної системи винагороди за роботу, а це позбавляє стимулу найбільш тямущих і цілеспрямованих людей.

У такій організації критика колег майже вимикається, навіть якщо є протиріччя, а конфлікти від керівництва компанії зазвичай приховуються. Коли співробітники дружать по-справжньому, це призводить до руйнування ієрархії. Наприклад, директор з маркетингу приймає рішення про якийсь новий курс в діяльності компанії, але не може реалізувати його, тому що хтось, користуючись особливими стосунками з начальством, обійшов його або ослабив міру прихильності президента компанії до цього курсу.

Іноді співробітники надмірно зосереджені на стосунках усередині колективу і недостатньо на роботі. Вони починають уникати будь-якої конфронтації, що заважає вирішувати важливі питання. Люди відмовляються вирішувати важкі кадрові питання, адже нелегко звільнити друга або зробити йому зауваження. Однак конфлікт нікуди не зникає, а лише замовчується.

Органічна модель поєднує в собі кращі риси усіх розглянутих вище корпоративних культур. Етичні принципи органічної моделі, побудованої на основах колективізму, припускають максимальне досягнення рівності кожного з працівників організації, які користуються абсолютно рівними корпоративними правами і обов'язками як члени єдиного трудового співтовариства.

У всіх комерційних організаціях цілі досягаються за рахунок створення високої стійкої мотивації працівників, у тому числі і моральної мотивації, на відміну від державних підприємств, що належать, як правило, до бюрократичної організаційної культури, діяльність яких регулюється в основному офіційно ухваленими законами та кодексами, якими зобов'язані керуватися державні службовці.

Моральний клімат у більшості відомих компаній, що належать до органічної корпоративної культури, визначається сукупністю соціальних та моральних цінностей, які поділяються всіма членами трудових колективів.

Невипадково керівники таких великих компаній, як *Microsoft*, *Dell*, *Intel*, *Apple* й інші, є прихильниками саме цієї органічної корпоративної моделі. Ось що сказав глава корпорації *Microsoft* Білл Гейтс про цілі управлінської культури, яку він створив на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. Ідеї генеруються конкретними людьми і *Microsoft* робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату».

Кожна із розглянутих вище моделей має свої переваги та недоліки, тому при формуванні корпоративної культури компанії потрібно запозичувати відповідні для конкретного бізнесу поведінкові ідеї. Крім того, немає сенсу переймати сучасні зарубіжні моделі без урахування вітчизняної специфіки, оскільки не можна ігнорувати різні рівні потреб людей у розвинених західних країнах і в нашій країні, що в кінцевому рахунку визначає різний підхід до управління та моделювання корпоративного іміджу організації.

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ

2.1. Поняття іміджу

Поняття корпоративного іміджу з'явилося тоді, коли стало працювати перше об'єднання людей, пов'язане єдиною метою – продати свій товар якомога більшій кількості споживачів.

Поняття "імідж" походить від латинського слова "imitor", що означає "зображення, образ, представлення, поняття, ідея". Позитивний імідж, безумовно, посилює конкурентну спроможність компанії на ринку. Він приваблює споживачів і партнерів, прискорює продаж товару і збільшує його обсяг, полегшує доступ організації до фінансових, інформаційних, людських, матеріальних ресурсів.

Між тим, імідж – сфера, в якій немало "білих плям". Тому не існує єдиного визначення щодо поняття "корпоративний імідж". Це пов'язано з тим, що імідж організації по-різному сприймається різними групами суспільства. Інакше кажучи, одна і та ж організація може по-різному сприйматися інвесторами, державними структурами, трудовим колективом компанії, місцевою і міжнародною громадськістю.

Якщо для комерційних партнерів (інвесторів, постачальників, страховиків та ін.) цікавою є насамперед конкурентоспроможність організації, то для суспільства в цілому важливою є соціальна сторона компанії, її громадянська позиція. В обох випадках йдеться про зовнішній імідж організації, однак, крім нього, існує і внутрішній імідж, спрямований на сприйняття співробітниками своєї компанії.

Позитивний імідж створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на групи громадськості, вказані вище. Ця робота здійснюється значною мірою за допомогою маркетингових заходів (рекламних компаній, зв'язків з громадськістю, виставок-продаж тощо).

Таким чином, імідж – це не тільки засіб, інструмент управління, але й об'єкт управління. А *корпоративний імідж* – це цілісне сприйняття організації різними групами громадськості, яке формується на основі інформації, що зберігається в їх пам'яті, про різні сторони діяльності організації. Структура корпоративного іміджу організації включає наступні компоненти:

- соціальний імідж організації – уявлення широкої громадськості

про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства;

- бізнес-імідж організації – уявлення про організацію як суб'єкт ділової активності (ділова репутація, обсяги продажу, відносна частка ринку, інноваційність, технології, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики тощо)

- внутрішній імідж організації – уявлення співробітників про свою організацію (культура організації і соціально-психологічний клімат в колективі);

- імідж товару (послуги) – уявлення людей відносно унікальних характеристик, які має товар;

- імідж споживачів товару – уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні характеристики (соціо-психологічні характеристики споживачів);

- імідж керівника – уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівника організації;

- імідж персоналу – узагальнений образ персоналу, який розкриває найбільш характерні для нього риси (професійна компетентність, культура, соціально-демографічні й фізичні дані тощо);

- візуальний імідж організації – уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, фіксуючі інформацію про інтер'єр офісу, торгові і демонстраційні зали, фірмову символіку організації.

Процес управління корпоративним іміджем тісно пов'язаний з розробкою корпоративного бренду, що відображає найбільш конкурентні переваги однієї компанії перед іншою. Сміслові, візуальні й інші елементи корпоративного бренду організації викладаються зазвичай у її корпоративному кодексі

2.2. Корпоративний кодекс

Корпоративний кодекс компанії – це збір норм і правил, що описує моделі поведінки єдині стандарти ділових відносин, що існують у певній організації. Можна сказати, що це документ, за допомогою якого кожній зацікавленій групі повідомляється таке:

- новачку та співробітнику компанії – що і як прийнято робити в компанії;

- топ-менеджменту компанії – які способи досягнення

поставлених цілей є бажаними та допустимими;

- клієнту компанії – що та яким чином компанія щось робить для нього, чим керується та що цінує, крім свого прибутку;
- партнеру компанії – наскільки компанія чесна та справедлива по відношенню до нього, чи зацікавлена вона в довгострокових відносинах з постачальниками, конкурентами тощо;
- суспільству – про ту користь, яку компанія приносить людям і про ту соціальну відповідальність, яку компанія взяла на себе.

Іншими словами, корпоративний кодекс, розставляючи пріоритети, визначає "правила гри" для всіх співробітників компанії, встановлює регламенти робочого процесу і тим самим стимулює створення унікальної корпоративної культури в тій чи іншій організації.

Зміст кодексу компанії визначається насамперед її особливостями, організаційною структурою, завданнями розвитку, установками її керівників. Як правило, корпоративні кодекси організації складаються з двох частин: ідеологічної та нормативної.

Ідеологічна частина корпоративного кодексу містить опис:

- місії компанії;
- цілей компанії (стратегічні, тактичні, оперативні);
- цінностей компанії;
- базових принципів компанії та ін.

Нормативна частина корпоративного кодексу містить відображення прийнятих усередині компанії положень:

- інформацію про структуру;
- інформацію про основні принципи управління;
- норми поведінки на робочому місці;
- норми взаємодії з колегами, керівниками та підлеглими, клієнтами й ін.;
- інформація про процедури заохочення та покарання в компанії;
- взаємини компанії із зовнішнім середовищем;
- імідж компанії;
- правила дотримання комерційної таємниці компанії;
- використання службового становища;
- робота та особисте життя співробітників;
- інформація про стилі поведінки в компанії, спілкування, форму одягу та ін.

У професійно однорідних організаціях (банки, консалтингові

компанії тощо) зазвичай використовуються корпоративні кодекси, в яких детально описуються професійні дилеми.

Ці кодекси запозичили деякі ідеї з описаних раніше кодексів професійних співтовариств, тому їх зміст в першу чергу регламентує поведінку співробітників в складних професійних етичних ситуаціях. Так, наприклад, в банківській діяльності – це доступ до конфіденційної інформації про клієнта та відомості про стабільність цього банку. У зв'язку з цим у кодексі банку містяться правила користування такою інформацією, заборона використовувати ці відомості з метою особистого збагачення.

В першу чергу в таких корпоративних кодексах вирішуються управлінські завдання. Доповнення цього кодексу розділами про місію та цінності компанії сприяє розвитку її корпоративної культури. При цьому кодекс може мати великий обсяг і складний специфічний зміст та адресуватися всім співробітникам компанії.

У великих неоднорідних корпораціях використовуються корпоративні кодекси, в яких описуються стандарти зразкової поведінки, що закріплені в універсальних етичних кодексах, які широко застосовуються в міжнародній практиці. Вони являють собою різного роду стандарти стосовно клієнтів, постачальників, підрядників; опис ситуацій, пов'язаних з усілякими зловживаннями, (такими як хабарі, підкуп, розкрадання, обман, дискримінація й ін.). Такий кодекс також має великий обсяг і досить складний зміст. У зв'язку із значною різницею в рівні освіти та соціальному статусі працівників адресація такого кодексу для них є дещо ускладненою.

У той же час розвиток корпоративної культури компанії вимагає єдиного кодексу для всіх співробітників, оскільки він повинен формувати єдине розуміння місії та цінностей компанії для кожного співробітника. У такій ситуації використовуються два варіанти корпоративного кодексу: декларативний і розгорнутий.

Декларативний варіант етичного кодексу відомий з початку ХХ століття. Він описує загальні принципи поведінки співробітників компанії на рівні декларацій. До таких кодексів належать кодекс "Кредо" (декларація цінностей) косметичної компанії *Johnson & Johnson* (1944 р.); кодекс "Сім принципів" поведінки співробітників компанії *Matsushita Electric* (1933 р.) та ін.

По суті, декларативний варіант – це лише ідеологічна частина кодексу без регламентації поведінки співробітників. Так, наприклад, згадана вище декларація "Кредо" включає чотири розгорнутих

цінності. При цьому в конкретних ситуаціях співробітники самі повинні орієнтуватися, як їм себе поводити, виходячи з базових етичних норм. Варто знати, що подібні кодекси діють і донині.

Однак в окремих випадках співробітникам компанії буває важко оцінити етичну правомірність конкретного вчинку, виходячи із загальних принципів. Отже, для того щоб кодекс дійсно працював, компанії вдаються до постійної трансляції цих принципів через співгімну, регулярне обговорення та інші корпоративні ритуали. Наприклад, починаючи з 70-х років минулого століття, компанія *Johnson & Johnson* встановила практику постійного обговорення і критичного огляду свого "Кредо". Під час кризи, викликаній масовим отруєнням тайленою американців, віце-президент компанії зі зв'язків з громадськістю Ларрі Фостер сказав, що у компанії не було іншого варіанту поведінки, крім видалення всіх таблеток тайленолу з ринку. Відмовитися зробити це означало порушити "Кредо" компанії.

Отже, декларативний варіант кодексу вирішує в першу чергу завдання розвитку корпоративної культури.

З 1980-х років ХХ століття поширення набув інший "**розгорнутий**" варіант кодексу із докладною регламентацією етики поведінки співробітників. Так, наприклад, у британській нафтогазовій компанії *British Petroleum* (BP) була зафіксована конкретна регламентація поведінки співробітників в окремих сферах діяльності, де ризик порушень був високий або виникали складні етичні ситуації. Ці регламенти описувалися у вигляді політик відносно замовників, споживачів, держави, політичної діяльності, конфлікту інтересів, безпеки праці. При цьому великий обсяг і складність змісту таких кодексів визначають їх вибіркочну адресацію. У більшості компаній такий вид кодексу не є загальним документом, що об'єднує всіх співробітників, а розробляються насамперед для вищого і середнього менеджменту організації.

Вивчення корпоративних кодексів провідних зарубіжних і вітчизняних компаній показало, що найчастіше вони мало схожі одне на одного і за форматом і за стилем, але головна мета в кожному з них однакова – об'єднання всіх ресурсів компанії задля виконання поставлених завдань.

Сьогодні кодекси корпоративної етики є майже у всіх великих компаніях, проте через труднощі виконання вони часто залишаються формальністю.

Стандарт – це завжди щось нове в житті компанії. Навіть у

випадку, коли він просто описує те, що і так давно прийнято в організації. Опір всьому новому цілком природній, оскільки людина так влаштована. До речі, психологи стверджують, що тільки 15% людей позитивно ставляться до нововведень, а інші 85% чинять опір, критикують, знецінюють, саботують тощо.

Щоб корпоративний кодекс компанії був ефективним інтегруючим документом і став приводом для корпоративної гордості, необхідно серйозно та ретельно поставитися не лише до його створення, але й до його впровадження. Після прийняття етичного кодексу важливо домогтися неухильного виконання його основних положень абсолютно всіма працівниками компанії, що обов'язково повинно контролюватися керівниками всіх рівнів.

Наприклад, якщо мова йде про дотримання персоналом стандартів взаємодії з клієнтами, то тут можливий такий покроковий підхід:

- 1) навчити персонал ефективній взаємодії з клієнтами;
- 2) підтримувати ефект навчання безпосередньо на робочому місці у формі наставництва та коучингу¹;

- 3) навчити керівників відстежувати роботу підлеглих згідно зі стандартами, умінно давати ефективний зворотний зв'язок і грамотно критикувати.

- 4) пов'язувати стимули із дотриманням стандартів, тобто ввести кваліфікаційні категорії, що відрізняються щодо оплаті праці. Якщо співробітник працює відповідно до вимог стандартів, то отримує доплату (при цьому не рекомендується штрафувати за невиконання стандартів);

- 5) виявляти персонал, який не хоче (не може або не вміє) працювати за новими стандартами і приймати управлінське рішення, що з цими співробітниками робити далі: поговорити, підтримати, навчити, проконсультувати тощо.

Зміст корпоративного кодексу залежить від розмірів компанії, її структури, чисельності персоналу і, власне, кількості правил і регламентів. Так, зміст корпоративного кодексу великої компанії може істотно відрізнятися від розділів аналогічного документа організації з невеликою кількістю працівників.

Складніша, багаторівнева структура підприємства, наявність

¹ Коучинг (англ. Coaching - навчання, тренування) – це тренінг самореалізації в формі бесіди, під час якої тренер (коуч) не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення проблеми спільно з клієнтом (гравцем).

окремих субкультур в регіональних філіях і, як наслідок, численних процедур і інструкцій передбачає необхідність створення більш об'ємного корпоративного кодексу, ніж у випадку, коли він створюється для компанії з простою системою управління.

Крім того, створюючи корпоративний кодекс компанії, слід чітко визначити читацьку аудиторію і очікуваний результат від його застосування. Одна справа, коли мова йде про внутрішній документ, спрямований на отримання всієї необхідної інформації про компанію лише її співробітниками, і зовсім інша справа, коли користувачами кодексу можуть стати клієнти, постачальники, партнери та відвідувачі офісу компанії. В останньому випадку він може бути оформлений у вигляді невеликого буклету, в якому містяться насамперед відомості про компанію, місію та історію, клієнтів, найяскравіші проекти, а внутрішні норми і правила можуть мати тут другорядне значення або не висвітлюватися зовсім.

Далі ми детальніше розглянемо деякі основні пункти змісту типового корпоративного кодексу, сподіваючись, що викладений нами матеріал буде корисним не тільки студентам, які цікавляться питаннями корпоративної етики, але і фахівцям-практикам, діяльність яких пов'язана з менеджментом і моделюванням іміджу.

Отже, уявімо, що нам потрібно створити корпоративний кодекс, наприклад, для нової компанії з гучною назвою *Perpetuum mobile* (PM), що стала недавно на півдні України офіційним представником всесвітньо відомого нідерландського холдингу *77 Lubricants*.

З чого ж слід нам почати написання такого корпоративного кодексу, щоб усі тут же перейнялися довірою до компанії та філософії її засновників? Вважаємо, що починати потрібно з місії, корпоративного бачення та цілей компанії.

Корпоративна місія (corporate mission) – це суспільно значущий статус організації, сенс її існування. Місію можна розглядати як стратегічний інструмент управління, який дозволяє персоналу та керівникам поглянути на діяльність організації з висоти "пташиного польоту". Крім того, корпоративна місія відіграє важливу комунікаційну роль, як внутрішню, так і зовнішню, виконує функцію інформування акціонерів, постачальників, споживачів та ін.

Місія повинна відповідати на питання, *для чого* або *для кого потрібна* та чи інша організація? Зазвичай місія організації визначається на етапі її становлення і рідко змінюється.

Існують два підходи до формулювання місії: стислий варіант і

розгорнутий варіант. У першому випадку – це одне-два невеликих речення, яких буває достатньо для формуванню позитивного іміджу організації в суспільстві. Якщо ж керуватися вказівками, запозиченими з книги відомого фахівця в галузі менеджменту Філіппа Котлера «Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, що варто знати кожному менеджеру» [10], то формулювати місію слід за допомогою короткого брендового слогана, як це було зроблено багатьма компаніями, наприклад:

- *Motorola* – «Гідне служіння інтересам суспільства»;
- *Hewlett Packard* – «Вносити технічний внесок у розвиток і добробут суспільства»;
- *Mary Kay Cosmetics* – «Надати жінкам необмежені можливості»;
- *Sony* – «Отримувати радість від удосконалення та застосування технологій на користь суспільства»;
- *Wal-Mart* – «Надати простим людям можливість купувати речі, раніше доступні тільки багатим»;
- *Fujitsu* – «За допомогою технології досягти того, про що мріє людство».
- *Trans-servis group* – «Поставка та ремонт перевантажувальної техніки для полегшення праці в портах України».
- *Perpetuum mobile* – «Забезпечувати безперервний і надійний рух людей до мети».

Як приклад реальної місії компанії світового рівня можна навести слова засновника глобальної корпорації *Panasonic* пана Коносукі Мацусіта¹, яку він визначає як боротьбу з бідністю суспільства та підвищення добробуту людей: «Місія промислового підприємства повинна полягати в подоланні бідності, в позбавленні від страждань суспільства в цілому, в тому, щоб зробити людей багатими».

А ось такою є місія промислового концерну *Samsung Group*: «Ми використовуємо людські та технологічні ресурси компанії для створення товарів і послуг високої якості, здійснюючи тим самим свій внесок у поліпшення глобального стану суспільства».

Розширений варіант місії, що призначений для внутрішнього користування, має на меті детально розкривати всі необхідні аспекти

¹ Коносукі Мацусіта – всесвітньо відомий гуру менеджменту. Життєві принципи та досвід Мацусіта вчать японців, а тепер і нас, мріяти та не боятися перешкод, бо найцінніше, що маємо – це час і власний, неповторний шлях, що називаємо життям.

місії, головними серед яких є:

- мета функціонування організації;
- сфера діяльності компанії;
- філософія організації;
- методи досягнення поставлених цілей;
- соціальна політика організації.

Варто зазначити, що правильно визначена місія компанії, хоч і має завжди загальний філософський зміст, проте обов'язково несе в собі те, що робить її унікальною.

Крім того, місія будь-якої організації завжди соціально орієнтована, яким би пафосним чи буденним не було її формулювання.

Так, для всесвітнього руху пацифістів місією цілком могли б стати, наприклад, рядки з відомої радянської пісні – «Парни, парни, это в наших силах ... Землю от пожара уберечь»! Вона глобальна і тому, зрозуміло, повинна звучати дещо піднесено. Практичною може нам всім видатись місія *World Wildlife Fund* (Всесвітнього фонду дикої природи), що полягає в запобіганні деградації природного середовища планети та досягненні гармонії людини і природи. Проте зовсім незрозумілою буде здаватися нам місія, наприклад, нашого місцевого трамвайно-тролейбусного управління, яку жартома можна було б сформулювати так: «Дамо кожному пасажирову по м'якому місцю», – оскільки звучить вона буденно, двозначно, однак цілком зрозуміло. Особливо, зважаючи на постійну обіцянку одеських транспортників замінити старі жорсткі вагони трамваями нового покоління з м'якими зручними сидіннями.

Місія задає магістральний напрям діяльності компанії. Якщо ми торгуємо, скажімо, пиріжками, то залежно від сформульованої нами місії, наша компанія повинна розвиватися в такій перспективі:

а) як хлібокомбінат, і тоді доцільно освоїти нам випуск соняшникової олії та інших інгредієнтів для виробництва хлібобулочних виробів;

б) як торгова компанія, і тоді цілком розумно перейти від дрібної торгівлі продуктами до збуту широкого асортименту товарів у власній мережі супермаркетів.

Отже, місія – це наче маяк для судна, взявши курс на який, потрібно нам чітко визначитись, *де ми зараз знаходимося* або, як сказали б досвідчені фахівці з менеджменту, потрібно усвідомити корпоративне бачення щодо розвитку компанії.

Корпоративне бачення (visionary companies) – це власне уявлення компанії про оточуючу її дійсність, сьогоденню або майбутню. Формування бачення є одним із головних обов'язків керівника організації. Для того, щоб вести бізнес-корабель у вірному напрямку через ринкову стихію (особливо в кризових умовах нестабільності та невизначеності), керівництво зобов'язане знати відповідь на питання: «Де і куди ми рухаємося?».

За оцінками експертів, компанії зі стимулюючим корпоративним баченням випереджають на 20-30% щодо ефективності своїх конкурентів. Крім того, у них, як правило, сприятливіший психологічний клімат, менше конфліктів, вища задоволеність працею, нижча плинність кадрів тощо.

Чому ж корпоративне бачення ще не стало нормою в більшості наших компаній? Швидше за все, тому, що керівники-прагматики просто в нього не вірять або ж не мають чіткого уявлення про те, як його сформулювати і, головне, як зробити так, щоб це корпоративне бачення "запрацювало".

Часто довгострокове корпоративне бачення асоціюється з передбаченням. Відповідно робляться спроби уявити собі картину майбутнього: яким стане ринок товарів чи послуг, який товар почне користуватися попитом, яких змін зазнає технічна база й ін.

Беручи до уваги той факт, що довгострокове бачення заглядає принаймні на 10-15 років вперед, треба визнати, що ймовірність серйозної помилки в прогнозах досить велика, особливо в сучасному швидкоплинному світі. Тут навряд чи допоможуть експертні оцінки та розробка альтернативних сценаріїв, що добре зарекомендували себе при короткостроковому і середньостроковому плануванні. Отже, довгострокове "проблематичне" бачення інколи замість користі може принести шкоду, а то і взагалі розвалити компанію. В такому випадку природно виникає питання: якщо бачення не описує, які продукти і послуги представлятиме компанія і в яких кількостях, то про що воно?

Прикладом чіткого уявлення про те, що таке корпоративне бачення компанії *General Electric* (GE), може служити думка легендарного голови цієї корпорації Джека Уелча: «Я б хотів, щоб GE характеризувалась, як сильна духом, заповзятлива компанія, що виробляє продукти світового класу, з якою всі хочуть співпрацювати. В основі руху нашої компанії є нездоланне бажання бути кращою з кращих. Якщо ви не в змозі бути попереду всіх у ваших помислах,

діях, то краще не братися за це. А вплутавшись, безперервно вишукуйте нові ресурси та можливості. Завжди прагніть бути кращими в усьому – в людях, продуктах. Рухаючись цим шляхом, ви не впізнаєте своїх співробітників через 10 років. Ваша компанія, без сумніву, буде серед світових лідерів».

Намальоване цим успішним підприємцем бачення стисло, однозначно, легко сприймається та запам'ятовується. Довгострокове бачення в розумінні Джека Уелча – це не спроба заглянути в майбутнє, а скоріше є меморандумом щодо створення бажаного образу компанії. Однак, як показує досвід, це ще не все: образ майбутнього повинен бути проникнутий вірою людей, які стануть його створювати. Проблема багатьох компаній, які зможуть "запустити бачення", не в тому, що вони не змогли уявити собі контури майбутнього, а в тому, що не змогли в нього повірити. Життя показує, що формування і прийняття бачення майбутнього неможливо без руйнації сформованих стереотипів, застарілих ментальних моделей, без культивування віри у неможливе.

По суті, довгострокове бачення – це сплав раціонального та емоційного. У ньому, крім кінцевої мети і шляхів її досягнення, міститься відповідь на потаємне запитання про призначення організації, її ключові цінності та принципи. Наявність конкретного образу майбутнього дозволяє змінити на протилежний напрям вектор стратегічного планування, перейшовши від планування з минулого (від досягнутого) до планування з майбутнього. При цьому в довгострокове бачення, як у іграшку-матрьошку, одна за одною укладаються все менші матрьошки – конкретні короткострокові та середньострокові стратегічні ініціативи, оснащені своїм мікробаченням, що чітко кореспондується з глобальним баченням майбутнього компанії.

Пристаючи до формулювання бачення, перш за все слід визначити ряд критеріїв і параметрів. Ось деякі з них:

- бачення має відігравати роль "машини часу" для переміщення людей у бажане майбутнє;
- бачення повинно відображати унікальність організації, яка служить передумовою для завоювання лідерських позицій;
- баченню слід бути одночасно ідеалістичним і реалістичним, щоб персонал зміг повірити в досяжність глобальної мети за умови мобілізації наявних ресурсів і енергії колективу;
- бачення повинно бути амбітним, бо його завдання – надихати

людей, спонукати їх вийти на "нову орбіту".

- опис бачення повинен бути лаконічним, простим, зрозумілим і емоційним, оскільки люди бувають зазвичай більш емоційними, ніж раціональними.

На думку відомих фахівців у галузі управління Джима Коллінза і Джеррі Порраса, авторів популярної книги «Побудовані навечно. Успіх компаній, що володіють баченням»¹, на відміну від місії корпоративне бачення досягне, тобто у нього повинна бути фінішна лінія, що означає досягнення поставленої мети, щоб його могли здійснити співробітники компанії при своєму житті.

Для кращого сприйняття та посилення емоційного впливу в багатьох випадках компанії включають в бачення яскравий опис фрагмента бажаного майбутнього. Ось кілька прикладів: «Побити Adidas» (Nike, 1960-ті рр.); «Стати Гарвардом на Західному узбережжі» (Стенфордський університет, 1940-ті рр.); «Обійдемо Matsushita за будь-що» (Sony, 1960-ті рр.); "Обженемо Caterpillar" (Komatsu, 1970-ті рр.); «Завоювання і утримання кожним відділенням корпорації позиції номер один або два у своїй галузі» (General Electric, 1980-ті рр.).

Однак реалізація корпоративного бачення породила і серйозну проблему "почивання на лаврах". Так, для багатьох компаній, зокрема японських, матеріалізація конкретного довгострокового бачення вилілася у втрату темпу або навіть стагнацію: досягнувши мети, персонал став втрачати емоційний порив. Щоб уникнути цього, замість досягнутого бачення негайно має бути сформульовано нове корпоративне бачення. Але оскільки це дуже відповідальний, складний і трудомісткий процес, то для створення нового бачення повинні бути активно задіяні всі основні зацікавлені сторони, в першу чергу персонал компанії, її клієнти, бізнес-партнери, представники громадськості, а для методичної підтримки бажано залучати також і зовнішніх консультантів.

Формуванню бачення майбутнього зазвичай передуює робота з аналізу сьогоденного стану компанії, з акцентом на її потенціал – як задіяний, так і "дрімаючий". А мета така ж сама – отримати чітке

¹ У цій книзі представлений порівняльний аналіз методів роботи 18 відомих корпорацій світу, включаючи Wal Mart, Walt Disney, Boeing, Sony, Hewlett Packard та ін. Наповнена сотнями конкретних прикладів, представлених у вигляді гармонійної моделі практичних концепцій, доступних для застосування керівниками і підприємцями усіх рангів, книга може служити посібником щодо побудови успішної організації.

уявлення про те, що являє собою компанія сьогодні, які цінності в ній сповідують працівники, в чому її унікальність і куди, і за рахунок чого вона рухається "в своє світле завтра".

Не менш важливий, ніж формування стратегічного бачення, є процес його активізації, тобто доведення корпоративного бачення до кожного співробітника та перетворення його з гасла в дієвий інструмент розвитку.

Це далеко не просте завдання, успіх вирішення якого залежить від стану психологічного клімату і в першу чергу рівня довіри в компанії. У будь-якому випадку будуть потрібні місяці кропіткої роботи, щоб кожний співробітник перейнявся новим баченням і пов'язав його зі своєю діяльністю.

Корпоративне бачення та місія можуть викладатися не тільки в корпоративному кодексі, але в офіційних документах організації, що можуть мати такі назви: "Презентація бачення", "Інформування про цілі та завдання", "Виклад місії", "Кредо", "Хартія" тощо.

Так місія та корпоративне бачення відомого нідерландського концерну *77 Lubricants* містяться в документі «Стратегія», де зазначено, що місія компанії – надавати споживачам енергоресурси високої якості, вести бізнес чесно і відповідально, піклуватися про співробітників і бути ефективним лідером, забезпечуючи довгострокове і збалансоване зростання компанії на благо суспільства, а бачення – стати великою міжнародною компанією з регіонально диверсифікованим портфелем активів по всьому ланцюжку створення вартості, активно беручи участь у розвитку усіх регіонів світу, володіючи високою соціальною та екологічною відповідальністю.

Оскільки місія та корпоративне бачення розробляють напрямок компанії на десятки років вперед, вони формулюються в якісних і етичних категоріях. Щодо цілей, які випливають з місії, то вони мають зазвичай дуже конкретний, кількісний характер.

Цілі компанії – це подальша розробка її корпоративного бачення. Цілі вказують на бажаний стан справ компанії в майбутньому, до якого вона прагне, виконуючи свої щоденні функції, що спрямовані на виживання бізнесу.

Цілі поділяються на стратегічні та оперативні. Стратегічні цілі формуються керівниками вищої ланки, оперативні – керівниками середньої та нижчої ланок. Стратегічні цілі є довгостроковими, оперативні – середньостроковими та короткостроковими.

Стратегічні цілі визначаються місією організації, оскільки вони стосуються основних сторін діяльності організації й орієнтовані на перспективу. Масштабність стратегічної цілі безпосередньо залежить від амбітності керівництва. Мета змушує місію прийняти більш зрозумілі обриси і прив'язує її до часу. Вона відповідає на питання: «До чого ми прагнемо, чого і коли ми хочемо досягти?».

Наприклад, якщо велика фірма з виробництва молока сформулювала місію свого підприємства – «Зробити землян здоровішими», то для цього цілком логічно визначити також і конкретні цілі, наприклад:

а) «... з 1 січня 2022 року розпочати випуск екологічно чистого молока»;

б) «... на початок 2027 року контролювати 35% молочного ринку України».

Прикладом стратегічної цілі може слугувати і витяг з місії компанії *Perpetuum mobile*: «Вся наша діяльність до 2021 року має бути підпорядкована тому, щоб, по-перше, сформувати надійні джерела доходу для персоналу та інвесторів; по-друге забезпечити всіх працівників можливостями, необхідними для їх індивідуального розвитку».

Оперативні цілі розробляються та реалізуються для досягнення стратегічних цілей. Оперативна ціль – це окрема складова стратегічної цілі, розкладеної на частини. Оперативні цілі дозволяють здійснювати роботу всередині організації відповідно до прийнятої нею політики.

Прикладами оперативних, цілей можуть служити цілі розвитку маркетингу, фінансів, людських ресурсів. Таким чином, оперативні цілі є специфічними, детально опрацьованими та стосуються роботи конкретного підрозділу організації.

Крім того, оперативні цілі можна класифікувати на такі, що перевіряються; на якісні; на кількісні; на логічні; на послідовні й ін.

Подібна ієрархія таких цілей спрямована на злагоджену роботу організації, що забезпечує спрямованість діяльності усіх бізнес-одиниць організації на досягнення стратегічних цілей. Терміни досягнення оперативних цілей змінюються залежно від рівня посади, яку займає співробітник. Чим вищий рівень посади, тим більш тривалими є терміни досягнення цілей.

При формуванні цілей можна назвати такі вимоги:

- конкретність – це властивість цілі, що чітко фіксує результат

діяльності, вона однозначно показує, в якому напрямку треба рухатися, щоб досягти мети;

- вимірюваність – це можливість кількісного виміру цілі;
- досяжність – це властивість цілі, що дозволяє реалізувати її в конкретних умовах;
- реалістичність – показує наявність ресурсів для реалізації цілей;
- обмеженість часовими рамками – це чітко визначені терміни для досягнення цілі;
- сумісність – показує зв'язок стратегічних і оперативних цілей.

2.3. Корпоративні цінності

Основоположним елементом організаційної культури є корпоративні цінності, що розділяються всіма працівниками компанії. До системи таких цінностей відносяться насамперед філософські положення та ідеї, сформульовані засновниками компанії, які не втратили актуальності. Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги «У пошуках ефективного управління. Досвід кращих компаній Америки»[18], на підставі досліджень таких компаній, як *IBM*, *Boeing*, *Dana*, *"McDonald's"*, *Behtell*, дійшли висновку, що всі ці успішні фірми відрізняються чіткою орієнтацією на цінності. В кінцевому рахунку загально визнані в компанії цінності перетворюються в принципи роботи усіх її співробітників

Так, за словами засновника фірми *Perpetuum Mobile* Сергія Стовпця, основними цінностями цієї компанії є професіоналізм і надійність. «Ми переконані, – пише він у своєму блозі, – саме ці дві складові створюють якість як фактор, що визначає розвиток нашого підприємства. Поклавши на себе відповідальність представляти виключно якісні товари та послуги на ринку паливно-мастильних матеріалів, ми піклуємося також про те, щоб наша репутація була стимулом ділових відносин з клієнтами».

Основні цінності, що викладені докладно в програмних документах, кодексах честі, бренд буках, іноді знаходять своє коротке вираження і в *девiзах* компаній. Будучи одним з елементів корпоративної культури, девізи в лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значимі сторони тієї чи іншої компанії, наприклад:

- *General Electric* – «Наш найважливіший продукт – прогрес»;
- *IBM* – «IBM означає сервіс»;

- *Electrolux* – «Зроблено з розумом»;
- *Delta Airlines* – «Турбота про персонал»;
- *Tefal* – «Ти завжди думаєш про нас»;
- *Catterpillar tractor* – "Цілодобове технічне обслуговування в будь-якій частині світу».
- *Trans-servis group* – «Технічний сервіс з вірою в людей»;
- *Perpetuum Mobile* – «Рух є життя».

Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні ділового кредо, дотриманні ритуалів, у розповідях про історію створення компанії і навіть у корпоративній міфології та корпоративному фольклорі.

Кредо компанії включає ціль її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно клієнтів, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко сформульоване і зафіксоване в документах фірми кредо сприяє об'єднанню колективу навколо єдиних для всіх співробітників цілей і цінностей.

Таким чином, ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії та політики, що проголошуються, реалізуються вищим керівництвом і поділяються усіма працівниками компанії.

З цього приводу засновник компанії *Honda* Соїтіро Хонда одного разу сказав: «Діяльність без філософії – це смертоносна зброя; філософія без діяльності – порожні слова, що не спонукають до дії, не вкорінюються як корпоративна культура компанії». Ця філософія і сьогодні надійно служить всій фінансово-промисловій групі *Honda*, будучи для усієї її різнобічної діяльності світоглядним базисом.

Ритуали служать засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій фірми. Вони покликані нагадувати співробітникам про стандарти поведінки, норми взаємин у колективі. Фахівці з корпоративної культури виділяють такі групи ритуалів.

Ритуали заохочення – вони покликані показати схвалення компанією особистого внеску працівника або певного стилю його поведінки, що вписується в рамки корпоративних культурних цінностей. Схвалюючи що-небудь в людині або просто звертаючи на це увагу, керівництво компанії ставить його в приклад іншим працівникам під час проведення корпоративних заходів. Це можуть бути вечірки з приводу успішної реалізації проекту, традиційні обіди на честь того, хто відзначився або довго та продуктивно працював для компанії.

Наприклад, у відомій компанії *Trans-service group* за традицією відбуваються вечірки колективу з нагоди свят. Більш того, кожний співробітник у день свого народження за потреби може отримати півгодинну аудієнцію у президента компанії та поставити йому будь-які запитання. Такий ритуал збільшує інтерес співробітників до своєї фірми, підкреслює доступність вищого керівництва, а головне, забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє керівництву отримати більше корисної інформації про своїх працівників.

Ритуали осуду – вони сигналізують про несхвалення людини, яка веде себе не відповідно до норм цієї корпоративної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження на посаді, зниження заробітку. Менш формальним ритуалом такого плану може бути відмова в запрошенні на регулярний захід, де збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність компанії. Коли люди усвідомлюють, що наслідки певної небажаної поведінки однакові для будь-якого члена команди, а покарання застосовуються справедливо, вони починають відчувати повагу до організації як до єдиного цілого.

Ритуали інтеграції – це дії керівництва, які збирають співробітників компанії разом, чим допомагають їм усвідомлювати, що між ними є багато спільного. В контексті роботи – це конференції, семінари, ділові ігри, а також різні світські заходи: вечірки, спільні поїздки, заняття спортом та інші тимблдингові акції, які є найбільш ефективними засобами управління корпоративною культурою та настроями людей. Через систему подібних заходів можна не тільки підтримувати культуру, але й вирішувати конфліктні ситуації, здійснювати запобіжні заходи (наприклад, перед прийняттям непопулярних рішень), налаштовувати людей на вирішення задач, підтримувати корпоративний дух у важкі для компанії часи.

Важливе місце в корпоративних кодексах посідають історії про створення фірм, які часто називають **корпоративними міфами**. Історія створення більшості компаній починається часто з так званих *бренд-легенд*, що розповідають зазвичай про засновників організації.

Щоб бренд-легенда була привабливою та правдоподібною, в ній бажано згадати про тернистий бізнес-шлях засновників компанії.

Так, наприклад, бренд-легенда компанії *Perpetuum mobile* починається так: «Свою першу "тисячу" засновник компанії *Perpetuum mobile* Сергій Стовпець заробив у чотирнадцять років завдяки перепродажу польських петард напередодні зустрічі Нового

2000 року. Влітку того ж року він організував і свій перший "чистий бізнес" – миття автомобілів на вуличній стоянці. Весь його прибуток тоді пішов на придбання великої партії контрафактної китайської піротехніки, яка була "правдами та неправдами" продана найнятими ним реалізаторами на стихійних передноворічних ринках Одеси.

Однак лише з досягненням повноліття довелося "великому комбінатору" відмовитися від цього доволі прибуткового, але небезпечного "тіньового" бізнесу... У 2004 році він зареєстрував офіційно приватну фірму з гучною назвою *Perpetuum mobile*, поклавши на себе місію надалі тільки легально поставляти в Україну товари відмінної якості, зокрема паливно-мастильні матеріали від нідерландської компанії *77 Lubricants...*».

Отже, типова бренд-легенда – це яскрава розповідь про фірму, що заснована на майже реальних подіях, яка часто повторюється самими співробітниками організації з метою формування ексклюзивного іміджу, заохочення працьовитості та творчості співробітників тієї чи іншої компанії.

Як приклад про сенс подібних легенд служать цікаві історії про Вільяма Г'юлета та Дейва Паккарда – засновників відомої американської компанії *Hewlett-Packard*: «Кажуть, що якось раз у суботу Хьюлетт відправився на завод і виявив, що двері складу лабораторії зачинені. Він зламав замок і повісив на дверях записку: «Ніколи більше не зачиняйте ці двері. Дякую. Білл».

Хьюлетту хотілося, щоб інженери мали вільний доступ до запасних частин, які вони могли навіть брати додому. Згідно з іншою легендою, Хьюлетт виграв "в орлянку" у Паккарда право помістити своє ім'я першим у назві компанії.

Значне місце в міфології компанії займають також легендарні герої. Ними можуть бути не тільки "батьки-засновники" компанії, але й успішні менеджери, які принесли фірмі найбільший успіх, тобто "герої ситуації", словом, – це працівники, що домоглися вражаючих результатів у той чи інший період своєї діяльності. Професійні досягнення героїв символізують те, як потрібно чинити, працюючи в тій чи іншій компанії.

Наведемо кілька імен людей, що стали героями-легендами не тільки своїх фірм, а й увійшли в історію міжнародного бізнесу та менеджменту: Томас Уотсон (ІВМ), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Генрі Форд (Форд), Соїтіро Хонда (Хонда), Ендрю Гроув (Інтел), Білл Гейтс (Майкрософт) та багато інших.

Компанії з розвиненою корпоративною культурою завжди використовують приклади героїв, які своїми діями і вчинками підтверджують найкращі корпоративні цінності та етичні норми. Міфи, легенди, історії про героїв покликані продемонструвати, що старанність, праця, ініціатива, винахідливість можуть вивести рядового працівника в лідери колективу або на п'єдестал пошани.

Так, у корпорації *Minnesota Mining and Manufacturing* (з 2002 року відома під назвою *3M Company*) культивують приклад героїв, які розробляли проекти, що спочатку були відхилені вищим керівництвом компанії. Одним з таких героїв став віце-президент цієї компанії Льюїс Лер. Він, будучи молодим рядовим менеджером компанії, наполягав на впровадженні нового продукту, однак його начальник сказав: «Ідіотська ідея. Ми скоріше звільнимо тебе, ніж будемо її реалізовувати!» Однак цей менеджер після роботи вечорами, залишаючись на робочому місці, продовжував безкоштовно працювати над своїм проектом і врешті-решт домігся свого. Створена ним технологія "post-it" (клейова технологія, що дозволяє листкам багаторазово приклеюватися і відклеюватися, не залишаючи слідів на використовуваній поверхні) дозволила компанії знайти вихід зі складної ситуації. Менеджера не тільки відновили на роботі, але й призначили на посаду віце-президента, а потім і президента компанії.¹ Приклад цього героя знайшов згодом відображення в корпоративному правилі вищезгаданої американської компанії: "Будь наполегливий у справі, в яку віриш сам!"

У компанії *Nordstrom Inc.* керівництво сприяє поширенню бренд-легенди про те, що якимось один покупець примудрився отримати компенсацію за неякісну автомобільну покривку, хоча ця американська мережа універсальних магазинів зовсім не продавала автопокривки. Ця легенда зайвий раз підтверджує політику компанії, спрямовану на те, що всі претензії клієнтів виконуються неухильно згідно з усім знайомим правилом: "Клієнт завжди правий".

Міфи, легенди, герої – це не єдині елементи фольклору компанії. Іноді можуть бути задіяні і такі форми усної творчості, як пісні,

¹ Коли Льюїс Лер став президентом компанії в 1981 році, він зазначив: «Не існує бізнесу, де ми не могли б придумати нові технології». Він швидко реструктуризував компанію на чотири сектори: виробництво і споживання, електроніка та інформаційні технології, графічні технології, а також природничих наук, що містять в цілому близько 40 підрозділів. Він також встановив мету, щоб 25 відсотків заробітку кожного підрозділу приносили продукти, яких не було ще п'ять років тому.

вірші, епіграми, афоризми, чутки, тости, жарти і навіть анекдоти, які теж можуть стати важливими компонентами корпоративної культури тієї чи іншої організації.

Що ж стосується компанії *Perpetuum mobile*, яку ми вам презентуємо, то тут цілком доречно було б згадати анекдот, що розповідають новачкам, про одного продавця, якому директор цієї фірми вручив грошову премію та почесну грамоту "За старанність і винахідливість". Щоб на власні очі побачити, як одному з його продавців вдається щодня продавати вроздріб так багато товару, директор відправився в магазин компанії, де крадькома підглянув таку картину:

... Продавець вмовляє клієнта купити охолоджуючу рідину для позашляховика, кажучи таке: «Завдяки цьому антифризу Ваш двигун не перегріється навіть при гонитві за зайцями. Однак двигун може заклинити, але щоб цього не сталося, Вам потрібно обов'язково купити ось цю чудо-присадку...». Коли той погодився, продавець переконав його також купити каністру моторного мастила, тому що «...тільки сьогодні і тільки у нас проводиться акція: при покупці 20 літрів новинки «Super Oil 15 W40» нідерландська фірма *77 Lubricants* дарує Вам цю саму супер-присадку безкоштовно!» Коли ж задоволений покупець з каністрою охолоджуючої рідини, бочонком моторного мастила, бонусною "чудо-присадкою" та придбаним, про всяк випадок, мастилом для рушніці покинув магазин, директор з подивом запитав, як продавцеві вдалося повернути таку успішну операцію. На що продавець з посмішкою відповів: «Він взагалі-то прокладки для водогінного крана шукав, ну, а я всього лише, коли він до нас в магазин випадково зайшов, запропонував йому на час ремонту у ванній відправитися краще на полювання!».

Отже, корпоративні цінності є найважливішим структурним елементом будь-якої організаційної культури компанії, тому що вони забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями та поведінкою усіх співробітників організації. Відомий теоретик і практик з менеджменту Джеймс Чемпі в своїй праці «Реінжиніринг управління: мандат для нового керівництва» порівнює систему корпоративних цінностей з "навігаційним інструментом у сфері моралі" [25, с.142] та ілюструє прикладом, який ввійшов в історію американського бізнесу як "тайленолава криза". Коли отруєні пігулки тайленолу привели до ряду смертельних випадків серед американців, Джим Берк, голова ради директорів компанії *Johnson & Johnson* заявив, що відповідно до

суворих принципів, які сповідає його компанія, вона без вагання вилучає з торгівлі та зі складів всі таблетки тайленола. Ця акція принесла корпорації мільйони доларів збитку, однак вигода, яку вона при цьому отримала, була безцінною, адже імідж для компанії є понад усе.

Які ж складові системи цінностей? Форма і зміст цінностей компанії визначаються низкою факторів, головними з яких можна вважати такі:

- реальний зміст конкретного бізнесу;
- політичні та соціальні традиції країни;
- менталітет співробітників фірми.

Наявність настільки різнорідних чинників створює, здавалося б, надмірне протиріччя на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої компанії принципів. Разом з тим, практика процвітаючих компаній в будь-якій точці земної кулі демонструє чимало спільних рис у системі цінностей, притаманних найрізноманітнішим корпоративним культурам.

Тенденція інтернаціоналізації бізнесу, що значно посилилася в кінці ХХ століття, багато в чому нівелює безліч національних відмінностей. Експерти вказують на процес виникнення загальної ділової етики, що включає такі функціональні компоненти:

- виконувати свої обов'язки на високому рівні;
- брати на себе ініціативу та відповідати за свої вчинки;
- пристосовуватися до змін;
- працювати в команді;
- приймати рішення та брати на себе відповідальність;
- бути готовим до змін;
- довіряти та бути гідним довіри;
- поважати клієнтів, постачальників і колег, а також самого себе;
- винагороджувати залежно від результатів праці й ін.

У наведеному списку перші п'ять пунктів являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, безпосередньо роботи і способів її виконання. А останні п'ять представляють собою загальнолюдські чесноти, прості та зрозумілі, необхідні для життя та плідної діяльності у суспільстві.

Після визначення цінностей творцям корпоративної культури можна братися за вирішення питання про те, як донести до всіх людей "корпоративний характер" компанії, що вигідно відрізняє її від інших організацій, тобто показати, в чому полягає її ідентичність.

2.4. Корпоративна ідентичність

Корпоративна ідентичність включає в себе корпоративну ідеологію, організаційну поведінку та специфічний дизайн фірми.

Будь-яка організація як корпоративна група повинна мати свою корпоративну ідентичність, яка зазвичай проявляється у відповідях на такі запитання:

- що являє собою компанія?
- що вона виробляє і / або продає?
- як компанія здійснює свою комунікацію?
- як рекламуються і продаються її товари і / або послуги?
- як поводить компанія стосовно своїх співробітників, партнерів, клієнтів та інших верств людей?

Зовнішнім вираженням корпоративної ідентичності є **корпоративна айдендика** (від англ. corporate identity), завдання якої є виділити компанію серед її подібних і створити пізнаваний образ в очах споживачів і власних працівників. Розрізняють два види айдентики: візуальну та вербальну.

Візуальна айдендика – це логотип, тобто графічне зображення назви компанії у вигляді стилізованих літер або ідеограм, які бувають на бланках, упаковках товарів, у каталогах тощо.

Вербальна айдендика – це так званий слоган, інколи джінгл компанії (від англ. jingle), тобто музичний елемент оформлення ефіру, зазвичай заснований на вокалі, наприклад: «Завжди Соса-Сола».

За допомогою системи візуальних, смислових і вербальних елементів ідентифікації організації створюється фірмовий стиль бренду¹, що допомагає споживачам відрізнити товари або послуги одного підприємства від іншого. Щоб розробити свій фірмовий стиль, потрібно спочатку виділити відмінні особливості тієї чи іншої компанії порівняно з конкурентами, що працюють на тому ж ринку товарів і послуг. Це потрібно для визначення "смислового образу", в основу якого закладається корпоративна символіка компанії. Базовим елементом корпоративної ідентичності компанії, є **логотип** - "обличчя" бренду. При створенні фірмового логотипу потрібно керуватися такими загальноприйнятими критеріями, як простота, впізнавання, унікальність і довговічність.

¹ Бренд (від від сканд brandr – клеймо). Цей термін в маркетингу символізує комплекс інформації про компанію, продукт або послугу.

На думку автора книги «Логотип та фірмовий стиль» Девіда Ейрі, «створити унікальний логотип вдається далеко не кожному. Дизайн його має бути простим, доречним, довговічним ... щоб добре запам'ятовався. Може здатися, що задовольнити всі ці вимоги важко, і це дійсно так. Але пам'ятайте, що в будь-якій творчій роботі, щоб успішно нехтувати правилами, треба, як мінімум, їх знати. Шеф-кухар найвищого класу не бере інгредієнти зі стелі, а адаптує випробований рецепт і тільки так створює свою фірмову страву. Те ж стосується і створення фірмових знаків. Основні елементи класичних логотипів – це інгредієнти нашого рецепта» [24, с. 123].

Почнемо розгляд цих елементів з такого критерію створення логотипу, як простота, тому, що часто найпростіше рішення виявляється одночасно найефективнішим. Простота дозволяє дизайну бути більш багатостороннім. Мінімалістичний підхід дає можливість використовувати ваш логотип практично скрізь – на візитках, рекламних щитах, бейджах на значках веб-сторінок тощо. Крім того, простота полегшує впізнавання вашого логотипу, тим самим підвищуючи його шанси на довговічність, незалежність від віянь часу. Згадайте логотипи великих корпорацій, таких як *Nokia*, *BBC*, *Microsoft*, *Nike*, *FedEx* та ін. Вони прості, а тому і впізнавані, як наведений нижче логотип компанії *Motorola Inc.* – американської компанії, що займала свого часу лідерські позиції в галузі інтегрованих телекомунікацій та вмонтованих електронних систем:



Чим простіше зображення, тим легше його запам'ятати, тому що наша свідомість легше сприймає одну деталь, ніж кілька елементів.

Ми краще пам'ятаємо неповторну усмішку Мони Лізи, ніж інші деталі її портрета, такі як одяг, колір очей, форму носа. У зв'язку з цим виникає питання, якби нас попросили намалювати по пам'яті логотип *McDonald's* і портрет тієї ж самої Мони Лізи дель Джоконди, який малюнок був би точнішим? Упевнений, що нам набагато простіше зобразити все-таки простий логотип всім знайомого "підприємства швидкого харчування", ніж копію з картини геніального італійського живописця Леонардо да Вінчі.

Багато хто пам'ятає досить простий колишній логотип найбільшої американської експедиторської компанії *Federal Express*, що не відрізняється від інших логотипів чимось особливим.

У 1994 році, після офіційного введення скороченої назви (FedEx), в якості нового графічного найменування компанії було запропоновано близько 200 різних логотипів.

На відміну від інших розробників, які використовували стрілки як звичний засіб графічної комунікації для передачі поєднання "швидкість і точність" автор нинішнього логотипу Ліндон Лідер випадково звернув увагу на те, що при розміщенні поруч великої літери **E** та малої **x** червоного кольору з'являється стрілка білого



1974



1994

кольору, що спрямована праворуч. Впізнаваність бренду «FedEx» і так є достатньою, але людина, одного разу помітивши цю направляючу стрілку, ніколи більше про неї не забуде. Ця стрілка – один з найяскравіших прикладів використання підсвідомості у рекламі, оскільки тут вона символізує осмислений рух вперед¹.

Будь-який логотип повинен відповідати цільовій аудиторії і галузі бізнесу, для якої він створюється. Так, наприклад, якщо ви займаєтеся зимовим туризмом, то ніяких "пляжних м'ячів і панамок" не повинно бути на вашому логотипі. Або якщо ваш бізнес пов'язаний з медициною, то "задоволене обличчя" тут якось теж не дуже доречно на відміну від логотипів компаній, що займаються організацією дозвілля громадян. З іншого боку, логотип зовсім не повинен буквально зображати те, чим займається компанія. Наприклад, логотип концерну *BMW* – не містить малюнок машини, а торгова марка *Canon* – це не зображення фотоапарата. Кожен з цих логотипів має свою цікаву історію появи, але особливо цікавою здалася нам хронологія створення логотипу фірми *Canon*.

У 1933 році в Японії Goro Yoshida і його зведений брат Saburo Uchida заснували компанію з невідомим нам ім'ям *Precision Optical Instruments Laboratory in Japan*. Чотири роки по тому вони сконструювали свій перший фотоапарат, який назвали на честь тисячоручого божества милосердя Кванон (Kwanon). Всю тисячу рук їм не вдалось розмістити на логотипі своєї компанії, але скільки змогли, як це видно на малюнку нижче, вони все ж таки туди втиснули. Використавши у своєму дизайні шрифт у вигляді язиків полум'я, брати отримали не логотип, а, скоріше, картинку із

¹ Цей логотип вважається одним з вісьмох кращих логотипів світу за останні 20 років разом з логотипами компаній Apple, Coca-Cola, Nike, IBM, Starbucks, McDonald's і Playboy.

стародавніх книг про буддистських жерців. Тому вже через рік компанія стала використовувати для захисту своєї торгової марки відоме всьому світу написання слова Canon, що є схожим за звучанням зі словом Kwanon та ще й перекладається з багатьох європейських мов як "гармата".

Зображений нижче логотип цієї транснаціональної компанії зі штаб-квартирою в Токіо (Японія), що успішно займається оптико-механічним і електронним виробництвом пристроїв для фіксації, обробки та друку зображень використовується як торгова марка з 1965 року.



При створенні логотипу важливо, щоб він мав такі якості, як унікальність, динамічність і багатозначність. Наочним прикладом може служити дизайн логотипу, створений для компанії *Vision Capital*, що займається фінансовим бізнесом, зокрема створенням фондів для інвесторів Західної Європи та США.

Творці логотипу вирішили обіграти цю ідею: в результаті вийшов логотип, що майстерно передає поняття "більше ніж". Покладена на бік латинська літера **V** (перша в слові *Vision*) перед буквою **C** (першою літерою в слові *Capital*) стає математичним символом "більше", даючи можливість прочитати приблизно такий підтекст: "Vision Capital – більше ніж капітал", при цьому ініціали фірми збережені і цілком впізнавані:



При створенні логотипу, важливо зберігати також зв'язок з традицією. Коли справа стосується фірмового стилю, довговічність відіграє особливу роль – логотип повинен проіснувати стільки ж, скільки і сам бізнес, який він представляє.

За способом побудови всі логотипи умовно можна розділити на три основні типи: класичний, символічний і синтетичний.

Класичний, або шрифтовий спосіб – це універсальний принцип створення унікального логотипу на основі будь-якого шрифту. Його винайшли в середині ХІХ століття британські книгодрукарі.

Символьний спосіб – це принцип побудови логотипу за допомогою конкретного або абстрактного символу. Так, наприклад, у Нідерландах на початку ХХ століття, коли зросло виробництво цибулинних квіток, кожний квіткар ставив на своїй продукції малюнок рослини, на якій він спеціалізується.

Синтетичний – цей спосіб, що з'явився на початку ХХ століття, в Німеччині, був пов'язаний зі зростанням виробництва військової техніки. Саме в Німеччині почали вперше поєднувати в логотипі букви та символи.

Шрифтові логотипи – вони є дуже популярними особливо в середовищі автомобілебудівного бізнесу. Може тому, що цей вид логотипу добре запам'ятовується, а може тому, що поєднує в собі емоційний стан споживачів, інформаційну базу та довговічність торгової марки. Так, наприклад, фірмовий овал з назвою концерну *Ford*, незважаючи на ряд трансформацій, яких зазнав логотип більш ніж за столітнє існування концерну, знають у всьому світі.



На самому початку історії знаменитого автомобіля марки «Форд» логотип був чорно-білим і досить химерним. Він був розроблений у 1903 році молодим інженером, який працював на заводі Генрі Форда. З того часу він дещо змінився:

було видалено з малюнка ажурні "завитки", назву міста та штату, де дислокувався завод. Блакитний овал логотипа з'явився лише в 1927 році. У такому вигляді з 1976 року він став кріпитися на всіх без винятку автомобілях, що виходять з конвеєра компанії, а більш сучасний вигляд логотип отримав до 100-річчя концерну *Ford Motor Company* у 2003 році.

Багато авторів шрифтових логотипів акцентують увагу на ініціальних аббревіатурах, які в дизайні їх логотипів, емблем, товарних знаках символізують скорочену назву тієї чи іншої компанії, наприклад: **HP** – початкові літери слів у назві компанії *Hewlett-Packard*.



Керуючись цим же принципом, дизайнери логотипу для компанії *Perpetuum mobile* використовували при його побудові класичну геометричну форму – квадрат; колірну палітру, що складається з трьох основних кольорів: червоного та чорного на білому тлі, оригінальне поєднання шрифтів, що дозволило створити простий візуальний образ, що запам'ятовується, причому настільки впізнаваний, що його можна зрозуміти завдяки зовнішнім обрисам.



Асоціативно цей логотип можна розділити на наступні складові: квадрат, аббревіатура, ім'я бренду і лінія. Квадрат – геометрична фігура, яка приваблює людей, що цінують надійність, якість, комфорт; квадрат на білому тлі – це своєрідний символ надійності та прозорості ділових відносин. Аббревіатура «PM» виконана шрифтом *Bahamas Light*, що не має гострих кутів.

Буква «P» зображена червоним кольором, а буква «M» – чорним кольором, що асоціюється з класикою.

Як відомо, червоний колір спонукає до дії. Також цей колір має здатність звертати увагу. Він є одним з найбільш привабливих для людей, які ведуть активний спосіб життя. Чорний – консервативний колір, що асоціюється з солідністю та вічністю. Білий колір в більшості випадків асоціюється з чистотою, легкістю та ясністю. За рахунок такого поєднання, ми отримуємо ефект розумної інтриги – суміш новаторства та консервативності.

Назва компанії виконано шрифтом *Mona Lisa Solí* (розмір 56 мм) у чорному кольорі латинською мовою, що вказує на традицію і не вимагає перекладу іншою мовою, оскільки майже всім на світі відомо, що "perpetuum mobile" [перпетуум мобіле] означає "вічно

рухоме, вічний двигун". Лінія червоного кольору, що підкреслює назву компанії, є додатковим елементом: вона виконує важливе завдання – притягує увагу до імені бренду.

Символьні логотипи як компоненти фірмового стилю компанії покликані наочно представляти ті чи інші бренди на ринку товарів і послуг. Так, наприклад, зірка з трьома променями в колі – позначення бренду *Mercedes*. Цей бренд створювався більше ста років. Свідомо чи несвідомо, протягом цього часу власники бренду вкладали в нього певний сенс, який і закріпився у віках. Звертаючи увагу на трипроменеву зірку бренду *Mercedes*, за результатами низки опитувань, у респондентів виникали такі асоціації: німецька якість, елітний дорогий автомобіль, надійність, впевненість, престиж, безпека, консервативність, конструкторська перевага тощо.

Історія емблеми компанії *Mercedes* розпочалася ще в 1880 році, коли підприємець Готліб Даймлер зобразив трипроменеву зірку на стіні свого будинку, написавши під нею: «Зірка зійде над цим місцем і, сподіваюся, благословить всіх нас і дітей наших». У 1909 році вона була затверджена в якості логотипу компанії *Daimler Motoren Gesellschaft*, що виробляла, окрім автомобілів, суднові та авіаційні двигуни. Таким чином, зірка символізувала застосування двигунів Даймлера на землі, на воді і в повітрі, символізуючи перевагу компанії в цих трьох стихіях.

Цікаво, що Карл Бенц, творець першого в світі автомобіля з бензиновим двигуном, зареєстрував в 1903 році в якості торгового знака своєї компанії спочатку "рульове колесо", а потім в 1909 році змінив його на лавровий вінок (символ перемоги машин марки Benz на перегонах). Після злиття компаній Даймлера і Бенца в 1926 році і створення компанії *Daimler-Benz AG* зірка була вписана в лавровий вінок, а свого сучасного вигляду емблема (зірка з трьома променями в колі) отримала в 1937 році.

За іншою версією, три промені зірки на логотипі цієї компанії позначають імена трьох людей, причетних до створення автомобіля Mercedes: відомого конструктора двигуна внутрішнього згорання Вільгельма Майбаха, австрійського консула та славетного гонщика Еміля Еллінека та його дочки-красуні Мерседес.

Коли люди стикаються з тією чи іншою компанією, у них, як правило, складається підсвідоме ставлення до її імені та знаку. Це відношення в більшості випадків переноситься і на саму компанію, її продукти або послуги.

Цей психологічний феномен в області комунікацій отримав назву чуттєвого перенесення. Доведено, що геометричні, гострокутні символи, в більшості своїй, справляють позитивне враження на чоловіків, в той же час провокують негативне враження у жінок. Округлі ж символи сприймаються однаково позитивно як чоловіками, так і жінками. Це може бути пояснено органічними та заспокійливими якостями, що асоціюються з плавними лініями. Якщо символ підібраний вдало, то він здатний стати ефективним маркетинговим інструментом. У той же час невдалий вибір може принести великі збитки та стати одним з компонентів у процесі формування негативного іміджу компанії.

Характерним прикладом цьому служить всім відома корпорація *Procter & Gamble*, заснована в 1837 році свічником Вільямом Проктером і миловаром Джеймсом Гемблом, яка зіткнулася з



несподіваним обговоренням свого імені у 80-х роках ХХ століття, коли в американському суспільстві стали поширюватися чутки про те, що тодішня емблема компанії (чоловічий профіль у півмісяці) є сатанинським символом¹.

У 2007 році, після 12 років судових розглядів, судом Солт-Лейк-Сіті був визнаний факт поширення

двома дистриб'юторами Amway неправдивих чуток про зв'язок P & G з сатанізмом. У підсумку, незважаючи на те, що прихильниками версії сатанізму не було надано жодних доказів цього, щоб уникнути непотрібного галасу, компанія змінила емблему на нинішню, що представляє собою дві перші літери назви (P & G).

P&G

¹ Така думка висловлювалася, виходячи з трактування біблійського тексту (Одкровення Іоанна Богослова, 12: 1) : "І явилось на небі велике знамення: дружина, одягнена в сонце; під ногами її місяць, і на главі її вінець з дванадцяти зірок". Навіть попри те, що на емблемі компанії зображений чоловік, серед населення передавалася легенда про те, що тут зашифровані сатанинські символи.

Унікальним можна назвати і фірмовий стиль компанії *Trans-service group*, про яку ми вже неодноразово згадували вище. Оскільки ця компанія, будучи офіційним представником в Україні світових лідерів в сфері виробництва портового обладнання, здійснює постачання, обслуговування та модернізацію перевантажувальної техніки, запасних частин, оригінальних мастил; а також гарантійний та післягарантійний ремонт головних і допоміжних двигунів і дизельних генераторів для морського, автомобільного, залізничного та повітряного транспорту, то головним символом її логотипу не випадково обрано сучасний контейнерний перевантажувач ("Reach stacker"), що нагадує літеру «Т» (велика літера в оточенні літер «G» і «S» над назвою фірми "**Trans-service group**").



Автор цього дизайну – засновник і генеральний директор компанії Петро Тітєвський при розробці свого "лого" застосував синтетичний спосіб побудови логотипу, для якого характерним є використання стилізованих букв і символів в поєднанні з традиційним позначенням назви організації.

Фірмову символіку компанії «Транс-сервіс» можна зустріти не тільки на бланках, візитівках, діловій документації, рекламній продукції, в тому числі й на офіційному сайті в мережі Інтернет, але навіть на стильно виготовлених ґратчастих воротах старовинного маєтку на березі Чорного моря, де знаходиться головний офіс компанії¹.

¹ Головний офіс цієї компанії знаходиться за адресою: 65012 м. Одеса, вул.. Відрадна, 2

2.5 Моделювання іміджу

Моделювання іміджу для новоствореної компанії, як і для управління корпоративним іміджем вже існуючої організації, вимагає фундаментальних і системних знань у сфері менеджменту та маркетингу – фундаменту професійного іміджмейкінгу. Тільки на основі і в результаті моделювання іміджу може вестися успішна робота зі створення та оптимізації матеріальних і віртуальних носіїв іміджу на будь-якому етапі розвитку бізнесу.

Відомо, що будь-яка компанія проходить протягом своєї діяльності наступні чотири основні етапи розвитку:

1) етап формування компанії з прицілом на певний сегмент ринку;

2) етап закріплення компанії на захоплених позиціях і більш-менш стабільного існування;

3) етап інноваційної діяльності компанії з метою розширення ринку при стабільно стійкому положенні на займаних позиціях (кульмінація існування компанії, який часто називають "золотим віком");

4) етап трансформації компанії, що призводить або до банкрутства, або до стагнації, або до чергового інноваційного витка та відродження.

Очевидно, що кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як зовнішня, так і внутрішня, що покликана забезпечити максимальний прибуток на кожному етапі розвитку і підготувати "плацдарм" для подальшої успішної діяльності компанії.

Формування початкового іміджу компанії

Внутрішній імідж. На першому етапі моделювання іміджу компанія вирішує такі питання:

- визначення термінових і перспективних цілей розвитку компанії та складання планів діяльності;
- сегментування ринку відповідно до розроблених планів;
- підбір співробітників, обладнання офісу компанії;
- проведення маркетингових досліджень та складання прогнозів розвитку компанії (в тому числі за допомогою консультантів);
- створення початкової бази даних щодо реальних і потенційних клієнтів;

- розробка бренд-буку компанії (в тому числі і за допомогою іміджмейкерів).

Якщо проаналізувати стан бізнесу, наприклад, компанії *Perpetuum mobile*, то можна констатувати, що вона вже завершила перший етап розвитку, тобто пройшла стадію становлення. Однак, щоб надійно закріпити за собою імідж лідера на регіональному ринку паливно-мастильних матеріалів, цій компанії слід в першу чергу збільшити обсяги продажу своєї продукції і розширити сферу послуг за допомогою розвитку власної торгової мережі та станцій технічного обслуговування клієнтів.

При визначенні корпоративної ідентичності велику увагу було приділено формуванню унікального образу цієї компанії, яка позиціонує себе як торгова фірма, що постачає на ринок виключно якісну продукцію за прийнятними цінами; надає вчасно клієнтам необхідні їм послуги тощо. Під час розробки рекламної стратегії, для створення позитивного іміджу компанії, спеціально запрошені для цього іміджмейкери пропонували використовувати, крім перерахованих вище смислових ідентифікаторів, і так звані візуальні й аудіальні ідентифікатори.

Основними ключовими *візуальними ідентифікаторами* іміджу компанії *Perpetuum mobile* є її логотип, рекламні білборди, відеолайнери на рекламних екранах і відеоролики на телебаченні та в Інтернеті (в тому числі на сайті компанії). У якості *аудіальних ідентифікаторів* бренду використовуються *слогани*, тобто іміджеві фрази, що включають уяву, озвучені фірмовим голосом компанії. Для цієї мети було запропоновано використовувати виключно низький чоловічий голос, оскільки саме такий голос асоціюється у споживача з надійністю, лідерськими якостями і самодостатністю. Завдання слогана – охарактеризувати компанію в декількох словах, наприклад:

- Perpetuum mobile – виключно якісні масла;
- Perpetuum mobile – надійність і стабільність;
- Perpetuum mobile – товари з перших рук
- Perpetuum mobile – рух без проблем

Зовнішній імідж. На першому етапі розвитку компанії, крім певних витрат на рекламу продукції, слід розробити каталоги (прайси) товарів і послуг, а потім здійснити такі дії:

- розіслати інформаційні листи потенційним партнерам і клієнтам про створення, цілі та загальну стратегію компанії (зразок такого листа наводиться нижче):



ТОРГОВА КОМПАНІЯ
ПЕРПЕТУУМ МОБІЛЕ

65082, Одеса, вул. Космонавтів 19/1; тел. + 38 (048) 723 20 45,
факс + 38 (0482) 32 54 39 , e-mail: office@perpetuum.com.ua

№ _____
на № _____ от _____

Торгова компанія "Perpetuum Mobile" на правах офіційного ексклюзивного представника торгової марки "77 Lubricants"TM у південному регіоні України запрошує Вас до співпраці.

"77 Lubricants"TM – це високоякісні оливи та мастильні матеріали виробництва Нідерландів. Продукція бренду представлена моторними мастилами для автомобільного транспорту, індустріальними (промисловими), судовими оливами і мастильними матеріалами, а також гальмівними рідинами і антифризами (асортимент і прайси додаються).

Якість продукції торгової марки "77 Lubricants"TM повністю відповідає вимогам світових стандартів класифікації мастильних матеріалів, а в окремих випадках перевершує їх норми.

Тепер світовий бренд "77 Lubricants"TM всією лінійкою високоякісної продукції представлений і в Україні. Ми гарантуємо нашим клієнтам виключно вигідні умови співпраці, оперативність у виконанні замовлень, гнучку систему знижок і, безумовно, індивідуальний підхід.

З повагою,
Директор компанії

Сергій СТОВПЕЦЬ

- за допомогою зовнішньої реклами продовжувати робити акцент на унікальності та якості пропонованих компанією товарів або послуг, і тим самим визначити майбутню нішу компанії на ринку.

Творці бренд-буку компанії *Perpetuum mobile* дають також рекомендації щодо каналів і методів розміщення рекламної інформації про компанію в засобах масової інформації, в зовнішній рекламі та на поліграфічній продукції. Пряму рекламу в засобах масової інформації рекомендується використовувати виключно як засіб для поліпшення іміджу.

Розміщення рекламного ролика на телеканалі може залежати від часу виходу рейтингових програм. Рекомендується розміщувати

рекламний ролик в період з 19-00 до 22-00 годин з інтервалом 2 рази на годину. Рекламний ролик повинен бути озвучений "фірмовим" голосом за кадром тривалістю не більше 30 секунд.

Обов'язковою умовою для будь-якого рекламного звернення є наявність фірмового лайнера. Рекламний ролик завжди повинен починатися зі слів: «Perpetuum Mobile представляє ...» і закінчуватися слоганом, обраним в залежності від специфіки самого рекламного звернення. Наприклад:

- «*Perpetuum Mobile* представляє новий бренд на українському ринку моторних мастил»;
- «*Perpetuum Mobile* – бездоганна якість, що забезпечує надійність вашого автомобіля» ;
- «*Perpetuum Mobile* – надійний партнер».

Допускається розміщення рекламних звернень на всеукраїнських, регіональних телеканалах і в кабельних мережах; на рейтингових радіостанціях, орієнтованих на конкретну цільову аудиторію (з урахуванням віку та соціального положення); на білбордах, бек-лайтах, бренд-маурах тощо.

Розташування зовнішньої реклами залежить від місць скупчення потенційних клієнтів і розраховується індивідуально для кожної рекламної акції. Не допускається розміщення зовнішньої реклами за межами міста та у віддалених районах; на/в громадському транспорті; на рекламних носіях, розрахованих на клас нижче середнього.

Допускається також розміщення іміджевих рекламних статей в періодичних виданнях, цільова аудиторія яких не суперечать політиці компанії. При цьому іміджева інформація повинна нести такий сенс: ми гарантуємо якість; ми пропонуємо найкраще; у нас ви купите це з перших рук.

Забороняється представляти бренд як компанію, що пропонує уцінені товари або як молоду і не сформовану компанію.

На першому етапі існування компанії для створення її іміджу важливо суворо стежити за дотриманням відповідності обіцянок та їх реалізації. Краще, як кажуть, пообіцяти скромні послуги, однак якісно їх надати, ніж позначити робити акцент на широкий їх спектр.

Репутація новостворюваної компанії повинна цілком відповідати приказці: "Бережи честь змолodu", оскільки даний етап лише готує компанію до подальшої популяризації.

Деякі компанії, правда, вважають за краще діяти "від скандалу": негативне враження запам'ятовується навіть на триваліший час, ніж

добре, проте в цьому випадку іміджмейкер повинен бути дуже досвідченим саме в питаннях "розкручування" скандалу, оскільки закони розвитку скандалу дуже складні. Навряд чи новостворювана звичайна компанія може собі дозволити наймати високооплачуваних іміджмейкерів, тому простіше та дешевше йти від звичайного позитивного іміджу. Тим більше, що вірогідність залишити про себе скандальну славу, на жаль, існує для кожної, навіть самої добросовісної компанії.

Відповідно до позитивної установки повинна формуватися і поведінка персоналу компанії. Причому, на цьому етапі компанія ще може собі дозволити розкіш підбирати персонал за діловими якостями, а не змушувати виконувати правила корпоративної етики ветеранів компанії, які зазвичай чинять опір і вважають себе поза будь-якою критикою в силу якихось особливих заслуг в минулому.

Дотримання принципів ділової етики є важливим чинником у процесі спілкування з клієнтом, тому що служить для нього найбільш достовірним підтвердженням справжнього іміджу компанії. Перше враження від спілкування зі співробітниками компанії дуже складно виправити, оскільки його, як кажуть, можна справити тільки один раз. Звідси й особливий підхід до найму персоналу, що безпосередньо спілкується з клієнтом.

Вітчизняний клієнт (особливо в регіонах) ще не сильно розбещений надмірним добрим ставленням до себе, але вже досить досвідчена людина і вкрай нервово реагує на "совковий" підхід до своєї персони.

Далі розглянемо діяльність організації щодо формування іміджу, яку, наприклад, компанії Perpetuum mobile ще тільки належить здійснити на наступних етапах свого розвитку.

На другому етапі формування іміджу, тобто на *етапі більш-менш стабільного існування*, компанія, вже зайнявши свою "нішу" на ринку в якості регіонального лідера, може дозволити собі збільшити витрати, як на загальну рекламу, так і на імідж-рекламу. На цьому етапі з метою підвищення внутрішнього іміджу керівництва компанії рекомендується здійснити такі заходи:

- 1) Продовжити впровадження та зміцнення традицій компанії серед співробітників для створення корпоративного духу. Цьому питанню сьогодні, на жаль, мало надається значення і в результаті маємо таке звичне явище, як "плинність кадрів". Цінних співробітників можна, звичайно, "закріпити" на місцях високою

оплатою праці, але це не єдиний вихід, оскільки завжди може знайтися інша організація, здатна "перекупити" фахівця. Тому, напевно, набагато надійніше закріплювати співробітників (при розумній заробітній платі) іншими способами. Наприклад, потрібно створити умови для появи у працівника психологічної установки стосовно "спільної справи". Як відомо, людина – істота суспільна і цим слід скористатися з метою зміцнення колективу компанії. При цьому засоби можуть бути різноманітними: від вручення фірмових значків та забезпечення уніформою до вручення премій найбільш успішним співробітникам і здійснення інших заходів матеріального та морального заохочення, в тому числі привітань з днем народження кожного співробітника особисто керівником компанії. Все це дозволяє співробітнику відчувати себе потрібним фахівцем у даному колективі і, зі свого боку, змусить прагнути відповідати іміджу цього колективу.

2) Зайнятися розробкою загального стилю офісу компанії відповідно до традицій і сучасних особливостей діяльності компанії та з урахуванням її фінансових можливостей. Стиль приміщень структурних підрозділів повинен відповідати їх функціям і узгоджуватися із загальним стилем компанії.

Наприклад, якщо велика частина меблів в компанії темного кольору, то і нові меблі повинні також бути витримані в цій гамі. Колір покриття підлоги повинен бути однаковим на всій службовій площі (за винятком підсобних приміщень). Двері в приміщеннях повинні бути забезпечені функціональними табличками, виконаними в єдиному стилі. Нормальне положення дверей – закриті (сучасні пружини допомагають вирішити цю проблему).

Особливу увагу слід приділяти інтер'єру в приміщеннях для відвідувачів, де потенційні клієнти "коротають час" в очікуванні прийому керівництвом компанії. Обов'язковим атрибутом в них повинен бути столик з великим асортиментом рекламної продукції високої якості, яку можна як на місці почитати, так і при бажанні взяти з собою.

3) Активізувати маркетингові дослідження, зайнятися створенням прогнозуючих і інноваційних дослідницьких структур в компанії, що є необхідною передумовою переходу компанії до наступного етапу розвитку.

Зовнішній імідж на другому етапі розвитку компанії повинен бути спрямований на:

- наголошення в рекламі стабільності діяльності компанії;
- підтримання постійного зв'язку, в тому числі зворотного (для аналізу ефективності) з наявними клієнтами, що полягає в розсилці до свят привітань, повідомлень про створення нових напрямків, "прайсів" і т.п. ;
- реклама нових технологій компанії в різних виданнях;
- початок соціальної реклами, виявлення турботи компанії про різні верстви населення, про екологію тощо. Одночасно ця реклама може використовуватися для апробації інноваційної діяльності компанії;
- активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів компанії у всіх видах рекламування іміджу;
- початок зв'язків з громадськістю компанії – презентації, дні відкритих дверей, благодійні розпродажі тощо.

Імідж у період стабільного розвитку компанії

З настанням "золотого віку", коли компанія досягає свого кульмінаційного розвитку в бізнесі, типовим є для неї "імідж благодійника," який проявляється у розширенні соціальної реклами. Позитивний імідж завжди підкуповує і дуже позитивно впливає на клієнтів.

Внутрішній імідж компанії в цей період вимагає від неї здійснення наступних дій:

- стимулювання інноваційної діяльності, для чого персонал активно залучається до участі в різних заходах з підвищення кваліфікації, стажування, конкурсах проектів тощо;
- відкриття філій компанії в регіонах (вимоги до іміджу філії відповідають основним принципам центру, але враховують місцеву специфіку, тому що далеко не все, що затребуване, наприклад, в столиці або в великому обласному центрі, буде адекватно сприйняте на периферії);
- постійне підтримування прямого та зворотнього зв'язку з клієнтами;
- створення нових напрямів діяльності як таких, що продовжують діяльність компанії, так і абсолютно новаторських.

Тут можливі два шляхи:

- а) представлення нового "як добре забутого старого", зв'язок з традиціями тощо;

б) демонстрація інновацій у вигляді реклами в стилі: "Це те, що ще ніхто до нас не робив, а запорука успіху – наше довге й успішне існування на вітчизняному (зарубіжному, регіональному) ринку".

При цьому вибір шляху визначається попередніми дослідженнями принципів ринку, менталітету потенційного клієнта та особливостей регіону.

Зовнішній імідж компанії на цьому етапі передбачає:

- зменшення витрат на загальну рекламу, оскільки товарний знак компанії вже "говорить сам за себе";
- початок широкомасштабної рекламної кампанії інноваційних проєктів;
- активна участь у громадському житті: публічні заходи різного рівня, причому рівень і спрямованість цих заходів відповідає стилю та іміджу компанії;
- розширення благодійної діяльності та соціальної реклами: підтримка в якості «мецената-благодійника" якої-небудь гуманітарної організації (університету, театру, лікарні, музею).

Як наочний приклад можна привести компанію *Trans-servis group*, яка сьогодні, в складний для розвитку бізнесу час, продовжує займатися благодійністю. Це не лише постійне надання матеріальної допомоги незаможним людям, але і фінансова підтримка творчих колективів, зокрема молоді (таких як команда КВК ОНМУ – знаменитого одеського "Водного"), в стінах якого отримав кваліфікацію менеджера-економіста і вчену ступінь магістра з проектного менеджменту її генеральний директор Петро Тітієвський.

Завдяки меценатській допомозі цього справжнього одесита реставрована в нашому місті Галерея арт-клубу "Ракурс" (на вулиці Пушкінській, 23), одне із приміщень якого використовується сьогодні як виставковий зал, а інше – як художній салон.

Великим внеском у розвиток "архітектурної Одеси" можна вважати і проєкт Петра Тітієвського з відродження маєтку "Вілла Отрада", що належала два століття тому відомому турецькому купцеві Миколі Холайджоглу, який побудував її біля моря по сусідству з дачею графа Ланжерона. У гостях у знаменитого купця-мецената бували багато історичних осіб, такі як граф Воронцов, князі В'яземські і навіть (за бренд-легендою компанії *Trans-servis group*) поет Олександр Сергійович Пушкін, який черпав своє натхнення, милуючись морем зі скелі, що називалась колись "Жовтий камінь", а зараз відома всім одеситам як "Villa Otrada".



Четвертий етап розвитку компанії – це **період трансформації компанії**. При цьому, якщо компанія "розгорнулася" в інноваціях, то увесь цикл по формуванню іміджу запускається знову, але вже легше на старій базі, з опорою на попередні традиції.

Якщо ж компанія агонізує, то тут можна спробувати зіграти на негативному іміджі і спробувати перетворити падіння на відродження через процедуру її санації .

Що ж до компанії *Perpetuum mobile*, про яку не раз вже йшла мова вище, то вона повна рішучості остаточно затвердитися в якості лідера з постачання паливно-мастильних матеріалів в усіх регіонах нашої країни, відкривши мережу з кількох магазинів і станцій техобслуговування. До речі, кожна з філій відповідно до бренд-буку компанії використовує при зображенні логотипу *Perpetuum mobile* власну фонову "підкладку" (див. на малюнку нижче)



Розділ 3

ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

3.1. Ділова етика

Сучасний бізнес являє собою не тільки товарно-грошові відносини. Якщо відкласти на другий план його економічну складову, то можна помітити, що значну роль в укладанні прибуткових угод, кар'єрному зростанні або успішному управлінні компанією відіграють ділові взаємовідносини людей.

Етика бізнесу і ділових відносин – це найважливіший елемент у формуванні професіоналізму. Цивілізований світ змушує будь-яку ділову людину знати елементарні правила хорошого тону. При укладанні угод на міжнародному рівні, виходячи за рамки пристойності, бізнесмен ризикує втратити ділові зв'язки і, як мінімум, втратити репутацію у колег. Тому корпоративна культура та етика ділових відносин є вагомим чинником успішної діяльності компанії.

Ділова етика (від др.-грец. *ethos* - звичай, порядок, традиція) в широкому розумінні – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися організація у сфері управління та підприємництва. Вона включає явища різних порядків: етичну оцінку діяльності організації, моральні принципи її членів, тобто професійну мораль, норми ділового етикету та ін.

Основоположником етики вважається давньогрецький філософ Аристотель, який в IV столітті до н.е. у своїх трактатах «Нікомахова етика» та «Евдемова етика» писав про такі людські якості, як моральність, добро та зло, про гідні та негідні вчинки людей і про особливі етичні добродетності. Ці душевні якості характеру людини (наприклад, рішучість, щедрість, стриманість) відрізняються, з одного боку, від афектів як властивостей тіла (таких, як гнів, жах, захоплення) від добродетностей інтелекту (таких, як пам'ять, дотепність, розсудливість), з іншого боку.

У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають необхідним відрізнити етику від моралі, як правило, передбачається, що етичні аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а моральні – у внутрішніх оцінках особистості. Проте в обох випадках йдеться про розрізнення добра та зла, справедливого та несправедливого, хорошого та поганого.

Етика бізнесу є одним з різновидів професійної етики. Загальною основою професійної етики служить розуміння праці як моральної цінності на противагу старозавітному уявленню про працю як про покарання, прокляття або як джерело засобів до існування.

"Хто не хоче працювати, той і не їсть", – писав апостол Павло в одному зі своїх послань. Люди вимушені працювати незалежно від того, визнають чи не визнають вони працю моральною цінністю. Уникнути подібної долі, звісно, можна, якщо жити подібно Сократу, який вважав дозвілля найбільш важливим надбанням людини.

Цікавість до етики бізнесу як галузі знань був викликаний великою кількістю конфліктів і політичних скандалів в сімдесятих роках ХХ ст., коли західна громадськість заговорила про відповідальність корпорацій перед суспільством і про моральні норми адміністрацій компаній.

Вважається, що перші спроби впровадити етичні принципи в корпоративну бюрократію почалися в 1985 році компанією *General Dynamics*, відносно якої було проведено розслідування американського уряду з приводу маніпуляцій з цінами. Тоді під тиском з боку Департаменту захисту споживачів була створена група з представників 60 компаній, яка розробила програму етичних угод.

Серед дослідників досі немає єдності щодо розуміння ділової етики. Одні вважають, що етика бізнесу визначає поведінку та практичну діяльність професіоналів бізнесу. Для інших – це сукупність абстрактних моральних стандартів, про які багато хто говорить, але мало хто дотримується. Більше того, багато керівників вітчизняних компаній переконані, що бізнес взагалі не сумісний з мораллю, посилаючись на думку старійшини ринкової економіки Мільтона Фрідмана, який свого часу сказав: «Існує єдина соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси і займатися діяльністю, направленою на збільшення його прибутків» [19, с. 158].

Проте сьогодні суспільство вимагає від корпорацій вирішення насущних соціальних проблем: поліпшення умов праці найманих робітників, захист довкілля, благодійна діяльність, підвищення якості життя усіх громадян держави.

Деякі вчені вважають, що підвищення рівня соціальної відповідальності сприяє здійсненню довгострокових цілей організацій, тому що це вигідно їм.

Аргументами "за" можна вважати таке:

- добровільна соціальна відповідальність дозволяє уникнути

примусового урядового регулювання;

- громадськість схвалює організації, які несуть відповідальність перед суспільством, що в результаті сприяє їх успіху;

- діючи відповідним чином, організація морально та матеріально допомагає суспільству вирішувати його проблеми.

Аргументами "проти" можна вважати таке:

- ціною такої поведінки є зниження прибуткових статей корпорації та подорожчання її продукції для споживача;

- організація, яка несе велику частку соціальної відповідальності, може бути відсторонена в конкурентній боротьбі іншими компаніями;

- розплата за соціальну відповідальність може набути форми зниження заробітної плати, зниження дивідендів;

- прийняття соціальної відповідальності може ввести в оману членів організації відносно її головних цілей.

Специфічне для моральної свідомості протиріччя "належного" і "сущого" в діловій етиці витікає, таким чином, з об'єктивного протиріччя між морально-етичними цілями організації та її основними цілями – отриманням прибутку.

Етичні принципи в нашій країні часто не витримують зіткнення з реальною дійсністю. Можливо, тому, що етиці вчать зазвичай ті, хто не займається бізнесом, ніким не керує і не знає, як це робиться, і, навпаки: той, хто займається бізнесом та керує людьми, нерідко щиро вважає етику даремною і абстрактною наукою. Але життя примушує останніх змінити свої погляди і впроваджувати прогресивні методи управління, в основі яких значне місце посідає етика бізнесу.

3.2. Основні підходи до вирішення етичних проблем

Серед численних етичних концепцій у сучасній етиці бізнесу можна виділити чотири основні підходи до вирішення моральних проблем у сфері підприємницької діяльності: теологічний (релігійний), утилітарний, деонтичний (етика боргу), теорія справедливості.

В основі *теологічного підходу* лежить орієнтація на загальнолюдські цінності. У більшості європейських країн, включаючи Україну, вони беруть початок в іудейській традиції, що упродовж віків формувала моральні уявлення людей, і досі має потужний потенціал. Основу цієї моральної концепції складають

старозавітні десять заповідей Мойсея (не вбивай, не чини перелюбу, не кради, не свідчи неправдиво на твого ближнього, не бажай нічого, що є у ближнього твого та ін.).

Попри те, що Декалог (десятислів'я) спочатку відносились до іудейської традиції, заповіді стали невід'ємною частиною християнської віри. Поява християнства сформувала дещо відмінну моральну програму, що викладена в Нагірній проповіді Ісуса Христа.

Моральні цінності іудеїв не лише не заперечувалися, але як моральні імперативи були значно посилені. Гріховними вважаються не лише дії, але і помисли: «Ви чули, що сказано древніми: не вбивай, хто ж уб'є, той підлягає суду. А Я говорю вам, що всякий, хто гнівається на брата свого марно, підлягає суду". У основі моральної поведінки лежала ідея любові: «Полюби ближнього свого як самого себе», – так говорить одна із заповідей.

Християнська церква багато століть активно впроваджувала моральні норми в підприємницьку діяльність, проповідуючи, що в основі бізнесу – доброчесність, допомога ближньому, ідеал милосердя. Найяскравіше християнські доброчесності проявили себе в протестантизмі. Протестантська етика ґрунтувалась на ідеях Мартіна Лютера (1483-1546) і Жана Кальвіна (1509-1564), з точки зору яких корисна діяльність Богові до вподоби. «Кожен має бути задоволений тією працею, якою покарав його Господь, – писав Мартін Лютер у «Книзі премудростей Ісуса, сина Сірахова», – ...Якщо ти запитаєш останню служницю, навіщо вона прибирає будинок, миє клозет, доїть корів, то вона може відповісти, що не знає, однак її робота до вподоби Богу, про що їй відомо з Його слів і наказу. Якщо ти займаєшся своєю справою, ведеш праведний спосіб життя, то тобі забезпечений успіх у справах. Успіх, матеріальне благополуччя – це знак Божий, ознака праведності й угодності Богові...» [14, с. 143]. З часом протестантська ідеологія почала стверджувати, що будь-які заняття людини та її бажання розбагатіти, теж угодні Богу.

У країнах, де протестантизм був найбільш поширений, на думку німецького соціолога Макса Вебера, розвиток капіталістичних відносин проходив набагато швидше, ніж в суто православних країнах. Не випадково тому перші буржуазні революції відбулися саме в країнах, де переважаючою релігійною конфесією був протестантизм, наприклад, в Нідерландах (1566-1609) і Англії (1640-1660). У цих країнах буржуазні революції сприяли зламу феодальних відносин.

Теорія утилітаризму була заснована Ієремією Бентамом (1748-1832). Мета його етики – найбільш повне задоволення потреб максимальної кількості людей завдяки праці та законам, що сприяють щастю людей. Стосовно сфери економіки ці положення Бентама трактуються так: будь-яка дія є правомірною з етичної точки зору в тому випадку, якщо сумарний корисний ефект від застосування цієї дії перевищує кількість негативних результатів. Іншими словами, принцип утилітаризму передбачає наявність можливості кількісного виміру благ, можливість їх накопичення, а також обчислення різниці між кількістю благ і кількістю негативних результатів [14, с. 189].

Англійський філософ і економіст Бернард де Мандевіль на початку XVIII ст. опублікував «Байку про бджіл», у якій змалював картину суспільства, що поєднує в собі багатство та злидні, неробство та важку працю. Для цього він використовує алегорію, зображуючи життя бджолиного вулика, в якому все продається і купується. Всі вади відомі людству, панують в ньому, але саме вади приватних осіб і давали можливість процвітати вулику, будучи джерелом суспільного добробуту. В один чудовий день всі бджоли цього вулика стали чесними, вади замінили чесноти. Однак саме після цього з вулика зникло багатство, і він зачох та продовжив жити у злиднях. Мораль цієї байки полягає в тому, що вади – це природно необхідний стан суспільства [6, с.83].

Критики утилітаризму одним з основних недоліків вчення вважають його несумісність з такими моральними категоріями, як право та справедливість. В окремих випадках раціональні, з точки зору утилітаризму, дії вважаються аморальними. Наслідком критики концепції стало формування інших норм утилітаризму, суть яких можна сформулювати наступним чином: дії правомірні лише в тому випадку, якщо їх необхідність продиктована коректними нормами моралі. У цілому, теорія утилітаризму багато в чому визначає організаційну поведінку людей в їх підприємницькій діяльності, оскільки кожен з них, будучи членом соціуму, прямо зацікавлений у власній вигоді. Згодом Адам Сміт взаємодію особистих і суспільних інтересів, що регулюються ринковими механізмами, сформулював так: «Не на прихильність м'ясника, булочника або хлібороба розраховуємо ми, бажаючи отримати обід, а на їх власну зацікавленість; ми апелюємо не до їх любові до ближнього, а до їх егоїзму, говоримо не про наші потреби, а завжди лише про їхню вигоду» [11, с. 342].

Деонтологічна етика (від др.-грец. δέον – належне) стала свого роду відповіддю на недоліки теорії утилітаризму. Її часто називають етикою обов'язку, оскільки суть цієї теорії зводиться до постулату: якби кожен виконував свої обов'язки, то в світі не було б зла.

Основоположником етики обов'язку вважається німецький філософ Еммануїл Кант (1724-1804), який побудував свою етичну теорію на фундаменті людської раціональності. В основі цього або такого підходу лежать поняття "практичний розум", "категоричний імператив", "вище благо", "добра воля" та "моральне право" й ін.

Кант вважав, що людськими вчинками керує або розум (це краще, це мені вигідно...), або почуття (мені це подобається, я так хочу...). З точки зору моральності, якщо розум панує над почуттями, то в наших діях переважає добродієвість.

Якщо ж почуття беруть верх над розумом – тоді ми частіше стикаємося з пороком. Однак і розумна поведінка не завжди моральна (адже холоднокривий вбивця може бути цілком раціональним), а злочинна поведінка іноді більшістю суспільства сприймається морально виправданою, якщо вона має благородну мету (згадайте розбійника Робіна Гуда).

Розумна поведінка людей є морально досконалою лише тоді, коли вона спрямована на вище благо. При цьому людство по-різному пояснює для себе, що є вище благо. Для гедоністів – це задоволення, насолода життям; для прагматиків-утилітаристів – користь, вигода; для релігійної людини – віра, любов до Бога; для вченої людини – радість пізнання, досягнення істини.

На думку Канта, націленість розуму на вище благо проявляється в добрій волі як найважливішій специфічній ознаці моралі. Саме в добрій волі він вбачав єдине безумовне вище благо. Всі інші блага: тілесні (здоров'я, сила), зовнішні (слава, багатство), душевні (самоконтроль, рішучість), розумові (пам'ять, дотепність) без доброї волі можуть бути використані людьми для порочних цілей.

«Припустимо, – говорить Кант, – ми зустрічаємо людину, успішну в усіх відношеннях: у неї є влада, багатство, пошана, здоров'я, гарний настрій, вона задоволена своїм життям, справами та й вважає себе людиною щасливою. Ми запитуємо себе, чи можна сказати про цю людину, що вона щаслива? Очевидно, можемо. Якщо ми запитаємо, чи щаслива людина моральна, ми самі собі відповімо, що зовсім не обов'язково, оскільки тільки добра воля має абсолютну цінність» [9, с. 136]. Отже, під доброю волею Кант розумів волю,

чисту від міркувань вигоди, задоволення, життєвої розсудливості. Показником доброї волі можна вважати здатність до вчинків, які не тільки не обіцяють індивіду будь-якої вигоди, але навіть пов'язані для нього з очевидними втратами.

Досвідчений бізнесмен, у якого для реалізації свого проєкту є безліч комерційних варіантів, вибере, зрозуміло, той, який принесе йому найбільший прибуток. Проте є такі варіанти (наприклад, вбивство конкурента, підробка, шахрайство, зрада батьківщині), які підприємець, що вважає себе моральною людиною, не вчинить ні за які дивіденди.

У реальному житті добра воля не існує сама по собі, вона завжди вплетена в інші конкретні та зрозумілі мотиви. Її можна виявити, стверджує Кант, тільки в результаті спеціальної процедури, уявного експерименту, коли людина відповідає собі на питання: чи вчинив би я так, якби мене не штовхали до цього вчинку мотиви користі та вигоди, або якби цей вчинок суперечив моїм інтересам.

Саме поняття доброї волі покликане розмежувати те, що людина робить від чистого серця, і що вона вчиняє з якоюсь конкретною метою. Люди моральні, поки їх моральність не піддається ніякому випробуванню. Кантівський уявний етичний експеримент ведеться навколо особливої моделі – морального вчинку, що вчиняється за тих обставин і в тих умовах, які не лише нічим не полегшують, але навіть можуть перешкоджати людині бути моральною. У цьому і полягає суть його "категоричного імперативу" як основного морального, закону, який він сформулював так:

- чини так, щоб максима твоєї волі могла стати загальним законом (максима – це суб'єктивний принцип поведінки);
- дій або роби або чини так, щоб у твоїй особі, як і в особі іншого, людина виглядала б не лише засобом, але і ціллю, цінною самій по собі.

Згідно з першим положенням, людина повинна поводитися так, щоб її поведінка була схвалена всіма людьми як взірцева. У другому випадку стверджується, що людина цінна сама по собі, а значить не може бути засобом для досягнення цілей інших людей. З точки зору етики бізнесу, останнє формулювання є найважливішим, оскільки у людини завжди є спокуса використати для втілення своїх особистих планів інших людей як засіб. Проте в цілому концепція етичного обов'язку, незважаючи на геніальні ідеї Канта, не може вважатися абсолютно безперечною з точки зору моралі. Чи можна назвати

щасливою ту людину, яка завжди поступає відповідно до свого обов'язку?

Теорія справедливості. Рівень морального розвитку як окремо взятого індивідуума, так і організації в цілому нині визначається орієнтацією на сформовані в минулому столітті універсальні принципи справедливості, які базуються на рівності прав людини та повазі гідності людської істоти як особистості (Л. Кольберг); принципі благоговіння перед життям (А. Швейцер) та ін.

При цьому існує декілька підходів до розуміння самої категорії "справедливість", а саме:

1) *Егалітарний* (від франц. Egalite – рівність), відповідно до якого між людьми не існує ніяких відмінностей, які могли б виправдати можливість нерівного до них ставлення. Блага та труднощі повинні розподілятися між людьми рівномірно (як іменинний пиріг, що ділиться між гостями порівну та як приз, отриманий командою, що розподіляється на усіх учасників).

2) *Капіталістичний* – розподіл благ повинен здійснюватися з урахуванням індивідуального вкладу в загальну справу організації, суспільства, людства (наприклад, акціонери отримують відповідну частину прибутку підприємства).

3) *Комуністичний* – трудові обов'язки в колективі повинні розподілятися відповідно до здібностей кожного, а розподіл благ – відповідно до потреб. Цей принцип справедливості чітко простежується в сім'ї, де діти отримують відповідно до своїх потреб, хоча їх вклад у загальний дохід може бути взагалі відсутнім.

3.3. Становлення вітчизняної етики бізнесу

Підприємницька діяльність у нашій країні, що багато віків була частиною Російської імперії і має з нею спільну історію, свій початок бере з традиційного торговельного бізнесу, перші згадки про який вже зустрічаються в древньоруських літописах. У XII ст. купці виділились в особливу групу заможних городян, які користуються підтримкою князівської влади. Тривалий час на Русі існувала обмінна торгівля, і лише в XIV ст. для обслуговування торговельних угод стали використовувати монети. У таких умовах торгівлі особливо цінувалися чесність і порядність купців, які своїм чемним ім'ям відповідали за якість товару, що продавався.

На етичні уявлення та поведінку наших предків-підприємців

вплинули ряд чинників, обумовлених історичним розвитком і географічним положенням країни, а саме:

- суворий клімат, що виробляв в аграрній країні силу і стійкість у людей, і одночасно робив їх обережними. Крім того, він сприяв формуванню залежності від погодних умов та нерівномірних темпів сільської праці: шість місяців вимушеної бездіяльності взимку і шість місяців бурхливої активності влітку сприяли розвитку.

- велика територія, що сприяла розвитку колективізму. Протяжність кордонів породжувала почуття уразливості та упевненості в тому, що можна вижити тільки "всім миром", не чекаючи допомоги від віддаленої центральної влади.

- схильність до авторитарних методів управління, що визначала пасивність населення, конформізм, оскільки рішення, що приймаються, не підлягали обговоренню.

- слаборозвинена демократична традиція: чиновники користувалися великими привілеями та владою, з якою не можна було сперечатися, що сприяло розвитку корупції. Закони захищали передусім інтереси держави, а не громадян, тому люди зневажливо ставилися до законодавства.

- жорсткий репресивний апарат: традиційно держава спиралася на підтримку таємної поліції, тому люди приховували свої істинні погляди, а відверті розмови вели тільки з тими, кому повністю довіряли.

Слід зазначити, що більшість підприємців мали коріння в селянському середовищі, що часто позначалося на їх прагненні вести натуральне господарство і не залежати від зовнішніх факторів.

Прийняття християнства на Русі сильно вплинуло на спосіб мислення наших співвітчизників. Допомога ближньому була показником християнського милосердя, а це значною мірою сприяло розвитку благодійності. Прагнення до Бога було важливіше пристрасті до грошей, тому цінувалася здатність пожертвувати свої кошти для блага інших людей. Ці ідеї знайшли своє відображення в пам'ятнику літератури XVI ст. «Домострої», що містить збір життєвих правил і настанов з етики ведення господарства та ділових відносин.

Бурхливий розвиток капіталізму після реформ 1861 року, вніс певні зміни в поведінку підприємців. Процес первинного накопичення капіталу, що проходив в стислі терміни, залучив до підприємництва багато неосвічених і деспотичних людей, які легко

йшли на порушення норм етики. Різноманітним було і ставлення до різних видів підприємницької діяльності. Найбільше поважали "людей справи" (фабрикантів і заводчиків). За ними йшли представники великого торговельного бізнесу. До тих же, хто займався комерційним обліком, навіть без будь-якого відтінку лихварства, ставилися зневажливо. Можливо, саме тому банківська справа в Російській імперії на відміну від Європи була розвинена слабо (в кінці позаминулого століття практично не існувало великих банків на відміну від великого бізнесу промисловців).

У кінці ХІХ ст. економічна необхідність вимагала розробки етичних принципів ведення справ, серед яких на перше місце поставали чесність і порядність, вірність купецькому слову, цілеспрямованість, повага до приватної власності й ін. Не випадково девізом газети «Біржові відомості» став крилатий вираз тих часів: «Прибуток – понад усе, але честь дорожча за прибуток».

Ідея християнської допомоги ближньому привела до широкого розвитку меценатства. Широко відомі династії українських комерсантів Терещенків, Хоменків, Симеренків, які вважали, що за багатство, отримане від Бога у тимчасове користування, потрібно буде відзвітувати. Тому благодійність для них була внутрішньою потребою, що змушувала їх жертвувати гроші на лікарні, бібліотеки, музеї та галереї тощо.

Події 1917 року, що різко змінили ставлення до підприємців, призвели до формування зовсім інших норм їх поведінки. Приватна власність була скасована, а люди, що займаються комерційною діяльністю, були оголошені поза законом. Тому впродовж радянських часів ми стикаємося не стільки з підприємницькою етикою, скільки з партійною мораллю, для якої було характерно:

- підпорядкування загальним ідеалам соціалізму та превалювання партійних методів управління над економічними;
- орієнтація на оцінку з боку партійних лідерів, а не на економічну вигоду, тому цінувалося вміння підкорятися і чітко виконувати поставлені завдання;
- обов'язкова партійна приналежність для успішної побудови кар'єри.

Етичні норми поведінки радянських людей були офіційно задекларовані в «Моральному кодексі будівника комунізму» Моральний кодекс будівника комунізму – сукупність основних принципів комуністичної моралі, які увійшли до тексту Третьої

Програми КПРС, прийнятої XXII з'їздом 1961 року. Він містив такі постулати:

1. Відданість справі комунізму, любов до соціалістичної Батьківщини, до країн соціалізму;
2. Сумлінна праця на благо суспільства: хто не працює, той не їсть;
3. Турбота кожного про збереження і примноження суспільного надбання;
4. Висока свідомість громадського обов'язку, нетерпимість до порушень суспільних інтересів;
5. Колективізм і товариська взаємодопомога: кожен за всіх, всі за одного;
6. Гуманні відносини і взаємна повага між людьми: людина людині друг, товариш і брат;
7. Чесність і правдивість, моральна чистота, простота і скромність у суспільному та приватному житті;
8. Взаємна повага в сім'ї, турбота про виховання дітей;
9. Непримиренність до несправедливості, дармоїдства, нечесності, кар'єризму, користолюбства;
10. Дружба і братерство всіх народів СРСР, нетерпимість до національної і расової неприязні;
11. Нетерпимість до ворогів комунізму, справи миру і свободи народів;
12. Братська солідарність з трудящими всіх країн, з усіма народами

Незважаючи на те, що укладачі цього кодексу за точку відліку брали комуністичні ідеали, вони все ж включали в нього і загальнолюдські норми, тому не випадково сучасники порівнювали «Моральний кодекс будівника комунізму» з десятьма заповідями Мойсея. Варто зазначити, що в СРСР цінувалися такі особистісні якості як патріотизм, альтруїзм, відданість справі, які були характерні для багатьох радянських керівників.

Безсумнівно, позитивним моментом радянської системи господарювання була турбота про соціальні потреби своїх працівників. Кожне підприємство мало свою їдальню, лікарню, профілакторій, клуб, бібліотеку, дитячий садок, табори відпочинку. Але на першому місці завжди були інтереси колективу, суспільства, а не особистості. Рішення партійних органів розглядалися як керівництво до дії.

Велике значення для виховання громадян надавалося також товаришським судам, хоча їх рішення не мали юридичних наслідків. На зборах при всьому колективі обговорювалися непорядні з точки зору суспільної моралі вчинки: дармоїдство, пияцтво, прогули, сімейні скандали тощо.

Після розпаду Радянського Союзу наша країна опинилася в складних економічних і соціальних умовах. Перехід до ринку (ринкової системи) був пов'язаний зі значними соціальними потрясіннями. Все це відбилося на поведінці перших пострадянських бізнесменів – так званих "нових руських" – карикатурних персонажів, у яких втілені всі найгірші сторони вітчизняного підприємця дев'яностих років минулого століття. Якщо поява "нових багатих" і в минулі часи завжди викликала у суспільства несхвалення, то ставлення простих людей до "нових руських" не стало винятком.

Ситуація, в якій опинився бізнес в останнє десятиріччя минулого століття, багато в чому нагадувала становище другої половини XIX століття, коли знову довелося прискореними темпами проходити етап первинного накопичення капіталу. Дореволюційні традиції ведення справ були втрачені, а радянські механізми управління господарювання вже не відповідали умовам ринку. Як наслідок, у вітчизняних підприємців були відсутні елементарні норми ведення справ.

Якщо за радянських часів на слабкі ділові якості партнерів часто закривали очі, зважаючи на те, що вони виступали як представники держави, яка гарантувала виконання навіть невігідних контрактів, то після розпаду СРСР, коли ніяких гарантій вже не можна було отримати, така поведінка пострадянських бізнесменів викликала до них певну недовіру. Нестабільність політичної системи, відсутність законодавчої бази, дезорганізація системи управління, затримка платежів також негативно позначилися на ставленні до "нових руських" і з боку іноземних компаній.

Для вітчизняного бізнесу дев'яностих років минулого століття були характерні такі ознаки:

- зв'язок з колишньою партійно-комсомольською номенклатурою («... як не новий товариш по бізнесу, то старий товариш по партії або комсомолу»);

- близькість до кримінального середовища (до речі, колишні "цеховики" виявилися найбільш життєздатними, оскільки навчилися за радянських часів працювати за законами "тіньового" ринку);

- непрофесіоналізм підприємців (в бізнес прийшли люди, "заточені" в основному на планову економіку);

- перевага віддавалася торгівлі та посередництву, а не виробничим сферам (тому що лише спекулятивні операції гарантували можливість швидкого зростання капіталу);

- кримінальна поведінка на ринку фінансових інвестицій (шахрайства, афери, фінансові "піраміди", сумнівний "сітьовий" маркетинг тощо);

- прагнення приховати частину доходів ("чорна бухгалтерія"), що обумовлено недосконалістю податкового законодавства та небажанням поділитися прибутком з державою.

Більше двадцяти років діяльності вітчизняних підприємців в умовах ринкової економіки сформували певні стандарти поведінки, на яких позначилися особливості як національного менталітету, так і економічного та політичного розвитку країни.

Нині, вітчизняні бізнесмени відходять від методів "дикого капіталізму", що використалися в недавньому минулому, і все більше прагнуть вести справи відповідно до міжнародних етичних норм.

УПРАВЛІНСЬКА ЕТИКА

4.1. Концепції організаційної поведінки

Перші спроби осмислити поведінку людини в соціумі виникли в далекій давнині. Проблеми взаємин особистості та суспільства, співвідношення індивідуалізму та колективізму хвилювали таких давньогрецьких мислителів як Сократ, Платон, Аристотель та ін.

Питання поведінки особистості в навколишньому середовищі розглядалися також в різних релігійних вченнях. Так, наприклад, ідея переваги колективу над особистістю, почуття співпереживання, взаємної любові та жертвності з'явилася в ранньому християнстві і разом з православ'ям прийшли на Русь. Передумовами становлення наукової концепції організаційної поведінки можна вважати ідеї свободи, рівності і братерства французьких просвітителів (Вольтер, Руссо, Гольбах); соціалістів-утопістів (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуен) в середині XVIII ст.; класове вчення (К. Маркс, Ф. Енгельс), психологію народів (В. Вундт) в Німеччині в середині XIX ст.

На науковій основі організаційна поведінка стала розвиватися в середині XIX ст. у рамках теорії *детермінізму* – вченні про причинну обумовленість і закономірність всіх явищ, яке розвивалося в двох формах:

- *Механістичний детермінізм* заснований на досягненнях природознавства та техніки. Такий підхід припускав жорстку детермінацію, однозначний характер всіх зв'язків і залежностей. Поведінка людини в організації трактувалася по типу взаємодії фізичних тіл. Підхід знайшов відображення в раціоналістичному підході до управління, розробленому Ф. Тейлором, Г. Гантом, Г. Емерсоном, А. Файолем та ін.

- *Біологічний детермінізм* заснований на теорії еволюції Ч. Дарвіна. На суспільство були перенесені принципи біологічного життя: природний відбір, боротьба за виживання. Поведінка людини розглядалася як похідна від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до концепції *біхевіоризму* – провідного напрямку американської психології початку XX ст. (Дж. Уотсон, Е. Торндайк) – і теорії відомого російського фізіолога І.П. Павлова, аналіз поведінки

повинен носити суворо об'єктивний характер і обмежуватися зовнішніми спостереженнями.

Все, що відбувається всередині людини, вивчити неможливо, тому людина виступає як якийсь "чорний ящик". Особистість є не що інше, як сукупність поведінкових реакцій, властивих цій людині. Та чи інша поведінкова реакція виникає у відповідь на певний стимул, ситуацію. Біхевіоризм представляє поведінку людини за схемою "стимул-реакція", яка формується на основі впливу в першу чергу зовнішніх факторів. Маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна довести до автоматизму будь-які потрібні форми соціальної поведінки. Ця теорія отримала подальший розвиток в тридцяті роки минулого століття в концепції *необіхевіоризму* (Б. Скіннер, Н. Міллер, Д. Хоманс), в якій в первісну схему були включені "проміжні змінні" (мотивація, свідомість). Послідовники цих поглядів довели, що будь-яка поведінка визначається своїми наслідками, і сформулювали принцип обумовленості поведінки.

У сімдесяті роки ХХ ст. біхевіоризм презентував свої погляди в дещо новому світлі – в теорії соціального навчання. Тут однією з головних причин різних моделей поведінки людини представляється схильність наслідувати поведінку інших осіб з урахуванням того, наскільки сприятливими можуть бути результати такого наслідування. Таким чином, на людину впливають не тільки зовнішні умови: вона також постійно повинна передбачати наслідки своєї поведінки шляхом самостійної оцінки.

Гештальтпсихологія – одна з основних шкіл зарубіжної психології початку ХХ ст. (М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левін) – трактує поведінку людини за типом взаємодії частинок в полі, ігноруючи свідомість і психологічні аспекти поведінки. Ця теорія, базуючись на нових досягненнях фізики в Німеччині, використовує принцип системності та пріоритету цілого в динаміці мотивації людської поведінки.

Фрейдизм – психологічна концепція початку ХХ ст. австрійського вченого Зигмунда Фрейда і розвинене на її основі вчення про психоаналіз, засноване на дослідженні глибинних пластів людської психіки, ставить в центр уваги несвідомі психічні процеси та мотивації. У поясненні людської поведінки використовувалася трирівнева модель психічної структури особистості ("ід" – воно, "его" – я та "супер-его" – понад-я), які об'єднують свідомість і підсвідомість людини.

Ці три інстанції в організації психічної діяльності людини дозволяють висвітлити проблеми психології ділового спілкування, конфліктів, механізми зняття стресової напруги та способи психологічного захисту.

З позиції управлінської етики важливими є такі гіпотези фрейдизму:

1) кожне психічне явище має певну причину;

2) несвідомі процеси відіграють більшу роль у формуванні мислення та поведінки, ніж свідомі;

Щоб зрозуміти справжню поведінку, необхідно розкодувати підсвідому (несвідому) частину особистості та визначити силу впливу на особистість моральних установок.

Учення Фрейда про психоаналіз послужило імпульсом для розвитку актуальної в даний час концепції *неофрейдизму* (Е. Фромм), в рамках якої досліджені різні форми міжособистісних відносин, стресової поведінки, людської агресивності.

Гуманістична психологія – провідний напрям сучасної психології сформований в 1960-і роки в США (Г.А. Мюррей, Г. Мерфі, Г. Олпорт та ін.).

Однією з основ цієї концепції став екзистенціалізм – орієнтація на проблеми та труднощі особистісного вибору і відповідальності щодо визначення сенсу існування. Останній відстоює право людини бути самим собою, зберігати свою цілісність, унікальність і неповторність.

Управлінська психологія – провідна галузь сучасного знання, метою якої є психологічне забезпечення вирішення проблем управлінської діяльності – вивчає особистість працівника в організації та вплив організації на соціально-психологічну структуру та розвиток колективу.

Кожна з перерахованих вище концепцій мала свої обмеження, але в цілому ці теорії сприяли формуванню різних теорій управління.

4.2. Теорії управління

Управління – це поняття, яке включає в себе всі дії та всіх осіб, які приймають рішення, пов'язані з процесами планування, оцінки, реалізації проекту та контролю. Еволюція теорії та практики управління знайшла своє відображення в працях представників кількох наукових шкіл.

В рамках *класичної школи*, заснованої *Фредеріком Тейлором* у 1911 році, вивчалися питання, пов'язані з раціональною поведінкою людини в середовищі виробництва, якій відводилася роль механізму. Праця людини, на думку Тейлора, визначається лише її фізіологічними затратами. Вимірюючи напругу, швидкість реакції, розраховуються закони навантаження на організм, щоб за допомогою спостереження, вимірів, аналізу усунути зайві непродуктивні рухи і ввести найбільш доцільні режими зміни праці та відпочинку. Таким чином, необхідно оптимально пристосувати людину до машини.

Німецький соціолог *Макс Вебер* в своєму вченні «Ідеальна бюрократія» також вважав, що жорсткий порядок, підкріплений відповідними правилами, є найбільш ефективним методом управління.

Розвиток ідей Ф. Тейлора і М. Вебера було продовжено *Анрі Файолем*, який став родоначальником концепції «Наука адміністрування». Він зробив спробу дослідити організаційну поведінку і дав багато рекомендацій щодо поліпшення лінійної структури управління. З бурхливим розвитком економічного прогресу управляти розумовою діяльністю виявилось набагато складніше, ніж фізичною. Цей факт вимагав нового пошуку підходів до управління персоналом. Відповідно до його концепції, центральними проблемами в управлінні стали мотивація та більш-менш однорідна кваліфікація працівників.

Як реакція на обмеженість технократичного раціоналізму в менеджменті в 1930 році остаточно сформувалась *поведінкова школа* – науковий напрям, який застосовував для поглиблення розуміння реальної суті управління в організаціях новітні досягнення психології, соціології та культурної антропології.

Початок цьому напрямку поклав американський психолог *Елтон Мейо*, якого після проведення ним відомих Хоторнських експериментів в компанії *Western Electric Company* (США) стали називати основоположником індустріальної соціології праці.

Вивчаючи вплив різних чинників (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини і стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Е. Мейо дійшов висновку, що політика людських відносин повинна включати ряд заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку та дозвілля. На цій основі були розроблені рекомендації щодо вдосконалення людських взаємин, мобілізації "людського фактора",

ефективності лідерства та розвитку участі працівників в управлінні.

Завдяки реалізації культивованого представниками поведінкової школи принципу наукової організації праці, виникли дві етичні доктрини управління персоналом, метою яких стало вирішення задач, пов'язаних з ефективною експлуатацією всіх працівників у рамках сучасного високоорганізованого індустріального суспільства.

Відмінності між цими доктринами знайшли відображення в "теорії X-Y", розробленої в 1960 році *Дугласом Мак-Грегором*.

З точки зору "*доктрини X*", людина розглядалася як "гвинтик", який можна за необхідності замінити іншою людиною, якщо використання першої стає економічно неефективним. Спеціаліст з управління персоналом при цьому виходить з тієї думки, що будь-яка пересічна людина:

а) спочатку не любить працювати і буде її уникати, отже, для досягнення цілей організації її слід примушувати до праці, контролювати, погрожувати покаранням;

б) бажає щоб нею керували, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції, лінується, бажає перебувати в безпечній ситуації тощо.

Тому такого працівника треба готувати до виконання конкретної професійної ролі і якщо можна мінімізувати соціальні конфлікти та інші негативні явища, що впливають на зниження продуктивності праці або підвищення витрат виробництва.

У середині минулого століття відбулася революція в управлінні персоналом. Вона була пов'язана з принципом "гуманізації" виробничих відносин, ідеєю фокусування уваги менеджерів на людських взаєминах.

У "*доктрині Y*" людина трактувалася вже як працівник, якого треба всіляко мотивувати, створювати йому відповідні умови, щоб він міг ефективно працювати, залучати його до спільних цінностей організації і за рахунок цього досягати максимального економічного ефекту.

Прихильники цієї доктрини стверджують, що фахівець з управління персоналом повинен виходити з того, що будь-яка пересічна людина:

а) любить свою роботу (вона для нього природна, як "гра");

б) наділена багатою уявою та винахідливістю;

в) може здійснювати самоврядування і самоконтроль, діє на благо організації, вважаючи, що відповідальність і зобов'язання щодо

організації залежать не тільки від винагороди, яка отримується за результатами праці, але й від ступеня задоволення такої її потреби, як самовираження.

Мак-Грегор стверджував, що для одних ситуацій (наприклад, масове виробництво) більш підходить "доктрина Х", а для інших – тільки "доктрина Y". Розуміючи, що повністю реалізувати обидві ці доктрини на практиці неможливо, він в своїй головній праці «Людська сторона підприємства» намагався донести до менеджерів думку про те, що працівники можуть зробити для організації набагато більше, якщо з ними поводитися як з цінними і відповідальними співробітниками [24, с. 251].

До кінця свого життя Дуглас Мак-Грегор працював над "*теорією Z*", в якій намагався поєднати запити і прагнення корпорації й окремої людини. Цю незакінчену роботу продовжив **Вільям Оучі**, який взяв її в якості назви для своєї книги, де постарався сформулювати уроки японського менеджменту. Центральними положеннями цієї праці є:

- довічна зайнятість працівників;
- всебічна турбота про персонал (в плані соціального життя);
- управлінські рішення, що приймаються на основі консенсусу;
- кар'єрне просування залежно від відданості компанії;
- шляхи досягнення високої якості й ін.

Порівнюючи особливості розвитку американської та японської економік, У. Оучі запропонував розрізняти два типи моделей управління в організаціях: "Тип А" і "Тип Z" (див. Таблицю нижче).

	Тип «А»	Тип «Z»
Людський капітал	Незначні вкладення в навчання. Навчання конкретним навичкам. Формалізована оцінка.	Значні вкладення в навчання. Загальне навчання. Неформалізована оцінка.
Ринок праці	На першому місці зовнішні чинники. Короткостроковий найм. Спеціалізовані етапи кар'єрного просування.	На першому місці внутрішні фактори. Довгостроковий найм. Неспеціалізовані етапи кар'єрного просування.
Відданість організації	Прямі контракти по найму. Зовнішні стимули.	Спеціальні контракти. Внутрішні стимули

В організаціях типу "Z" свідомо та планомірно застосовуються моральні механізми регуляції: проявляється інтерес до людини як особистості, а не просто як до працівника, значна увага приділяється

неформальним взаєминам. Етичні принципи в компаніях цього типу, побудовані на засадах колективізму, припускають максимальне досягнення рівності кожного з членів колективу, наділяючи всіх рівними права та обов'язками.

Зрозуміло, що сучасна практика віддає зазвичай перевагу теорії "Y" і моделі "Z". Усі японські та провідні світові компанії інших західних країн не тільки використовують рекомендації цих теорій, але й активно розвивають їх в своїх організаціях. Хоча ці вчення є теоріями взаємовиключними та діаметрально протилежними, цей поділ є суто теоретичний, а на практиці має місце комбінація різних теорій управління. Таке явище називається поєднанням стилів керівництва та методів управління.

4.3. Стилi та методи управління

У будь-якій компанії важливе місце відводиться мистецтву *менеджменту*, під яким розуміють сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку.

Суть управлінської діяльності – це послідовність рішень, що постійно приймаються менеджерами і які повинні бути виправдані не тільки з економічної, але й з моральної сторони.

Деякі автори розуміють менеджмент як уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей, що працюють в організації. При цьому під словом менеджери мають на увазі фахівців, що професійно здійснюють функцію управління. Успіх в бізнесі досягається багато в чому завдяки тому, що в організації існують нормальні ділові взаємини між керівниками¹ і підлеглими, які дотримуються правил управлінської етики. Під нею зазвичай розуміють сукупність етичних норм і принципів, правил і форм ділового спілкування, що сприяє встановленню між керівником (менеджером) і підлеглими атмосфери взаєморозуміння, довіри та взаємоповаги.

На думку професора Оксфордського університету – фахівця з управління персоналом К. Ходжкінсона: «Хорошого керівника від

¹ Відповідно до регламенту міністерства економіки, керівник – це посадова особа, в підпорядкуванні якої знаходиться не менше двох осіб, а менеджер – це фахівець, який несе повну відповідальність (юридичну, фінансову, виробничу та ін.) за окрему ділянку роботи, при цьому не важливо, чи є у нього в розпорядженні підлеглі.

поганого, сильного – від слабкого відрізняє здатність припиняти конфлікти, аналізувати інформацію, виявляти спонукальні мотиви як своєї діяльності, так і діяльності підлеглих, визначати ціннісні пріоритети та враховувати їх при прийнятті управлінських рішень, покладаючись не тільки на свою інтуїцію, але і на логічний аналіз».

Керівник – це насамперед лідер, здатний впливати на людей і колектив, спонукати їх ефективно працювати для досягнення поставлених цілей. При цьому важливе значення має стиль і методи управління персоналом організації.

До цього часу найпопулярнішою типологією стилів управління залишається концепція німецького психолога Курта Левіна, розроблена ним ще в тридцяті роки минулого століття. Відповідно до цієї класифікації існують три основні типи стилів управління:

- авторитарний (автократичний, директивний);
- демократичний (колегіальний);
- ліберальний (пасивний).

Авторитарний стиль. Для цього стилю характерна підвищена офіційність взаємин керівника з підлеглими, який робить акцент на неухильне дотримання великої кількості правил, положень, інструкцій і т.п. Керівник-автократ жорстко керує організацією і, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск на співробітників. Він багато працює сам і змушує працювати інших, у тому числі і в позаробочий час. Як правило, він догматичний, неодмінно бажає підпорядкування своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до чужої думки. Часто втручається в роботу підлеглих і суворо контролює їх дії, дотримуючись думки, що з метою досягнення високих трудових показників адміністративні стягнення – це найкращий засіб впливу на людей. Поява керівника-автократа нерідко пов'язана з такими властивостями його особистості, як наполегливість, марнославство та перебільшені уявлення про свої можливості. У більшості випадків це владні і цілеспрямовані люди з непомірно розвиненим прагненням до престижності і пристрасною до зовнішніх атрибутів влади.

Такий керівник здатний робити багато для вирішення проблем завдяки вмілій організації, сміливим рішенням і їх наполегливому виконанню. Однак нерідко автократичний стиль служить маскуванням некомпетентності керівника або відсутності у нього організаторських здібностей. На практиці автократичний стиль у такій рельєфній формі виявляється досить рідко. Причому інколи

властиві автократу методи та прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу завдяки оперативному вирішенню завдань. Більш того, бувають ситуації, в яких бажаний саме цей стиль управління, наприклад, коли необхідно забезпечити максимальну продуктивність праці або потрібно забезпечити ефективну роботу новоствореної організації, в якій кваліфікація підлеглих недостатньо висока.

Демократичний стиль. Це колегіальний стиль, який дає велику свободу діяльності підлеглим під контролем керівника в межах виконуваних ними завдань. Для нього властиве шанобливе і коректне ставлення до співробітників, заохочення ініціативи і творчості. Використовується підвищена мотивація в роботі, систематичний контроль та інформування про стан справ. Керівник-демократ доступний для спілкування зі співробітниками, нормально реагує на критику. При демократичному стилі керівництва присутній високий ступінь децентралізації управління, активна участь співробітників у виробленні та прийнятті рішень.

До недоліків даного стилю можна віднести деяку недисциплінованість і необов'язковість з боку співробітників. Рівень продуктивності праці нижче, ніж при авторитарному стилі. Демократичний стиль керівництва найбільше підходить для сформованих колективів, де у більшості працівників є багатий досвід і знання, де всі один одного добре знають. У таких колективах багато виконавців непогано розбираються в тонкощах роботи на своїх ділянках, вносячи багато нового та прогресивного в загальну справу.

Ліберальний стиль характеризується мінімальною участю керівника в управлінні, безініціативністю та постійним очікуванням вказівок вищих інстанцій, а також небажанням брати на себе відповідальність за вирішення проблем і за їх наслідки.

Керівник-ліберал рідко втручається в справи підлеглих, непослідовний у діях, легко піддається впливу оточуючих, може без особливих підстав скасувати раніше прийняте рішення. Такий керівник легко роздає нездійсненні обіцянки і здатний знехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності.

У взаємовідносинах з підлеглими ліберальний керівник недостатньо вимогливий, хоча намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем; готовий вислухати пропозиції інших людей, але здебільшого виявляється неспроможним реалізувати висловлені ними ідеї. У прагненні здобути та зміцнити свій авторитет він здатний надавати працівникам різного роду пільги, виплачувати незаслужені

премії тощо. Не бажаючи псувати з підлеглими стосунки, керівник-ліберал часто уникає рішучих заходів і віддає перевагу вмовлянню співробітників виконувати ту чи іншу роботу (навіть іноді готовий зробити її сам), ніж примусити до роботи недисциплінованого працівника.

Часто при такому стилі управління колектив не прагне до розвитку і розпадається на конфліктуючі неформальні угруповання, в кожному з яких з'являється свій неформальний лідер, який прагне використовувати в своїх цілях владу, добровільно віддану йому офіційно призначеним керівником. Підлеглі за таких обставин мають у своєму розпорядженні велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд. Оскільки вони самі ставлять собі завдання і самостійно обирають способи їх вирішення, то перспективи виконання окремих робіт чи послуг опиняються також в повній залежності від настроїв та інтересів окремих працівників організації.

У реальній практиці управління проявляється так званий "*змішаний стиль*", який залежно від обставин акумулює ті чи інші елементи всіх перерахованих вище стилів. Так, автор книги «Етика бізнесу» Е.А. Уткін [17], виділяючи проміжні методи управління, що поєднують в собі авторитарний і демократичний стилі, наводить таку їх класифікацію:

- *Експлуаторсько-авторитарний метод*. Характеризується недовірою керівника до своїх підлеглих. Всі проблеми він вирішує сам, думки співробітників його цікавлять мало. Рішення такого керівника підлеглі сприймають як нав'язані ззовні, виконують їх безініціативно. Підлеглі скаржаться на те, що їхня думка, досвід і знання керівництво ігнорує. Вони звикають бути лише виконавцями.

- *Доброзичливо-авторитарний метод*. Визначається тим, що керівник відчуває себе впевнено, до своїх підлеглих ставиться поблажливо. Загроза покарання присутня, проте не переважає.

Такий керівник для прийняття рішень враховує окремі думки підлеглих. Він готовий під суворим контролем надати їм певну самостійність, якщо вони будуть дотримуватися загальної політику фірми.

- *Консультативно-демократичний метод*. Керівник в значній мірі довіряє своїм підлеглим, прагне конструктивно використовувати їх ідеї. У цій ситуації відповідальність керівника підкріплюється підтримкою колективу. Однак головні рішення приймаються все ж таки вищим керівництвом.

- *Груповий метод*. Характеризується тим, що керівник повністю довіряє своїм підлеглим. Він вислуховує їх думки, організовує зустрічний обмін інформацією і залучає підлеглих до визначення цілей і завдань організації, а також до контролю їх виконання. Такий підхід до управління вважається найбільш дієвим, але він може бути успішним лише в організації, в якій співробітники мають великий досвід роботи.

4.4. Сучасні доктрини управління

У другій половині ХХ століття традиційні теорії управління персоналом (раціоналістична та поведінкова) в західних школах бізнесу стали відповідно називатися:

- Доктрина "Корпорація - машина";
- Доктрина "Корпорація - спільнота".

Перша з них, використовуючи для аналізу та обґрунтування управлінських рішень досягнення кібернетики і теорію систем, орієнтована була на економіко-математичні методи управління підприємством, що спрямовані на отримання оптимальних об'ємів прибутку. Переможна "хода" комп'ютерів зміцнила ці уявлення. Інформаційні системи можуть обробляти мільйони цифр, знаходити потрібні комбінації та сигналізувати про варіанти рішень, які є з великою ймовірністю оптимальними. Цей напрямок актуальний і сьогодні. Представники іншої доктрини бачили витoki проблем не в цифрах, а в людях, праця яких лежить в основі всіх результатів. Її представники вважають важливим розгадати загадки тієї чи іншої поведінки людей в рамках організації і виявити, коли і за яких умов люди працюють найбільш ефективно чи, навпаки, що відвертає їх від роботи та викликає апатію.

В останній третині минулого століття було багато прихильників і так званого *ситуаційного підходу*, в рамках якого доводилася правомочність існування комбінованих систем управління залежно від конкретних обставин, причому як по відношенню до організацій, жорстко регламентованих, так і до організацій, заснованих на внутрішній свободі працівників.

Це, певною мірою, примирило тих, хто робив ставку на раціональні системи, і тих, хто бачив головне джерело ефективності в мобілізації потенціалу, закладеного в так званому "людському факторі".

З моменту зародження наукової теорії управління і аж до кінця 60-х років ХХ століття діяльність більшості організацій розглядалася як "закрита" система, керівників якої мало цікавили проблеми, що виникають за межами їхніх компаній, а саме: конкуренція, питання збуту та інші зовнішні проблеми. Для даної системи характерні були і такі риси, як широкий бюрократичний прошарок управлінців, жорсткий розподіл функцій, слідування наказам, централізація влади, контрольний і фіскальний апарат.

На таких позиціях протягом довгого часу базувалася управлінська діяльність майже всіх підприємств у нашій країні.

На рубежі 70-х років ХХ ст. у мисленні управлінців, які взяли на озброєння ідею "організаційного гуманізму", стали переважати уявлення про підприємство як про відкриту, "постбюрократичну" організацію, яка пристосовується в умовах глобалізації економіки до стану зовнішнього середовища. Саме в цей час і з'явилися корпорації, що влаштовані за типом "співтовариство".

На початку 80-х років минулого століття, коли була усвідомлена величезна важливість організаційної культури як інтегруючої характеристики, що збирає немов у фокусі всі особливості розвитку підприємства, маятник остаточно хитнувся в управлінні від "технократизму" до гуманізму.

Сьогодні управлінська думка прийшла до розуміння того, що отримання максимального прибутку стає можливим лише при співпадинні інтересів і цілей організації з інтересами виконавців, тобто робітників і службовців, що, в свою чергу, призвело до зміщення раціоналізму в бік орієнтації на людський фактор. Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджують успішний досвід відомих сучасних компаній. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що на зміну колишньому жорсткому ієрархічному "механістичному" устрою компаній остаточно приходять нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей і етичних принципів.

Етичні принципи в ділових відносинах

Універсальні принципи етичної поведінки в бізнесі, що засновані на аксіомах світової філософії та перевірені багатомісячною практикою ділових відносин, можна представити у вигляді

поведінкового алгоритму з десяти правил, які сформулював сучасний американський соціолог Л. Хосмер [13, с.43-44]:

- Ніколи не роби того, що не в твоїх довгострокових інтересах або інтересах твоєї компанії (в основі – вчення давньогрецького філософа Протагора про відмінність особистих і загальних інтересів людей).

- Ніколи не роби того, про що не можна б було сказати, що це дійсно чесна, відкрита і щира справа, яка може стати надбанням гласності для всього суспільства (принцип заснований на поглядах Аристотеля та Платона про особисті чесноти чесності, відкритості і поміркованості).

- Ніколи не роби того, що не є добром, що не сприяє формуванню прагнення досягти спільної мети (принцип заснований на заповідях Святого Августина, який закликав до добра й усвідомлення взаємозв'язку і взаємозалежності).

- Ніколи не роби того, що порушує закон, бо в законі містяться мінімальні моральні норми суспільства (принцип заснований на вченні Гоббса і Локка про роль держави як арбітра в боротьбі людей за блага).

- Ніколи не роби того, що приносить більше шкоди, ніж користі для суспільства, в якому ти живеш (принцип заснований на етиці утилітаризму, тобто практичній користі моральної поведінки, розробленої І. Бентамом і Джоном С. Міллем).

- Ніколи не роби того, чого ти не бажав би рекомендувати робити іншим, які опинилися в схожій ситуації (принцип заснований на імперативі Канта про правило універсальної, загальної норми).

- Ніколи не роби того, що обмежує законні права інших (принцип заснований на поглядах Жак-Жака Руссо та Девіса Джефферсона про права людей);

- Завжди чини так, щоб забезпечити максимум прибутку в рамках закону з повним урахуванням витрат як показника ефективності (принцип заснований на економічній теорії А. Сміта і вченні В. Парето про оптимальну угоду).

- Ніколи не роби того, що могло б зашкодити бідним членам суспільства (принцип заснований на правилі розподільної справедливості Стюарта Роллса).

- Ніколи не роби того, що перешкоджало б правам іншої людини на саморозвиток і самореалізацію (принцип заснований на теорії римського юриста Назіки про свободи особистості в суспільстві).

Міжнародні етичні принципи бізнесу містяться в Декларації «Принципи бізнесу», яка була прийнята в 1994 році в швейцарському місті Саух [Ко]. Тому цей документ часто називають «Декларацією Ко». У ній керівники найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи й Японії коротко сформулювали моральні стандарти ведення бізнесу, заклавши в основу розуміння етичних цінностей східної і західної корпоративних культур.

У преамбулі до Декларації Ко йдеться: «Закони та рушійні сили ринку є необхідним, але недостатнім керівництвом до дії. Фундаментальними принципами є відповідальність за політику й дії в сфері бізнесу, повага до людської гідності та інтересів учасників бізнесу» [21]. Основні принципи міжнародного бізнесу на макрорівні¹ зводяться до наступних заяв:

- Відповідальність бізнесу (від блага акціонерів – до блага партнерів по бізнесу).
- Економічний і соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості і світової спільноти.
- Етика бізнесу: від букви закону – до духу довіри.
- Повага правових норм.
- Підтримка багатосторонніх торговельних відносин.
- Дбайливе ставлення до навколишнього середовища.
- Запобігання протизаконним діям.

У Декларації Ко також запропоновані ключові принципи взаємовідносин організації на мікрорівні: з покупцями, інвесторами, персоналом, постачальниками, конкурентами та ін.

Так, у взаєминах організації з *покупцями* основними мають стати такі принципи:

- забезпечувати своїх клієнтів товарами та послугами вищої якості відповідно до їх вимог; обходитися з ними чесно у всіх аспектах своєї комерційної діяльності, забезпечуючи високий рівень обслуговування для задоволення їх потреб;
- вживати необхідних зусиль для гарантії того, що товари і послуги будуть підтримувати або поліпшувати здоров'я і безпеку клієнтів, а також стан навколишнього середовища;
- гарантувати повагу до людської гідності в пропонованих

¹ Традиційно ділову етику прийнято розділяти на макроетику (розглядає специфіку моральних відносин між корпораціями, державою і суспільством в цілому, між корпораціями і навколишнім середовищем) і мікроетику (досліджує специфіку моральних відносин всередині ділового колективу, її працівниками, власниками акцій).

товарах, маркетингу і рекламі; поважати цілісність культури клієнтів.

Відносини організації з *власниками (інвесторами)* повинні будуватися на таких принципах:

- забезпечувати професійний менеджмент для гарантування справедливого та конкурентоспроможного прибутку на капітал власників та інвесторів;

- забезпечувати власникам та інвесторам відкритий доступ до інформації, обмежений тільки рамками закону і умовами конкуренції;

Відносини організації з *персоналом* рекомендується будувати на принципах, які допомагають:

- забезпечувати працівників роботою та заробітною платою, які підвищують їх рівень життя;

- створювати умови праці для працівників, що не завдають шкоди їх здоров'ю та людській гідності;

- бути чесним у спілкуванні зі своїми працівниками і забезпечувати їм відкритий доступ до інформації, обмежений лише рамками закону та умовами конкуренції;

- прислухатися і якщо є можливість реагувати на пропозиції працівників; допомагати їм у розвитку необхідних навичок та вмінь,

- в разі виникнення конфліктів брати участь у відкритих переговорах з трудовим колективом;

- уникати дискримінаційної політики та гарантувати персоналу рівні права і можливості незалежно від статі, віку, расової приналежності і релігійних переконань;

- стимулювати в рамках свого бізнесу використання праці працівників з різним професійним рівнем на тих ділянках, де вони можуть принести найбільшу користь;

- уважно ставитися до питань зайнятості персоналу, пов'язаних з різними внутрішніми етичними проблемами компаній, такими як прийняття менеджерами неправильних управлінських рішень, взаємини між керівниками та підлеглими, службові викриття, положенням працюючих жінок тощо.

4.5. Актуальні етичні проблеми компаній

Сучасні проблеми макроетики. До основних проблем макроетики належать такі:

- відносини між корпораціями;
- відносини між корпораціями і державою;

- відносини між корпораціями та споживачами;
- відносини між корпораціями та інвесторами;
- відносини між корпораціями та локальними громадами;
- відносини між корпораціями та навколишнім середовищем;
- відносини між корпораціями та соціальними групами.

Відносини між корпораціями створюють безліч етичних проблем. Одна з них пов'язана з контролем "материнськими" корпораціями "дочірніх" підприємств. Чи повинен контроль здійснюватися у вигляді тотального керівництва з боку "фірми-матері" або "фірма-дочка" повинна мати певну свободу? Якщо вірно останнє, наскільки далеко може сягати ця свобода? З одного боку, від "дочірньої" корпорації вимагається беззаперечна слухняність, виконання вказівок «вищої» компанії, з іншого – всі можливі варіанти ситуації зверху прорахувати часто неможливо і «нижча» корпорація повинна виявляти розумну ініціативу, можливо навіть в порушення прямих вказівок заради отримання стратегічної вигоди.

Інша етична проблема стосується конкурентної боротьби між корпораціями, кожна з яких прагне знизити ціну своєї продукції нижче її собівартості часто за рахунок зниження заробітної плати працівників підприємств. Підприємці в подібних ситуаціях найчастіше керуються етикою утилітаризму – "прибуток за будь-яку ціну", коли в їхніх очах вчинення такого роду економічних заходів в процесі конкурентної боротьби цілком виправдано.

Відносини між корпораціями та державою. Будучи суспільною інституцією, бізнес зазнає впливу з боку суспільства та держави. Члени суспільства контролюють його "знизу", а держава – "зверху". Контроль "знизу" здійснюється за допомогою формування громадської думки з приводу оцінки діяльності фірми й якості її продукції, використовуючи результати опитувань покупців, створення громадських комісій, товариств споживачів, а контроль "зверху" – спеціальними державними структурами і законами.

У процесі державного регулювання бізнесу можна виділити три основні напрямки:

- регулювання з метою забезпечення ефективності економіки (наприклад, антимонопольна політика);
- регулювання з метою захисту споживачів (нагляд за виконанням законів, що захищають ці інтереси);
- регулювання з метою охорони захисту навколишнього середовища.

Особливо необхідно виділити моральні аспекти відносин між корпораціями та державами "третього світу", коли при великих вкладеннях капіталу в ці країни, економіки країн, що розвиваються потрапляють в повну залежність від корпорацій.

Така ситуація виникла, наприклад, в Нігерії. Компанія *United Africa* створювалася спершу тільки для виробництва пальмової олії. Однак через деякий час вона проникла практично в усі сфери виробництва. Почавши з сільського господарства і торгівлі, вона зайняла позиції лідера у виробництві текстилю, цукру, цементу, сигарет, пластмас і в будівництві.

Важливою етичною проблемою вважають несправедливий підхід багатьох великих корпорацій до оплати праці, коли за виконання однакової роботи місцеві робітники їхніх підприємств одержують набагато меншу зарплату, ніж їхні співгромадяни.

Часто великі транснаціональні корпорації прагнуть розмістити в економічно слаборозвинених країнах "шкідливі" виробництва, що забруднюють навколишнє середовище, при цьому вони мало виділяють грошей на вирішення екологічних проблем. Моральний обов'язок держави – змусити керівників таких корпорацій дотримуватися аналогічних стандартів безпеки, що прийняті в їхній власній країні, навіть якщо національні закони регламентують їх менш жорстко, ніж в розвинених західних країнах.

Не меншою етичною проблемою є втручання монопольних корпорацій в економічне життя інших держав, що часто призводить до підвищення корупції в цих країнах і витіснення з ринку національних підприємств, які в силу різних причин не можуть конкурувати з ними. Наочним прикладом тому є монопольні нафтові і газодобувні корпорації Росії, що поглинули без особливих зусиль бізнес більшості нафтопереробних і газорозподільних підприємств в сусідніх країнах, зокрема до недавнього часу й в Україні, яка за часів "македонського" (макіївський-донецького) правління на чолі з Януковичем віддала за безцінь сотні вітчизняних компаній російським олігархам і їх українським спільникам.

Аморальним потрібно вважати і співробітництво деяких західних корпорацій з багатьма російськими компаніями, що мають відношення до анексії Криму та військової підтримки сепаратистів на південному сході нашої країни, незважаючи навіть на те, що уряди їх країн оголосили ряд санкцій проти Росії через грубе порушення норм міжнародного права.

Відносини між корпораціями та споживачами – ще одна з найбільш популярних тем в літературі з ділової етики. Відносини між корпораціями та споживачами складаються нормально при виконанні двох основних умов:

- якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію, з тим щоб він міг прийняти обґрунтоване рішення (завдяки, наприклад, добросовісній рекламі);
- якщо споживач вільний у виборі того, що він хотів би придбати або того, хто надасть йому потрібну послугу.

Одна з основних проблем в цій системі відносин – безпека продукції та відповідність її характеристик (функцій) меті та призначенню її створення. У цьому випадку вимоги деонтичної та утилітаристської етики збігаються: уникай шкоди, оберігай життя і здоров'я, добробут споживача. Організації повинні забезпечувати безпеку своєї продукції, покращувати стандарти контролю якості та робочі характеристики товару, в іншому випадку споживачам доводиться боротися за свої права.

Вперше права споживачів були сформульовані в США в шістдесяті роки минулого століття. Сьогодні їх розширена декларація «Сім прав споживачів» передбачає таке:

- Право обирати товар для задоволення своїх основних потреб в умовах достатньої різноманітності пропозицій за конкурентними цінами і при обмеженні будь-якого монопольного впливу на споживача.
- Право на безпеку товарів та їх функціонування в точній відповідності з пропозицією продавця (виробника).
- Право на інформацію про найбільш важливі властивості товарів, способи продажу, гарантії, що допомагає споживачеві зробити розумний вибір або прийняти рішення.
- Право на захист від недоброякісних товарів і відшкодування збитків, які пов'язані з їх використанням.
- Право бути вислуханим та отримати допомогу під час захисту своїх інтересів від державних і громадських органів.
- Право на споживче просвітництво, тобто придбання всебічних знань і навичок, що полегшують споживачу прийняття рішення про придбання.
- Право на здорове навколишнє середовище, яке не чинить загрози гідному і здоровому життю нинішнього і майбутніх поколінь.

Захист основних прав споживачів в нашій країні забезпечується законом України «Про захист прав споживачів»¹, який «регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів».

Слід зазначити, що проблема безпеки й якості продукції має і ще один важливий аспект: від випуску фірмами конкурентоспроможних, якісних товарів залежить престиж країни на світовому ринку.

Відносини між корпораціями та інвесторами. Серед способів обману, до яких вдаються корпорації стосовно інвесторів можна виділити дві основні:

- маніпулювання інвестиціями;
- нечесне використання прибутків або активів, що приводить до зменшення законних доходів інвесторів.

Керівництво компанії може також зловживати інвестиціями, використовуючи доходи і ресурси для особистого збагачення. Менеджери застосовують багато способів непрямого отримання грошей, які по праву належать акціонерам. Найчастіше застосовується спосіб – шахрайські операції зі статтями витрат. Інший загальноприйнятий спосіб – завищення вартості товару з подальшим розподіленням різниці між завищеною і реальною сумою рахунку, виставленого постачальником. Нарешті, існує практика продажу секретів компанії конкуренту або використання внутрішньо фірмової інформації для гри на фондовій біржі.

У всьому світі щорічно десятки тисяч людей стають жертвами афер з інвестиціями, серед яких особливе місце займають так звані фінансові "піраміди". Такий вид шахрайства вигадав в 1920 році в США італійський іммігрант Чарльз Понці, який пообіцяв всім, хто придбає сертифікати його трастового (довірчого) товариства, 50% прибуток через 45 днів. Майже десять тисяч жителів Бостона "кльонули на вудку", інвестувавши в його компанію дев'ять з половиною мільйонів доларів, з яких було повернуто всього півтора мільйона доларів. Після повернення з в'язниці Понці повторив свою схему, отримані злочинним шляхом гроші прогуляв і помер у злиднях.

¹ Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII . Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1023-12>

Плодами його "винаходу" згодом успішно скористалися багато аферистів, включаючи легендарного Сергія Мавроді, який в 1994 році зумів обдурити більше 11 мільйонів довірливих громадян, що вклали в його АТВТ «МММ» близько чотирьох мільярдів доларів, а в 2011-2012 роках на його "віртуальну" приманку попалися вже 20 мільйонів любителів легкої "наживи", сума вкладів яких налічує більше двох десятків мільярдів доларів.

Не менш заповзятливими були і наші вітчизняні "творці" фінансових пірамід – засновники скандальних кредитних спілок (КС). Вони залучали гроші населення, обіцяючи надвисоку прибутковість по депозитах, які витрачали в основному на фінансування проєктів своїх засновників. Кредитні спілки, задумані як "каси взаємодопомоги", виявилися зручною формою реєстрації невеликих банків: ліцензія Держфінпослуг відносно недорога; регулятор, на відміну від банківського, працювати майже не заважає; звітність не дуже громіздка. Однак ці "пірамідальні" союзи створювалися не стільки для типового банківського "кеш-кредитування", скільки – для фінансування власних проєктів.

За даними Forbes.ua, з настанням економічної кризи 2008-2009 років понад двадцять українських кредитних спілок збанкрутували, оскільки вони на відміну від справжніх банків не підлягали рефінансуванню з боку держави. Багато з організаторів цих фінансових пірамід в результаті опинилися під арештом. Разом з кредитними спілками зникло майже 2 млрд. гривень вкладів населення (для порівняння: на початок липня 2014 року портфель депозитів всіх існуючих 810 українських КС, за даними Держкомфінпослуг України, склав 4, 02 млрд. грн.).

Внесли свою лепту в будівництво фінансових пірамід і наші земляки – одесити. У 1998 році Антоном і Андрієм Осінніми був створений кредитний союз «Україна», який, маючи розгалужену мережу відділень в Одесі і області, займався збором депозитів і кредитуванням населення та бізнесу. В середині 2008 року активи КС склали – 537,5 млн. грн., а депозити – 162,9 млн. грн. Через півроку ці гроші були викрадені, суд визнав 13 328 вкладників потерпілими, але грошей ніхто так їм і не повернув, оскільки тієї ж осені брати Осінні зникли в невідомому напрямку.

У 1999 році було засновано в нашому місті «Перше кредитне товариство», в якому в кращі його часи працювало понад 1500 співробітників (70 філій в 23 областях України з активами на кінець

2008 р – 477,8 млн. грн.; депозити – 409,5 млн. грн.). З настанням кризи через проблеми з поверненням грошей вкладникам в 2010 році Держфінпослуг ввела в союз тимчасову адміністрацію. Керівництво КС оскаржило дії регулятора в суді, в результаті чого колишнього голову Держфінпослуг Василя Волгу посадили до в'язниці на 5 років за вимагання хабара в розмірі 500 тисяч доларів за дострокове припинення роботи тимчасової адміністрації. Ці гроші держчиновник від Андрія Азарова так і не отримав, як і не отримали до цих пір свої дивіденди тисячі клієнтів КС «Перше кредитне товариство».

Ще один великий фінансовий "комбінатор" - Михайло Білогородський, колишній директор одеського представництва трастової компанії «Еллайс», засуджений в 1999 р. до п'яти років позбавлення волі, – після виходу з в'язниці за амністією у 2001 році заснував КС «Морське кредитне товариство», яке діяло за стандартною схемою – залучення депозитів фізичних осіб і кредитування інсайдерів КС (активи на кінець 2008 року – 163,8 млн. грн.; депозити – 131,9 млн. грн.). Ряд депутатів Верховної Ради України звернулися до Генеральної прокуратури України з вимогою повернути вкладникам КС їх законні гроші, але прокуратура не виявила ніяких ознак доведення КС до банкрутства, встановивши, що головний винуватець краху кредитної спілки – криза і більше ніхто.

Відносини між корпораціями і локальними громадами мають свою специфіку, яка полягає в односторонній допомозі великого бізнесу жителям свого регіону.

Великі компанії повинні піклуватися про економічну стабільність локальної (місцевої) громадами, розвивати інфраструктуру в регіоні (за місцем своєї "прописки"), сприяти збільшенню нових робочих місць, не закривати свої структурні підрозділи, окремі підприємства, від яких залежить існування і добробут місцевого населення. На корпорації також лежить "моральний обов'язок філантропії", що полягає в підтримці неприбуткових підприємств, важливих як для існування певного місцевого співтовариства, так і для культурного і соціального розвитку регіонів. Так, наприклад, Чорноморський морський торговельний порт для міста Чорноморськ є містоутворюючими підприємством, в якому працюють дуже багато компаній.

Відносини між корпораціями та навколишнім середовищем належать до розряду найбільш актуальних проблем екологічної політики сучасної демократичної держави. Вирішити їх – означає

знайти розумний компроміс між інтересами компанії та суспільства в соціально-екологічній сфері.

Зміна екологічної ситуації на планеті змусила бізнес фінансувати природоохоронні заходи і зайнятися такими проблемами, як:

- розробка та випуск безвідходних технологій і очисного обладнання для різних галузей виробництва, включаючи технології з утилізації виробничих та побутових відходів;

- випуск екологічно чистого харчування та питної води;

- створення поселень і розвиток індустрії відпочинку в екологічно чистих районах та ін.

Однак сьогодні реальна практика бізнесу така, що багато фірм намагаються вирішити екологічні проблеми, порушуючи моральні і юридичні норми. Приховування справжньої інформації про наслідки шкідливих виробництв для довкілля, перенесення таких виробництв в країни з нерозвиненим екологічним законодавством, підкуп чиновників, що відповідають за дотримання природоохоронних норм, – ось найпоширеніші випадки порушень моралі та законодавства в екологічній сфері.

Тому держава повинна застосовувати жорсткі заходи до порушників екологічного законодавства, яке під тиском громадськості має примусити їх до виконання наступних зобов'язань:

- платити значні суми у вигляді штрафів за забруднення навколишнього середовища і за завданий природі екологічний збиток, якщо такий буде встановлено відповідними державними органами або громадськими організаціями;

- змінювати технологію виробництва, вкладаючи значні кошти в її модернізацію з урахуванням існуючих екологічних стандартів;

- враховувати у своїй стратегічній і тактичній діяльності природоохоронне законодавство країни, яке має тенденцію до посилення своїх норм у сфері захисту та охорони природи;

- створювати привабливий "екологічний імідж" своєї компанії і своєї продукції в очах споживачів і державних природоохоронних організацій;

- співпрацювати з державними службами, представниками місцевого самоврядування, профспілковими та громадськими організаціями в справі охорони навколишнього середовища;

- виробляти раціональну стратегію в сфері природокористування, враховуючи екологічну ситуацію в регіоні або

країні, де здійснюється діяльність фірми або корпорації, щоб зробити її ефективною та соціально прийнятною.

Відносини між корпораціями та соціальними групами зазвичай розглядаються в таких аспектах:

- національні меншини;
- представники різних рас і релігій;
- вікові та гендерні групи;
- люди нетрадиційної сексуальної орієнтації й ін.

Представники перерахованих вище соціальних груп можуть іноді в силу історичних, культурних чи інших традицій і сьогодні обмежуватися в своїх громадянських, політичних і економічних правах (наприклад, при прийомі на роботу, вступі на навчання тощо).

Ще не так давно в Радянському Союзі, коли в паспорті кожного громадянина СРСР вказувалася національність, існувала державна програма підтримки національних меншин: при вступі до вищих навчальних закладів, при занятті керівних посад в місцевих органах влади та ін., а в США в цьому плані років тридцять тому навіть розгорнулася дискусія між тими, хто прагнув до розробки спеціальних програм, покликаних допомогти меншинам піднятися кар'єрними сходами, і тими, хто вважав за краще звести державне втручання в цій сфері до мінімуму.

Хоча в світі бізнесу до цього часу не склалося єдиної думки стосовно цих питань, все ж певного консенсусу підприємцям вдалося домогтися.

Нижче наводиться короткий перелік обставин і заходів, які повинні прийматися до уваги фахівцями кадрових служб в тій чи іншій ситуації при прийомі на роботу представників соціальних меншин:

- Компанії можуть добровільно здійснювати програми з найму і просуванню по службі кваліфікованих представників соціальних меншин, щоб скорегувати дисбаланс серед своїх співробітників навіть у тому випадку, якщо не було ніяких свідчень дискримінації в минулому;

- Суди різних інстанцій можуть зобов'язати компанії здійснювати програми щодо підтримки меншин в тих випадках, коли наймачі дотримуються явно дискримінаційної практики щодо соціальних меншин і відмовляються вносити в неї корективи;

- В особливих випадках, коли компанії явно дискримінують представників соціальних меншин, уряд може ввести суворі квоти

(кількісні норми) щодо прийому та просуванню по службі такої категорії громадян, хоча дані квоти викликають сумнів з юридичної точки зору.

Так, наприклад, не можна зобов'язати компанію звільняти працівників – наприклад – представників "білої" раси, чоловіків похилого віку, що мають тривалий стаж роботи і високу кваліфікацію тільки тому, що "за квотою" потрібно працевлаштувати молоду жінку негроїдної раси, що має до того ж нижчу кваліфікацію та менший трудовий стаж.

Як правило, в демократичних країнах люди будь-якої гомосексуальної орієнтації за законом мають рівні права з представниками гетеросексуальної орієнтації: у багатьох державах Західної Європи одностатеві пари можуть укласти так звані цивільні "партнерства" та офіційні шлюби.

У той же час нерідко зустрічається і дискримінація людей гомосексуальної орієнтації – представників сексуальних і гендерних меншин, які створили всесвітній рух ЛГБТ (аббревіатура утворена з початкових букв в словах: лесбіянки, геї, бісексуали, трансгендери).

Більш того, існує значна кількість держав, в яких ненасильницькі гомосексуальні зв'язки є кримінально караним діянням, що суперечить основним принципам прав людини і свідчить про перевагу гомофобних настроїв у суспільстві.

Гомофобія (від грец. ὅμοιος - "подібний, однаковий" + φόβος - "страх, боязнь") – визначення для різних форм негативної реакції на прояви гомосексуальності, а також на пов'язані з нею суспільні явища. Вперше цей термін вжив американський психіатр Джордж Вайнберг в 1972 році у своїй книзі «Суспільство і здоровий гомосексуал».

Зараз гомофобія розглядається соціологами в одному ряду з такими поняттями як расизм, ксенофобія, антисемітизм і сексизм (від лат. sexus - "стать" і англ. sexism), під яким розуміється ідеологія і практика дискримінації людей в першу чергу за ознакою приналежності людей або до чоловічої або до жіночої статі. Термін "сексизм" з'явився в 1960-і роки разом з підйомом феміністського руху на Заході. Сексизм як ідеологія заснований на стереотипних моделях гендерних ролей. Він ставить ролі, здібності, інтереси і моделі поведінки людей в залежність від їх статі (гендеру). В рамках феміністської теорії сексизм найчастіше розглядається як прояв патріархату, тобто як дискримінація жінок чоловіками.

Проте, існує альтернативне розуміння сексизму як явища, яке в принципі може бути двостороннім. Так, деякі антифеміністи використовують поняття сексизму щодо чоловіків для критики феміністок. У свою чергу для радикальних феміністок характерними є прояви *мізандрії* (від грец. Μισανδρία «чоловіконенависництво» + від μισέω «ненавиджу» і ἀνήρ «чоловік») – ненависть, ворожість, презирство або вкорінене упереджене ставлення щодо чоловіків, і / або хлопчиків, чоловіконенависництво.

Мізандрія може проявлятися як негативне ставлення до всіх чоловіків взагалі або тільки до деяких психологічних або фізичних маскулінних ознак, які різною мірою проявляються у чоловіків (самовпевнена або агресивна поведінка, великі м'язи, волосся на тілі та інше). Прояви мізандрії включають статеву дискримінацію чоловіків, дифамацію чоловіків і насильство проти чоловіків.

Розділ 5

ЕТИКЕТ ЯК ЧАСТИНА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

5.1. Культура поведінки та етикет

У широкому сенсі під культурою поведінки людини розуміють правила поводження з людьми, поведінку в громадських місцях, культуру побуту, діловий етикет, стосунки між людьми поза роботою, організацію особистого часу, естетичні смаки у виборі предметів споживання і навіть притаманні людині міміку та жести.

Особливо виділяють у зв'язку з цим *культуру мови* – вміння грамотно, ясно і гарно висловлювати свої думки, не вдаючись до вульгарних виразів, тобто мовний етикет, який є невід'ємною частиною етикету взагалі.

Етикет – складова частина зовнішньої культури людини та суспільства. Він містить ті вимоги, що набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і в дотриманні яких мають особливе значення певні правила поведінки, вироблені людством у процесі свого історичного розвитку.

Етикет (з франц. *etiquette* "досл. "ярлик", "церемоніал") як термін увійшов в міжнародний лексикон за часів правління французького короля Людовіка XIV, який ввів чіткий порядок і форми поводження при королівському дворі.

Разом з правилами придворного життя, що зародилися в середовищі мешканців Версаля, слово "етикет" стало поширюватися по світу, проникаючи в усі мови без перекладу й особливих коментарів. Однак, слід зауважити, що в ці роки з'явився не інститут етикету як такий, а лише певний кодекс поведінки та честі, який укорінився пізніше і при всіх інших королівських дворах Європи.

Під етикетом сьогодні розуміється сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємовідносин, включаючи форми звертання та вітання, манери поведінки, одяг тощо. Звісно, правила відносин між людьми мають більш тривалу історію і визначалися вони не тільки королівськими указами. На формування етикету впливали багато обставин: звичаї та традиції кожного з народів, які спілкувалися між собою, рівень розвитку моралі, зовнішньополітичні прагнення держав.

Ці правила етикету визначають лише форми, технічні аспекти спілкування: як сперечатися, не зачіпаючи почуттів співрозмовника; як вести себе за столом; які дарувати подарунки тощо. Тому саме по собі знання правил етикету недостатньо для того, щоб вважатися культурною, вихованою людиною. Для цього потрібно володіти ще й хорошими манерами.

Що ж можна вважати *хорошими манерами*. Спроби розкрити зміст цього, на перший погляд, простого поняття, робилися багатьма відомими особистостями. Петро I в передмові до книги «Юности честное зерцало, или показания к житейскому обхождению», вважаючи, що виховану людину прикрашають три чесноти: привітність, покора і чемність. На думку англійського письменника Джонатана Свіфта – творця безсмертного Гуллівера, «хорошими манерами володіє той, хто людей ставить у незручне становище» [7, с.98].

Напевно, вичерпну відповідь на поставлене запитання не можна дати тому, що норми етикету розглядалися окремо від моральних принципів. Адже можна слідувати найдрібнішим приписам правил поведінки, наприклад, знімати головний убір у приміщенні, якщо в ньому знаходяться жінки, або, скажімо, вміти правильно їсти устриці, але культурною людиною при цьому не бути.

Л. М. Толстой в оповіданні «Після балу» описує враження юнака, який випадково побачив, як один полковник, що справив на нього найсприятливіше враження своїми манерами, після балу особисто керував варварським і найжорстокішим паличним покаранням підлеглого солдата, пропущеного "через стрій".

Отже, якщо етикет показний, а манери людей розходяться з високими моральними принципами, то він ніколи не може досягти своєї головної мети – поваги до людини.

5.2. Міжнародний етикет

Етикет наслідує кращі вікові традиції всіх країн. Багато з цих традицій, що збереглися й донині в багатьох країнах світу, складаючи загальнолюдську культуру спілкування, лягли в основу міжнародного етикету. У наш час форми міжнародного спілкування вже не обмежуються міждержавними відносинами – контактами на найвищому рівні між дипломатичними відомствами, парламентами, міністерствами й іншими державними установами.

Широке розповсюдження отримали зв'язки парламентарів,

членів політичних партій, громадських організацій, профспілок, університетів, бізнесменів. Звичними стали і такі форми спілкування, як поїздки груп фахівців, пов'язаних професійними інтересами зі своїми зарубіжними колегами та партнерами. Все більше і простих наших співвітчизників приймають друзів із-за кордону та подорожують самі по світу як туристи. Спілкуючись один з одним, представники різних держав, політичних поглядів, традицій і культури вступають між собою в особисті контакти. І тут потрібно не стільки знання іноземних мов і місцевих звичаїв, скільки вміння природно та пристойно поводитися в середовищі людей з іншим менталітетом.

Іноді навіть працівники-початківці дипломатичних представництв, вперше зустрічаючись зі своїми зарубіжними однолітками, відчувають себе напружено, надмірно хвилюються, бояться сказати що-небудь таке, що може бути сприйнято неправильно, або зробити необережний рух, над яким стануть кепкувати. Найчастіше це відбувається, коли не вистачає знань про правила міжнародного етикету. Стара приказка про те, що «в чужий монастир зі своїм статутом не лізуть» зберігає свою актуальність й сьогодні і часто допомагає правильно зорієнтуватися при спілкуванні з іноземцями в незнайомому середовищі.

Особливості етикету в різних країнах

Подорожуючи різними країнами, потрібно знати норми етикету народів цих країн, які складаються з національних традицій, місцевих звичаїв і міжнародного етикету. Зустрічаючи іноземного гостя, господарі чекають від нього не тільки чогось цікавого, але й поваги до своєї країни.

Підготовка до подорожі повинна починатися не з підбору "гардеробу", а з попереднього знайомства з країною, куди ви їдете. Якщо часу мало, подивіться (хоча б в Інтернеті), які народи живуть в цій країні, що є предметом їх національної гордості. Від вас очікують, що в музеях ви наче вдруге будете переживати прочитане раніше в книгах і побачене в туристичних проспектах, які можуть, до речі, стати також вашим путівником країною.

Цікаві нотатки з цього приводу можна знайти в спогадах видатного діяча світової культури А.М. Бенуа. Після закінчення гімназії, батьки надали йому можливість подорожувати Західною

Європою. Він міг відвідати Францію й Італію, тим більше, що це були дві батьківщини його дідів. Але юний Бенуа поїхав до Німеччини, тому що краще знав культуру цієї країни. «... Я відразу зосередив свою увагу на тому, – пише він в мемуарах, – що мені особливо припало до душі, завдяки досить обґрунтованому знайомству з німецькою літературою, зокрема на тому, що найчастіше я зустрічав в тих прекрасних виданнях, якими збагатилася за останні роки моя особиста бібліотека» [1, с. 24].

Але, на жаль, життя дає нам і приклади абсолютно іншого відношення до подорожей окремих наших співвітчизників, не кажучи вже про росіян, що стали з недавніх 90-х років минулого століття героями смішних анекдотів через їх безкультур'я, агресію, пияцтво та показушний спосіб життя. Сотні тисяч російських туристів, постійно відвідують Грецію, Туреччину, Єгипет та інші країни. Але, схоже, багатьох з них зовсім не хвилює культурна спадщина стародавніх народів, якщо замість цікавих екскурсій по історичних місцях представники "нового руського міра" віддають перевагу звичному їм шопінгу і "крутим тусовкам" в нічних клубах, готельних барах та інших місцях, де "скільки хочеш наливають" і ще тому, що там "все включено", забуваючи, що за поведінкою навіть окремої людини можуть судити про сучасну культуру їх країни. Отож, давайте пам'ятати слова А.М. Бенуа: «Це на батьківщині ви звичайний громадянин серед мільйонів таких же співгромадян, а за кордоном кожен з вас – носій культури рідної сторони» [1, с.98].

Подорожуючи, ми можемо тільки-но ступивши на землю чужої країни, спостерігати незвичні для нас явища, що тісно пов'язані з національними та місцевими звичаями й уявленнями того чи іншого народу про правила етикету.

Так, наприклад, вітаючись з вами, європеець, як правило, потисне вам руку, американець при цьому ще й поплеще вас по плечу. Японець низько поклониться, а кенієць в знак глибокої поваги... плюне на зустрічного, в той час як туземець з племені масаї при зустрічі спочатку сплюне на землю, потім плюне на власну долоню і тільки після цього дозволить потиснути собі руку.

На Замбезі в знак вітання воліють плескати в долоні та робити реверанс. Свою миролюбність араби висловлюють схрещуванням рук на грудях, китайці – поклоном з опущеними уздовж боків руками, туркмени – засуванням рук у довгі рукава халата. Вітаючи, один іншого, ізраїльтянин скаже «шóлом алéйхем» (мир вам), китаєць

запитає: «Чи їв ти?», іранець підбадьорить: «Будь веселим», а зулус повідомить: «Я бачу тебе».

У кожного народу – свої традиції, які обумовлені історичними умовами, характером народу та іншими факторами. За християнською традицією, заходячи до церкви, костелу чи кірхи парафіяни знімають головні убори, а євреї, заходячи до синагоги, навпаки, покривають голову. В католицьких країнах жінки не повинні заходити до храму з непокритою головою. У Європі колір трауру чорний, а в Китаї – білий.

Для нормального спілкування з представниками традиційної східної культури, потрібно знати особливості їх способу життя, тому що іноді знання традицій у прямому сенсі слова може врятувати іноземцю життя. Так, у позаминулому столітті один англієць потрапив в полон до бедуїнів. Його привели до намету шейха племені, коли той обідав: на килимі перед ним стояли всякі страви і ... сіль. Кмітливий син Альбіону не розгубився, а моторно схопив дрібку солі і відправив її до рота.

– «Це цукор?» – запитав один із арабів.

– «Ні, на жаль, він поїв зі мною солі», – сумно зауважив шейх. Довелося англійця відпустити по-доброму, бо, як говорить стародавня легенда, всякий, хто «їв з арабами сіль» ставав їхнім другом.

У наш час багато з правил міжнародного етикету носять чисто умовний характер. Хоча в момент виникнення цих правил, вони були суто практичними. Наприклад, за правилами етикету, піднімаючись по сходах, чоловік повинен йти попереду жінки. Це пов'язано з тим, що в давні часи чоловік ніс свічник, освітлюючи дорогу жінці, яка йшла за ним. Хоча ймовірність наступити на шлейф її довгої сукні сьогодні мізерно мала, культурний чоловік за давньою традицією піднімається по сходах попереду жінки і спускається позаду.

В античні часи протягнута долонею вгору права рука підтверджувала миролюбність людини – вона демонструвала, що в руці немає зброї, каменя, ножа. І якщо інша сторона була також мирно налаштована, то слідувало мимовільне рукостискання, що стало згодом найпоширенішою формою вітання.

Звичайно, не всі правила етикету, що виникли колись як необхідність, пережили свій час. Багато з них зникли одночасно з соціальними чи побутовими умовами, що їх породили. Так, під час спустошливої епідемії грипу після першої світової війни в Європі з

ініціативи медиків виник «Союз спрощення вітання». На вулицях міст можна було зустріти людей, які носили на грудях спеціальний значок, що інформував про те, що його власник воліє вітатися без традиційного рукостискання. Нинішня пандемія COVID-19 також змусила багатьох людей віддавати перевагу вербальному вітанняю.

Відповідно до загальноприйнятих правил етикету майже у всіх країнах молодший за віком словесно вітає старшого, але руку першими простягають при бажанні старші за віком та жінки. Вступаючи в контакт з великою кількістю чоловіків, рекомендується потиснути один одному руки з двома-трьома старшими, а іншим послати словесне вітання. Вітаючий повинен обов'язково стояти, що вже саме по собі є знаком вітання й поваги.

Особливо велика увага ритуалу привітання надається в Японії. При зверненні один до одного вони зазвичай вимовляють слово «сан» (пан) або «сенсей» (з япон. перекладається як "народжений раніше"). І сьогодні – це шанобливе японське звертання до наставників, учителів, лікарів і взагалі людей старших за віком чи положенням. Вербальні вітання супроводжуються обов'язковими поклонами (одзігамі), які є наочним відображенням соціальних відносин японців.

У книзі М.П. Білокопя «Східний етикет» детально описаний церемоніал таких поклонів, як "сайкейрей", ординарний церемоніальний уклін і легкий уклін. Слово «сайкейрей» означає вищу форму привітання та висловлення повної поваги. Цей уклін відбувається повільно й низько. Так кланяються перед вівтарем в синтоїстському храмі, в буддійському монастирі, перед національним прапором тощо. При простому поклоні корпус нахиляється на 20-30 градусів і в такій позі залишається близько двох-трьох секунд.

Японці кланяються один одному по кілька разів на день. Якщо зустрічаються зі старшим, наприклад, в установі, то в перший раз роблять ординарний уклін. При наступних зустрічах протягом того ж дня належить робити легкий уклін. У представників цього народу здавна ввійшло також у звичку, залишаючи приміщення, говорити: "Я йду", а після повернення – "Я повернувся".

Варто знати, що з японцями потрібно бути делікатним навіть в дрібницях. Так, наприклад, приймаючи дар однієї рукою, не висловивши при цьому захоплення, ви ризикуєте образити господаря будинку, тому що кожен японець твердо знає: подарунок треба приймати обов'язково двома руками. Адже цей жест показує, що людина вам приємна, і ви приймаєте її дар від чистого серця. Не

менш цікавими представляються прийняті в Японії правила поведінки за столом. В основу цих правил покладено принцип ввічливої поведінки господарів застілля, направлений на те, щоб зробити приємно гостям.

Специфічними є правила етикету в *мусульманських країнах*. Так, відповідно до них, господар першим вітає слугу, кінний – пішого, той що прийшов – сидячого. У таджиків правила ввічливості приписують складати обидві руки трохи нижче грудей при нахилі корпусу. Потім, не прибираючи рук від грудей, людина підходить до особи, яку вітає, говорить «Ас-саліму ‘алейкум (з араб. досл. "мир вам") і простягає обидві руки. Вся процедура вітання супроводжується прямим поглядом, у якому має виражатися щира повага та шанування.

Варто зазначити, що в якості форми вітання замість рукостискань в країнах Сходу частіше практикують поклони, які є також обов'язковою частиною мусульманської молитви – намазу. Кожний мусульманин повинен щодня здійснювати п'ять молитов. Найкоротший ранковий намаз зазвичай складається з чотирьох поясних поклонів. При зустрічі мусульмани здійснюють напівуклін, при якому права рука притискається до грудей. Таке вітання було можливо тільки між рівними мирянами. По відношенню до духовних персон і інших важливих осіб діяли інші правила: "нижчий" повинен був цілувати руки, а іноді і ноги "вищого".

При зустрічі представників різних народів чужі звичаї можуть здатися дивними, одяг некрасивим, їжа несмачною, манери поведінки надмірно манірними або, навпаки, вульгарними. Але з цього початкового враження, часто поверхневого, у жодному разі не повинна проявлятися неповага до культури іншого народу.

Безглуздо, наприклад, звинувачувати англійців в скнарості на тій лише підставі, що, приймаючи вас у себе вдома, вони обмежаться вельми скромним, за нашими поняттями, частуванням (з ростбіфами, сендвічами, солодощами та різними напоями). У них прийнято вважати, що в гості ходять не для того, щоб поїсти, а для зустрічі з людьми, з якими приємно провести вечір за цікавою бесідою. Крім того, на їх погляд, подібний прийом гостей досить зручний, раціональний і економний.

Готуючись до тієї чи іншої поїздки або зустрічі з зарубіжними партнерами, звичайно, не можна все передбачити. Часом доводиться вивчати звичаї інших народів після прибуття в ту чи іншу країну. Але краще все ж таки скористатися досвідом бувалих мандрівників, які

знають всі нюанси спілкування з іноземцями. Наведемо деякі рекомендації з правил поведінки в різних країнах Європи, почерпнуті нами з роботи Р.Ф. Радченко «Західний етикет».

У Німеччині називайте титул кожного, з ким розмовляєте. Якщо титул вам не відомий, то можна звертатися так: "Herr Doktor". Заміжній жінці надавайте титул її чоловіка – "Frau Doktor", або звертайтеся до неї – "Gnadige Frau" (милостива пані). До дівчат слід звертатися: "Gnadige Fraulein", тому що просто "Fraulein" називають тільки служниць або продавщиць у магазинах.

У Англії ніколи не кладіть руки на стіл, тримайте їх на колінах. У жодному випадку, не звертайтеся до незнайомих осіб, а поки вас їм не представлять. Не захоплюйтеся рукостисканням. Воно вживається дуже рідко, лише при першому представленні. Тим більше, не цілуйте рук. Не робіть на публіці компліментів типу: «У Вас гарна сукня» або «Які смачні ці тістечка», тому що це вважатиметься неделікатністю. За столом зазвичай не дозволяються окремі розмови: всі повинні слухати того, хто говорить, і, звичайно, говорити, щоб бути почутим усіма. Якщо Ви запрошені на обід, надягайте смокінг, а на офіційний вечір – фрак. Якщо ви хочете "вважатися джентльменом", згадайте англійське прислів'я: «Джентльмен – той, хто ніколи себе так не називає».

Шотландців та ірландців називайте "британцями", а не "англійцями". У ресторані не давайте чайових із бундючністю, їх потрібно непомітно підкласти під край тарілки. Ніколи не запізнюйтесь на зустріч навіть на п'ять-десять хвилин. До речі, в Англії люблять розповідати історію про якусь "леді N", яка обіцяла прийти до обіду, але не прийшла. Господиня почекала її п'ять хвилин і запропонувала всім сісти за стіл без цієї гості. «Вона, напевно, зламала ногу», – сказала господиня. І дійсно, за кілька хвилин по телефону передали вибачення «від леді N, яка не змогла прийти на званий обід тому, що по дорозі зламала ногу».

У Бельгії ввічливість полягає в демонстрації прекрасного апетиту, коли всім видно, що ви добре справляєтеся із солідними порціями кожної запропонованої вам страви. При кожному зручному випадку говоріть французькою "S'il vous plait" (будь ласка), навіть якщо ви не розчули того, що Вам запропонували.

В Іспанії, якщо вас запрошують залишитися на сніданок, не сприймайте цього запрошення всерйоз: воно є простою формальністю. Якщо його повторюють, відмовтеся знову, тому що в

цій країні лише третє запрошення є щирим, і його Ви можете прийняти. А тим більше ніколи не робіть візитів в так звану "сієсту", призначену для післяобіднього відпочинку пересічного іспанця.

В Італії так само, як і в Іспанії, відмовляйтеся в поїздах від запрошення перекусити з попутником, обмежившись побажанням "Buon appetito" (смачного). Не скупіться на чайові і не здумайте самі нести ваш чемодан, а краще будьте щедрі на поцілунки рук жінкам, якщо, звичайно, вони не феменістки. У знайомих справляйтеся спочатку про здоров'я їх дітей, а потім вже про все інше.

У Португалії ніколи не просіть у якості аперитиву порто, тому що там це вино вважається десертним. Не здумайте відправитися з візитами, не почистивши попередньо взуття у вуличних чистильників-професіоналів. Ніколи не дзвоніть раніше одинадцятої години ранку. Не робіть жінкам компліментів на публіці.

У Швеції вживайте за будь-яких обставин слово "Task" (спасибі). Це буде Вашим пропуском всюди.

У Швейцарії не цілуйте рук. Не робіть візит, не погодивши його напередодні. Ніколи не заходьте в квартиру, не витерши ретельно взуття. Даруйте квіти з будь-якого приводу.

У Франції, увійшовши в ресторан, зніміть головний убір, пальто. Попросіть офіціантку вказати вільний столик. До офіціанта звертаються "garson", а до офіціантки – "mademoizell", а до адміністратора залу – "maitre d'hotel". За будь-яких обставин будьте стримані, не звертайте на себе уваги докорами і зауваженнями. Закінчивши їсти, попросіть рахунок. У багатьох ресторанах в меню зазначені ціни з урахуванням чайових. Якщо такого анонсу немає, потрібно додати до рахунку десять відсотків. У солідних ресторанах рахунок подається на тарілці під серветкою, щоб приховати суму від сторонніх очей. У такому випадку плату кладуть під цю ж серветку. Прийнято відповідати на вітання офіціантів і метрдотелів, а в гардеробній давати чайові.

5.4. Етикет учасника міжнародної конференції

Міжнародні конференції (з'їзди, конгреси, симпозіуми, семінари) стали сьогодні однією з найпоширеніших форм обговорення різних питань між офіційними та неофіційними представниками двох або більше країн.

Конференції скликаються з різних причин – від вирішення дуже

важливих питань світового масштабу до визначення статуту всесвітньої організації ... колекціонерів сірникових етикеток. За підрахунками Торговельної палати Парижа, до пандемії ковіду щорічно понад три мільйони людей по всьому світу брали участь у чотирьох тисячах міжнародних конференцій та з'їздів. На практиці виробилися певні правила скликання, підготовки та проведення конференцій. Нижче наводиться типовий текст запрошення:

Шановне панство!

5-12 вересня 2021 року в університеті проводиться міжнародна науково-практична конференція на тему ...

Ми будемо раді бачити серед її учасників вашу делегацію в складі осіб. Про ваше рішення просимо повідомити нас не пізніше 15 серпня. Просимо повідомити також склад вашої делегації.

Всі фінансові витрати покриває організатор конференції.

*З повагою голова оргкомітету,
професор Іван ПЕТРЕНКО...*

Відповідати на отримані запрошення потрібно у всіх випадках, незалежно від того, чи приймаєте ви їх чи ні. В останньому випадку бажано вказати причини відмови. Ні в якому разі не слід затягувати з відповіддю, бо ваша затримка відповіді може бути сприйнята як неповага до її організаторів.

Якщо конференція скликається декількома країнами, то порядок денний повинен бути узгоджений між ними шляхом листування або спеціальних переговорів, адже порядок денний – це коло питань, які мають обговорюватися.. Іноді узгодження порядку денного стає досить гострою проблемою і затягується аж до відкриття самої конференції.

При підготовці будь-якої конференції організаторам важливо передбачити низку протокольних питань, зокрема, розпланувати розміщення делегацій у залі засідань. План такого розміщення заздалегідь узгоджується з керівником або секретарем кожної делегації для того, щоб не порушити принцип рівноправності.

У міжнародній практиці прийнято, що за участю тільки двох делегацій вони розміщуються обличчям один до одного по обидва

боки столу. Керівники делегацій розташовуються в центрі, секретарі – на торцях столу. Варіанти розміщення делегацій на великій багатосторонній конференції багато в чому залежать від можливостей самого приміщення. Зазвичай завжди залишають одну сторону залу вільною для проходу делегатів і зручності поширення документів. Делегації розсаджуються в алфавітному порядку. На великих конференціях для розміщення вибирають підковоподібний стіл, в центрі якого розташовуються голова та секретаріат.

Але ось, нарешті, всі питання в основному узгоджені. Делегати з'їхалися до місця проведення конференції. Конференцію відкриває в урочистій атмосфері з вітальною промовою на першому пленарному засіданні представник приймаючої країни. Потім делегати приступають до обговорення процедурних правил – регламенту. Ці правила визначають, як буде працювати конференція, хто буде головуючим, порядок надання слова доповідачам, час виступів, порядок голосування тощо.

Ключову роль на конференціях виконує головуючий (голова). Він виносить на розгляд конференції питання порядку денного, надає слово делегатам, має право переривати доповідача, якщо він виходить за рамки порядку денного або порушує регламент, ставить питання на голосування. Є кілька варіантів обрання головуючого:

- 1) за алфавітним порядком країн по черзі на кожному засіданні;
- 2) з числа організаторів конференції;
- 3) за принципом географічного розподілу;
- 4) за рівнем обізнаності в обговорюваних питаннях.

На конференціях обирається також секретаріат (на великих конференціях – генеральний секретаріат), який займається веденням протоколу конференції, редагуванням, перекладом і поширенням документів серед делегатів, підготовкою заяв для друку. Секретаріат працює під керівництвом голови.

Питаннями розміщення делегатів, їх пересування та дозвілля займаються, як правило, господарі або адміністративний секретаріат, який знаходиться у підпорядкуванні організаторів конференції. Відразу ж після прибуття до країни проведення конференції всім гостям, як правило, вручають карту та путівник по місту, список основних телефонів: оргкомітету, медичної служби, посольства їх країни. Ці матеріали готуються заздалегідь на загальноприйнятих мовах. Конференція розбивається зазвичай на комісії (комітети) на першому пленарному засіданні, які, в свою чергу, можуть поділитися

на підкомісії (підкомітети). На останньому пленарному засіданні підводяться підсумки роботи комісій, заслуховуються доповіді їх голів і спеціальні повідомлення. Комісії можуть працювати відповідно до ухваленого регламенту або встановлювати свої процедурні правила. Простою більшістю голосів учасники конференції можуть оголосити свої засідання закритими.

Основна мета конференцій, які не приймають рішень дипломатичного характеру – обмінятися думками, встановити контакти на майбутнє. Тому вони є майже завжди відкритими. Число виступів і час для відповідей на питання не обмежується. Функція голови полягає, скоріше, в веденні живої дискусії, ніж у спостереженні за суворим дотриманням регламенту.

Часом правила процедури взагалі на таких зустрічах не встановлюються. Порядок дискусії тоді цілком залежить від голови, який має забезпечувати виконання ряду правил. У іншому випадку конференція може перетворитися в безладний хор ораторів, які намагаються перекричати один одного. Одне з цих правил – використання права переривати доповідача щодо порядку ведення.

Головне при використанні права переривати доповідача – звертатися не до нього безпосередньо, а до голови. Цим правом рекомендується користуватися якомога рідше. Доповідач не можна переривати по суті його виступу, як би вам не прикро було б його слухати. Якщо ви це зробите, то довіра до вас з боку інших делегатів може бути серйозно підірвана. Деякі вважатимуть вас необізнаним у питаннях процедури, інші – просто невихованою людиною. Ввічливість і стислість "у промовах" щодо ваших колег, незалежно від їх політичних поглядів і вашого ставлення до них, наполовину забезпечує ваш успіх на конференції.

Одного разу на одній з конференцій представник Швеції, коли йому, надали слово, сказав: «Дякую вам, але мої проблеми не настільки важливі для всіх, щоб я витрачав ваш час. Мені буде корисніше послухати своїх колег». Таким тактичним "маневром ввічливості" шведський делегат домігся того, що в кулуарах він був постійно в центрі уваги і розповів таким чином більше, ніж передбачалося в ході його офіційного виступу.

Великі протиріччя на конференціях часто викликає процедура голосування стосовно проєктів рішень. Щоб цих розбіжностей було якомога менше, краще за все прийняти правила поіменного голосування.

Можливі три відповіді: "так", "ні", "утримуюся". Відповіді заносяться до протоколу, а іноді тут же показуються на табло або за давнім звичаєм просто пишуться крейдою на дошці в залі. У деяких випадках можливе і таємне голосування. Воно проводиться в основному за допомогою спеціально підготовлених бюлетенів.

У дні конференції проводиться багато так званих заходів поза залом засідання. Серед них екскурсії, вечори відпочинку, прийоми, що влаштовуються кожною з делегацій і господарями. Багато з них мають не тільки розважальний, але і діловий характер. Бесіда, що розпочата в перерві між засіданнями, може бути продовжена під час дружньої зустрічі ввечері. Велика кількість важливих питань вирішується шляхом особистого, неформального спілкування делегатів поза межами засідань.

Важливою частиною міжнародних конференцій і зустрічей є контакти з представниками преси, радіо і телебачення. У гонитві за сенсацією, в прагненні якомога швидше донести до читача "гарячі" новини багато журналістів можуть буквально атакувати вас запитаннями де завгодно – в фойє, в буфеті, перед входом в будівлю.

Від них не можна відвертатися, а тим більше тікати, тому що "з пресою треба дружити", – скаже вам будь-який досвідчений учасник конференцій, адже сприятливе висвітлення у засобах масової інформації думок членів вашої делегації – це важлива передумова успіху. Однак потрібно бути в окремих випадках досить обережним. Можна, зрозуміло, сміливо відповідати на просте запитання кореспондента про те, чи сподобалося вам пересуватися по Нью-Йорку під час недавнього урагану в США, але відповідати на складні запитання про позицію вашої делегації з важливої проблеми без погодження відповіді з керівником делегації не можна.

Якщо вам поставили питання, на яке ви не можете відповісти, відповідайте: «У мене немає коментарів з цього питання». І тоді настирливі представники преси залишать вас у спокої.

Виїхавши для участі в міжнародній конференції, не думайте, що можна просто відсидіти належний час у залі засідань. Робота на конференції ведеться постійно, навіть під час "перекурів". І починається вона зі сніданку, затягуючись іноді далеко за північ.

До речі, кілька слів про куріння. Якщо в приміщенні висить табличка "Прохання не палити", то не можна палити ні відкрито, ні "нишком" навіть завзятим курцям. Курити інколи не забороняється в кафе та ресторанах. Однак людина, що обізнана з правилами етикету,

перш ніж закурити, запитає дозволу у тих, хто сидить за одним столом з ним жінок і буде утримуватися від паління до того, поки його супутники не закінчать їсти.

Особливу увагу слід проявляти тим, хто курить люльку та сигари, які, як відомо, не курять за обіднім столом. Більш того, в деяких громадських місцях, де дозволяється курити цигарки та сигари, трубку курити категорично заборонено.

Якщо вам не пропонують сигарету, не можна попросити її у співрозмовника. Самі ж, в свою чергу, дотримуйтесь такого правила: перш ніж закурити, запропонуйте це присутнім. Зрозуміло, що не можна пускати дим в обличчя сусіда або вітатися та тиснути руку, не випускаючи цигарку з рота.

Як вручати або приймати подарунки

Відомо, що *подарунок* – це символ поваги. Тому до вибору подарунків треба ставитися дуже уважно. У подарунок потрібно вкладати вигадку, винахідливість, дотепність, доброту – словом, все, на що ви здатні. І справа не у вартості подарунка, а в намірах, з якими ви його вручаєте, в щирості ваших почуттів. Часом трапляється, що навіть дорогий, але недоречний подарунок, може образити національну гідність господарів.

Відомий такий випадок, що стався під час перебування на Мадагаскарі федерального президента ФРГ Карла Генріха Любке, який в 60-х роках вручив господарям подарунок – найсучасніший на той час кольоровий телевізор виробництва ФРН. Про це гості урочисто оголосили численному натовпу. Однак подарунок викликав не захоплення, а обурення та образу, адже в цій країні тоді ще не було телебачення, ні чорно-білого, ні тим більше кольорового. Як же були принижені люди, в очах яких дорогий подарунок (результат технічного прогресу!) нагадав їм про економічну відсталість їх рідної батьківщини.

На офіційних зустрічах подарунки повинні мати відтінок особистого ставлення, уваги. Якщо ви їдете до людей, вже знайомих вам, подумайте, що їм приємно буде отримати. Безглуздо, наприклад, дарувати гетьманські булави людям, що вже не раз бували в нашій країні. Тим паче, якщо вам це відомо. Але навіть якщо ви раніше нікого не знали в країні, куди прямуєте, все одно намагайтеся вибрати що-небудь цікаве, на свій смак, ніби обираєте подарунок для

себе або своїх близьких друзів. Якщо кошти дозволяють, не прийнято дарувати надто дорогі речі, щоб не поставити ваших господарів у незручне становище. Слід враховувати, що в багатьох країнах офіційним посадовим особам забороняється приймати дорогі подарунки.

Вибір подарунків залежить багато в чому від характеру ваших відносин з тими, кому ви їх збираєтеся піднести. Так, керівникам організації, яка вас зустрічає, можна подарувати якусь скульптуру, гравюру, пам'ятну медаль. Гідам, з якими ви подружилися, значки, книги, художні альбоми тощо. Пам'ятайте, що особисті речі (краватки, сорочки, парфуми) можна дарувати лише найближчим людям. Якщо вас запросять додому, то в цьому випадку завжди найкращим подарунком будуть живі квіти. Немає необхідності хвилюватися, що тій чи іншій квітці може бути приписано якесь особливе приховане значення. За рідкісним винятком можна дарувати будь-які квіти і в будь-якій кількості (до речі, парна чи непарна їх кількість має значення, напевно, лише в пострадянських країнах). Разом з тим слід пам'ятати, що в деяких країнах гортензії і хризантеми, наприклад, символізують скорботу, а яскраво-червоні троянди дарують тільки близьким людям: матері, дружині, сестрі, нареченій, так як вважається, що червоний колір свідчить про любов. Якщо ви сумніваєтеся у виборі квітів, наведіть довідки у продавців, яких, до речі, можна попросити надіслати квіти за адресою, вклавши в букет невелику записку або свою візитну картку.

Складаючи букет, слід пам'ятати про таке примітне явище, як біологічна несумісність кольорів. Безглуздо виглядають букети, складені, наприклад, з польових ромашок і садових квітів. Зовсім необов'язково дарувати великі букети. Можна обмежитися маленьким букетиком і навіть однією великою квіткою. Недарма відомий японський письменник, лауреат Нобелівської премії Ясунарі Кавабата писав: «Одна квітка краще, ніж сто, передає пишність квітки». Треба вміти, не тільки дарувати, але і приймати подарунки. Дехто чомусь вважає незручним висловити свою радість, отримавши подарунок і, не розгортаючи, кладе до купи інших пакунків. Це може сприйматись як ознака неповаги до людей, які думали про вас, вибираючи подарунок. Куди приємніше подякувати, розпакувати подарунок, роздивитись його та подякувати ще раз. Варто зазначити, що всі подарунки, незалежно від їх матеріальної цінності, слід приймати з однаковою цікавістю та увагою.

5.5. Етикет у громадських місцях

На вулиці чоловік за етикетом повинен йти зліва від жінки, так як місце праворуч прийнято вважати більш почесним. За старих часів, коли по бруківках їздили екіпажі, запряжені кіньми, і не було тротуарів, чоловік займав "небезпечніше" місце, захищаючи жінку від можливих неприємностей, пов'язаних із проїздом кінних екіпажів.

Зауважимо також, що по вулиці не прийнято ходити юрбою в одну шеренгу, загороджуючи увесь тротуар і заважаючи іншим перехожим. Краще треба розділитися на дрібніші групи.

Чи завжди чоловік повинен пропускати жінку вперед? Узагалі чоловік йде попереду жінки лише у виняткових випадках. Наприклад, якщо на шляху зустрічається яка-небудь перешкода, то чоловік долає її першим, а потім допомагає пройти жінці. Однак чоловік першим виходить з автобуса, тролейбуса, вагона поїзда і, допомагаючи зійти жінці, подає їй руку, для того, щоб вона могла на неї опертися.

Супроводжуючи жінку, чоловік не повинен курити. Навіть і питати дозволу закурити в цьому випадку не вважається ввічливим.

У минулому столітті в Англії в епоху правління королеви Вікторії вважалося, що чоловік повинен допомагати нести будь-які речі, що належать жінці, яку він супроводжує, в тому числі рукавички, парасольку, капелюшну коробку тощо. У наші дні це правило етикету згадують хіба що кінорежисери, що ставлять фільми про життя тих років. Але суть цього правила збереглася, а саме: жінці треба допомагати. Наприклад, нести важкі покупки з магазину, дорожню сумку. А ось предмети, що складають як би частину жіночого одягу, наприклад, маленьку театральну сумочку, носити чоловікові все ж таки не варто.

Вирушаючи на таксі, чоловік підходить до автомобіля та відкриває праві задні дверцята. Жінка сідає першою. Чоловікові не слід сідати поруч з водієм, тому що це буде виглядати неввічливо стосовно його супутниці. Відповідно до правил етикету в автомобілі найбільш почесним вважається місце на задньому сидінні, по діагоналі від водія, а не поруч з ним, як вважає багато хто з наших співвітчизників. Однак у зв'язку з тим, що сідати в машину з боку проїжджої частини вулиці небезпечно, задні дверцята таксі, що звернені до неї, як правило, закриваються на запобіжний пристрій. Тому жінка, першою сідаючи в таксі, займає місце позаду водія. Чоловік у цьому випадку змушений допустити деяке відхилення від

правил, оскільки не може скористатися закритими задніми дверцятами, щоб сісти на менш почесне місце.

Коли жінка сідає в машину, їй слід не влізати в неї спочатку однією, а потім й іншою ногою. Зручніше буде, злегка присівши на сидінні, потім уже втягнути ноги. Виходячи з автомобіля, обидві ноги треба одночасно опускати на асфальт.

З автомобіля першим виходить чоловік і допомагає вийти жінці. Якщо ж посадка в автомобіль, але не таксі, здійснюється у внутрішньому дворіку, на спеціальній стоянці і в місцях, де немає інтенсивного руху, чоловік, сідаючи в машину, займає місце позаду водія. Коли ж чоловік сам керує автомобілем, то спочатку він допомагає сісти своїй супутниці на передне сидіння, а потім займає місце за кермом. Приїхавши до місця призначення, чоловік виходить з автомобіля, обходить її спереду і, відкривши дверцята, допомагає вийти своїй супутниці.

У ресторані чоловік, показуючи дорогу до столика, якщо він заздалегідь обраний або замовлений, йде попереду. У всіх інших випадках порядок буде наступним: метрдотель, жінка, чоловік.

Підійшовши до столика, чоловік допомагає жінці сісти, відсуваючи стілець від столу, і в той час, коли вона сідає, присуває його. Чоловік сідає зліва від жінки, а якщо стіл невеликий, то навпроти неї. Сівши за стіл, чоловік подає жінці меню, надаючи їй право обрати страви. Якщо чоловік добре знайомий з кухнею ресторану, він може порекомендувати кілька страв. Нерідко жінка надає право вибору страв для себе чоловікові. Замовлення робить завжди чоловік.

Меню в більшості ресторанів за кордоном складається з двох частин, іменованих *la table* та *a la carte*. Умовно перше можна перевести як комплексний підбір страв. За встановлену наперед ціну, що вказується зазвичай у верхній частині меню, можна вибрати певну кількість страв, наприклад, один напій, один суп, одна гаряча страва, каву або чай. У тій частині меню, яка має заголовок *a la carte*, що означає "вільний вибір відповідно до меню", проти кожної страви вказується його ціна, і, таким чином, розплачуватися відвідувачі будуть залежно від того, які страви і в якій кількості вони замовили.

У деяких ресторанах за кордоном відвідувач, сплачуючи рахунок, передає гроші не офіціантові, а касиру при виході з ресторану. Офіціант лише приносить рахунок і подає його на невеликому підносі чи тарілці або просто кладе його на стіл.

Частиною вашого перебування за кордоном буде *культурна програма*. Господарі намагатимуться показати вам свої найкращі музеї та виставки, запросять в театр і на концерт. Культурна людина зобов'язана якомога уважніше поставитися до запропонованої програми. По-перше, через повагу до господарів та їх країни. По-друге, через повагу до самих артистів.

Ваша поведінка в театрі, мабуть, як ніде, показує і рівень вашої власної культури. Можна сміливо сказати, що відвідування театру починається ще вдома. При всій перевантаженості вашої програми завжди можна знайти п'ять-десять хвилин, щоб заїхати в готель і переодягнутися для театру. Необов'язково одягати новий вихідний костюм або сукню. Досить одягнути святкову краватку і, зрозуміло, акуратно зачесатися. Словом, продемонструвати ваше ввічливе ставлення до гостинності господарів.

Прибувши в театр або кіно, чоловік, тримаючи квитки в руці таким чином, щоб контролер міг їх бачити, пропускає жінку вперед. Заходячи до вестибюлю, чоловік знімає головний убір. При виході він може надіти його тільки в дверях. У гардеробі чоловік допомагає жінці зняти верхній одяг і лише після цього роздягається сам.

Якщо білетер не вказує шлях до місць, указаних в квитках, чоловік йде трохи попереду, показуючи дорогу. Проходити на свої місця між рядами в залі для глядачів слід тільки обличчям до тих, хто сидить. При цьому жінка проходить першою, а чоловік – слідом за нею. Однак якщо в театр, кіно разом приходять кілька чоловіків і жінок, то першим між рядами проходить чоловік, за ним жінки. Останнім проходить також один з чоловіків. При такому розсаджуванні жінка не буде сидіти поруч з незнайомими людьми.

Обговорювати зміст п'єси та гру акторів краще в антракті, а не під час дії. Прийнято бурхливо аплодувати лише після закінчення актів і всієї вистави, і стриманіше – після виконання сольної арії в опері або при появі диригента за пультом на концерті, а також іноді при виході на сцену провідних акторів до початку дії. Шанобливе ставлення до театру було завжди властиве культурним людям. Йоганн Вольфганг Гете писав, з яким благоговінням він, будучи ще хлопчиком, ходив у театр: «Театр вважався найбільшою святинею, і будь-яке порушення порядку в ньому підлягало негайному покаранню, як злочин проти її величності публіки» [8, с.112].

У театрі треба вести себе не просто ввічливо, але й галантно. Шум оплесків не завжди рівнозначний розумінню п'єси глядачами. Є

й інші способи висловити своє захоплення, наприклад, піднести акторам квіти після закінчення вистави.

Некультурними людьми назвати можна тих глядачів, які з нетерпінням чекають антракту, щоб посмакувати в театральному буфеті або після закінчення вистави, розштовхуючи інших людей, поспішати до гардеробу, а тим більше покидати під час вистави глядацький зал театру. Про подібних «любителів мистецтва» влучно сказав одного разу народний артист СРСР Микола Павлович Акімов: «Громадський злочин таких глядачів не менший, ніж, якби хто-небудь із слухачів концерту став би сурмити в трубу в залі філармонії або бруднити сажею картини в музеї. У всіх цих випадках однаково гинуть твори мистецтва на очах у публіки, яка хоче ними насолодитися до кінця» [4, с. 53].

Розділ 6

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

6.1. Підготовка та проведення ділових переговорів

Ділова людина витрачає на спілкування більшу частину свого часу. Тому від того, наскільки грамотно воно побудовано, залежить багато: результативність переговорів, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволеність працівників своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємини з іншими організаціями та державними органами – це і багато іншого залежить саме від мистецтва ділового спілкування.

Мистецтво спілкування ґрунтується на використанні психологічних чинників і вмій організації самого процесу спілкування. При всьому різноманітті форм ділового спілкування основним є бесіда (розмова, переговори) двох і більше осіб. Залежно від того, якою мірою в ході розмови досягнуто її мети, можна буде судити і про ступінь ефективності розмови та оцінювати дії її учасників.

Більшість людей, торкаючись питань стосовно ділових бесід, вважають поняття «ділова розмова», «ділова бесіда» та «ділові переговори» синонімами. Однак для професійних психологів ці поняття не ототожнюються, а відрізняються за змістом. Ці відмінності обумовлені цілями, статусом і повноваженнями співрозмовників. Розглянемо кожну із вказаних форм комунікацій детальніше.

Ділова розмова є найбільш розповсюдженою формою контактів. У діловій розмові присутні ясно осмислені цілі, інтуїтивні докази та несвідомі мотиви. На відміну від бесіди, ділова розмова є формою ситуаційного контакту її учасників.

Мета такої комунікації – обмін інформацією стосовно конкретного питання між двома та більше учасниками. Регламент ділової розмови обумовлений ступенем вагомості її предмета, і залежить не стільки від жанру, скільки від можливостей учасників розмови, які використовують при цьому такі комунікативні засоби, як обмін репліками, запитаннями, оцінками.

Ситуаційний контакт зазвичай містить такі елементи:

- звернення;

- запит (запитання, бажання отримати інформацію або опис ситуації);
- відповідь (подання інформації або опис ситуації);
- узгодження дій (взаємодія);
- очікуваний результат (сумісні акції, домовленості, рішення).

Щоб досягнути очікуваного результату, необхідно, щоб усі компоненти розмови були обґрунтовані та мотивовані, щоб не було зовнішніх перешкод, а тим більше небажаних свідків.

Ефективність розмови, як і всіх комунікативних жанрів, може залежати не тільки від компетенції її учасників, але і від манери триматися, рухатися, мовної культури та вміння слухати, формулювати свої думки, обґрунтовувати заперечення тощо.

Ділова бесіда. Вона має цілеспрямований характер та проводиться у вигляді діалогів для подальшої взаємодії. Ділові бесіди розрізняються як за формою, так і за змістом. Існують бесіди рівних за положенням партнерів, колег (наприклад, економісти різних підприємств) та нерівних партнерів (наприклад, керівник – підлеглий).

Основна мета бесіди, як і будь-якого комунікативного жанру – обмін інформацією, однак залежно від предметного змісту можливий багатоцільовий характер бесід. Так розрізняють бесіди, що пов'язані з наймом і звільненням персоналу, та бесіди типу "доручення виробничого завдання", бесіди для аналізу та розв'язання конфліктних ситуацій, бесіди з підлеглими дисциплінарного характеру, бесіди, які підготовляють персонал до впровадження новацій, бесіди для покращення психологічного клімату в колективі, що носять неформальний характер.

У кожному із названих видів бесід цілі мають бути пов'язані безпосередньо з предметом розмови. Так, наприклад, бесіду при прийомі на роботу проводять з метою діагностики професійного та особистісного потенціалу кандидата на посаду, а мета бесіди з підлеглим, якого начальник "викликав на килим" – виявити причини порушення дисципліни чи неякісного виконання роботи та зміни мотивації поведінки працівника.

Як правило, ділові бесіди плануються завчасно. В процесі підготовки визначаються предмет бесіди, коло учасників і питань, які доцільно обговорити, основні наміри, які необхідно здійснити, де і коли проводити бесіду, бажаний результат тощо.

Ділові переговори. Вони являють собою усний контакт між

партнерами (співрозмовниками), які мають необхідні повноваження від своїх організацій для їх проведення та вирішення конкретних проблем шляхом досягнення певних домовленостей. При цьому кожна сторона має якісь спільні або протилежні інтереси. Оскільки переговори вважаються серйознішою справою, ніж ділові бесіди, то зазвичай в них мають брати участь уповноважені особи, обізнані з існуючими правилами проведення ділових розмов.

Правила проведення ділової розмови

Правило 1. Сформулюйте конкретні цілі та тези розмови. Метою ділової розмови може стати, наприклад, укладання угоди, підписання договору, вирішення спірного питання, отримання інформації тощо. Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках.

Склавши план ділової розмови, потрібно підготувати тези, в яких необхідно:

- визначити ключові слова;
- вибудувувати черговість аргументів у більш переконливій послідовності (сильні - середні - найсильніші);
- продумати аргументи (систему доказів, спростувань тощо);
- підібрати необхідні документи, матеріали;
- визначити склад учасників (їх мінімальне число).

Правило 2. Бажано вести розмову "віч-на-віч", удвох, без сторонніх слухачів. Наявність слухачів створює "ефект театру", коли ми говоримо, маючи на увазі не тільки того, до кого звертаємося, але й інших слухачів; нам небайдуже, що подумують, що розкажуть іншим свідки бесіди. Але це не байдуже і нашому співрозмовнику, тому його сприйняття та реакція в присутності сторонніх також будуть менш передбачуваними.

Правило 3. Виберіть найбільш прийнятний для розмови час. Уявіть, наприклад, що вам потрібно з'ясувати з кимось стосунки. Ви приходите до нього (або телефонуєте йому), а його в цей час хвилюють зовсім інші турботи або він збирається у своїх справах. Ризиковано також починати розмову (особливо таку, що може затягнутися), не маючи в запасі достатньої кількості вільного часу.

Не рекомендується продовжувати розмову після події, що викликала хвилювання, нервові потрясіння, гнів (зокрема, після щойно отриманої "прочуханки"). Доречно тут згадати вислів Лева

Миколайовича Толстого: «Те, що починається в гніві, закінчується в соромі» [22, с.18].

Правило 4. Виберіть відповідне місце для розмови. Воно має відповідати двом основним умовам: а) ніщо не повинно відволікати вас від бесіди; б) місце повинно максимально сприяти меті розмови.

Майте на увазі, що розмові можуть завадити сторонні люди, телефонні дзвінки, інші відволікаючі фактори. Для будь-якої розмови чи не найкращим місцем є кабінет керівника, однак для щирої розмови керівника з підлеглим більше підійде робоче місце останнього, де він відчуває себе впевненіше і невимушено. Вдалим місцем може бути і нейтральна територія. Відомо, що багато домовленостей легше досягаються в неформальній обстановці: за дружньою вечерею, на прогулянці, на природі тощо.

При офіційному спілкуванні господар знаходиться на своєму звичайному місці – за столом. Для напівофіційного спілкування він зазвичай розташовується навпроти відвідувача за приставним столиком або за столом засідань. Зона неофіційного спілкування уявляє собою два-три крісла та журнальний столик.

Правило 5. Приверніть увагу та створіть атмосферу довіри. Домогтися стійкої уваги непросто, тому що більшість із нас є неуважними слухачами. Чоловіки, як правило, є гіршими слухачами в порівнянні з жінками. Вони зазвичай більш нетерплячі в бесідах, особливо коли говорять з жінками.

У будь-якому випадку важливо привернути увагу співрозмовника. Як же домогтися уваги? Якщо ви будете говорити лише про ваші проблеми, не торкаючись інтересів співрозмовника, то на успіх розраховувати не варто. Отож, подумайте, як пов'язати ваше запитання з проблемами співрозмовника або запропонуйте йому щось цікаве саме для нього. Для позитивного результату розмови потрібно також створити атмосферу взаємної довіри. Недружелюбно налаштований співрозмовник буде відхиляти навіть розумні пропозиції, переносючи на них негативне ставлення до їх автора.

Щоб добре підготуватись до перемовин, потрібно знати відносно нескладні прийоми ділового спілкування, серед яких чи не найголовнішим вважається пунктуальність ініціатора розмови. Якщо запрошеній людині доводиться чекати, то мимоволі накопичується роздратування, яке може вилитися (навіть і несвідомо) в агресивний настрій. Якщо ж обставини не дозволяють вчасно почати розмову, необхідно сповістити про це запрошеного, вибачитися і

запропонувати інший час зустрічі. Не зайвим буде, якщо запитати співрозмовника, який час буде зручний для нього.

Правило 6. Підпорядкуйте свою тактику меті розмови. Хід бесіди можна регулювати за допомогою поставлених запитань, які можна умовно поділити на відкриті та закриті.

Відкритим називається таке питання, на яке не можна відповісти однозначно (так, ні, не знаю), а доводиться, відповідаючи на нього, щось розповідати. Наприклад: «Розкажіть, будь ласка ...», «Що вам відомо про ...», «Як ви думаєте ...?», «А чому?», «Ваша думка?», «Ваші пропозиції?», «Чим ви це поясните? ». Відкриті питання потрібні у випадку, якщо метою розмови є отримання інформації.

Протилежністю відкритим питанням є питання закриті, тобто такі, на які необхідно відповісти «так» чи «ні». Такі питання ефективно використовуються з метою переконати, отримати згоду, змусити відмовитися від чого-небудь, подолати опір тощо. Наприклад, потрібно дати доручення співробітнику, який, за припущенням керівника, буде сперечатися, доводити, що це справа не входить в його обов'язки. Для цього можливий такий варіант діалогу:

Керівник: Ви були на нараді з питання про ...?

Підлеглий: Так, був.

Керівник: Ви, звичайно, звернули увагу на пункт четвертий рішення?

Підлеглий: Так, а що в ньому особливого?

Керівник: Цей пункт прямо адресується і Вам: потрібно зробити таке (далі дається доручення та визначається термін його виконання).

У більш складних випадках може знадобитися більша кількість закритих питань, щоб "загнати в кут" опонента. Мистецтво розмови включає в себе і вміння не відволікатися від наміченої мети. Наприклад, якщо ви не можете вирішити важливе для відвідувача запитання, і вам доводиться обмежитися лише отриманням від нього інформації, то утримайтеся від оцінок (навіть окремих), за якими відвідувач може розпочати суперечку або помилково трактувати вашу позицію.

Правило 7. Примушуйте більше говорити вашого співрозмовника, адже зазвичай з двох учасників розмови психологічну перевагу має той, хто ставить запитання, а не той, хто багато говорить. Тому доцільніше буде дотримуватися тактики переконувати за допомогою ланцюжка логічно вивірених запитань.

Надавши співрозмовнику переважне право говорити, корегуючи його розповідь запитаннями, ви досягнете такого результату:

- максимально розташуєте до себе співрозмовника;
- отримаєте найповнішу інформацію про стан справ, про якості співрозмовника, про його ставлення до вас та інших людей.

Ця тактика ("менше говорити – більше запитувати") дозволяє керівнику з честю виходити з досить скрутних ситуацій.

Правило 8. Будьте справедливим критиком. Критика – одна з важливих, але непростих обов'язків будь-якого керівника, викладача, батька, старшого за віком тощо. Якщо людина "проштрафилась", то вона очікує, що критик буде до неї не тільки суворим, але й справедливим.

Люди, що критикуються, мають зазвичай виправдання, які вони вважають цілком поважними. Якщо їх не вислухати, то створюється враження несправедливості критики. Тому дане правило має на увазі таке:

- зберігаючи рівний тон розмови, вислухайте пояснення;
- перш ніж критикувати, знайдіть для об'єкта критики похвальні слова щодо інших його вчинків. Це дуже ефективний прийом. Особливо бажано його застосування напередодні нищівної критики. Наприклад, керівник говорить: «Ми з Вами працюємо разом ... (стільки-то років), і нерідко Ваші результати були просто чудові (наведіть кілька прикладів). Але поясніть, що завадило Вам виконати це важливе для нас всіх завдання?»

Правило 9. Фіксуйте отриману інформацію. Відомості, отримані під час розмови, стрімко зникають з пам'яті. Тому рекомендується робити позначки під час ділової розмови, а після її закінчення записати (цифри, факти, прізвища, телефони) в блокноті. Особливо швидко втрачається інформація, отримана по телефону: відсутність зорового образу значно знижує здатність до запам'ятовування. Тому, піднімаючи телефонну трубку, ділова людина зазвичай бере листок для запису інформації.

Правило 10. Припиняйте розмову після досягнення її мети, щоб ваш співрозмовник приступив негайно до виконання завдання. Крім своєчасності тут можна очікувати і на більшу точність виконання, оскільки найсвіжіші в пам'яті всі деталі ваших вказівок.

Якщо ж, завершуючи розмову, ви вирішите потеревенити по-дружньому про щось, то цим ви знизите ефект своїх попередніх зусиль. Адже з пам'яті співрозмовника зітруться багато деталей

розмови. Невимушений обмін думками "за життя" краще перенести для створення доброзичливої атмосфери на початок ділової розмови.

Помилки під час ділових розмов

Розглянемо можливі помилки керівництва під час співбесіди з претендентом на роботу, при дорученні завдання працівникові і при його звільненні.

Прийом на роботу. Багато майбутніх конфліктів закладаються при першій бесіді керівника з претендентом на посаду.

Помилка 1. Часто у співбесіді з новачком керівник прикрашає умови праці, особливо коли потрібно терміново заповнити вакансію, а інших претендентів немає. Зіткнувшись з дійсністю, новачок може відчути сильне розчарування та вважати себе обманутим.

Щоб залучити необхідного працівника, потрібно все ж таки, не приховуючи труднощів, показати всі реальні вигоди та переваги посади, яка пропонується: підкреслити привабливі елементи в роботі, можливості зростання та підвищення кваліфікації, вигідні моменти в умовах праці, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, реально наявні пільги, а також пообіцяти принаймні всебічну підтримку та необхідну допомогу.

Помилка 2. Ненадання допомоги в адаптації новачка. Часто буває, що працівник, який не знайомий з особливостями та порядками нової для себе організації, набиває собі "шишки" просто від незнання ним цих особливостей.

Нерідко буває, що новачка прагне взяти під свою опіку хтось із працівників, що погано ставиться до керівника. І ось уже першою інформацією для нього є нищівна критика начальника, критично оцінити яку новачок ще не в силах.

Дослідження плинності кадрів показали, що багатьом працівникам, які звільняються, думка про звільнення з роботи прийшла саме в перший (повний розчарувань) робочий день. Тому керівнику доцільно прикріпити до працівника на перший час когось із гідних співробітників, кому таке доручення буде не в тягар. Цей працівник допоможе новачкові адаптуватися до колективу і буде сприяти створенню у того позитивного враження щодо нової роботи.

Помилка 3. Неправильне первинне сприйняття претендента роботодавцем, особливо його зовнішності. Наприклад, керівник переоцінює здатності кандидата, довіряючи оцінкам в його

"червоному» дипломі, хоча більш доцільним було б протестувати новачка. І навпаки, керівник проявляє нетерпимість до негативних якостей кандидата, що не дозволяє оцінити його позитивні якості.

У жодному випадку несправедливо та незаконно одного кандидата ретельно перевіряти лише тому, що у нього, скажімо, занадто "довге волосся" на голові, а іншого приймати без застережень на посаду секретаря-референта лише тому, що в неї достатньо "довгі ноги" та красиві очі.

Отже, яке б враження не залишили деякі виявлені риси характеру кандидата, вони повинні мати другорядне значення, якщо не мають прямого впливу на результати майбутньої роботи або відносини із співробітниками. Часто буває, що недоліки кандидата компенсуються його позитивними якостями, якщо враховувати в комплексі всі вимоги, що пред'являються до певної посади.

Якщо претендент не задовольняє уявлення керівника про те, який потрібен співробітник, то все одно відразу в кінці розмови не рекомендується давати йому негативну відповідь. По-перше, тому, що кращих претендентів може і не знайтися. По-друге, такий прийом народжує антипатію до цієї компанії і тому може зашкодити її іміджу.

Забороненими засобами під час ділової бесіди можна вважати такі *негативні* прийоми:

- зовсім не дивитись на співрозмовника і не приділяти йому уваги;
- перебивати співрозмовника;
- негативно розцінювати його вислови;
- підкреслювати різницю між собою та співрозмовником;
- різко прискорювати темп бесіди;
- переходити межі особистого простору співрозмовника;
- намагатися обговорювати питання, не звертаючи уваги на те, що співрозмовник сильно збуджений;
- ігнорувати поведінку та психічний стан співрозмовника в ході бесіди [5].

Доручення завдання. Розмови з метою доручити (отримати) завдання – це ділові бесіди, що найчастіше проводяться в компаніях. Від того, наскільки чітко та зрозуміло буде сформульовано доручення, залежить якість його виконання.

Щоб не допускати найбільш поширених помилок, слід уникати:

- давати доручення "похапцем";

- передавати доручення через третіх осіб;
- доручати завдання "першому стрічному" працівнику;
- давати непродумані доручення.

Кожна з цих дій негативно відбивається на чіткості формулювання завдання та шкодить як роботі, так і авторитету керівника.

Існують також і *позитивні прийоми*, які бажано систематично використовувати при дорученні завдання. Зазначимо деякі з них:

- поєднувати усну інформацію з письмовою (письмово фіксувати терміни, відповідальних виконавців, форму виконання роботи та звіт про неї);
- тактовно проконтролювати, чи правильно підлеглий зрозумів завдання (наприклад, запитанням керівника: «Що збираєтесь робити?») або відповіддю підлеглого: «Якщо я правильно зрозумів, я повинен зробити ...»);

Існують кілька типів працівників, і до кожного з них при дорученні завдання необхідно застосовувати різну тактику переконання.

"Незамінний". Такий працівник-універсал погоджується підмінити, заміщати, бути представником тощо. Найчастіше робить не тільки свою роботу. Пишається тим, що все може. Найкращий аргумент для нього: «Треба», який він розуміє з півслова, а іноді навіть сам працює на випередження.

"Себелюб". На першому місці у такого працівника власне "я". Береться за справу лише тоді, коли можна показати себе. Любить громадську роботу. Його треба тримати в рамках дозволеного.

"Діловий". Дуже практичний. Може йти до бажаного результату будь-якими шляхами. Все підпорядковує користі, але не вміє співвідносити свою частину роботи із загальними завданнями. Абстрактне мислення вважає філософствуванням. Перед ним обов'язково треба ставити цілі, роз'яснювати їх. Звертатися до нього краще так: «Цю роботу потрібно зробити терміново, до 15-го числа. Вона важлива не для звіту, а щоб "застовпити" за собою напрямок...»

"Ігрун". Для нього характерний вибірковий інтерес до діяльності, він може працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Але його зацікавленість нестійка, він швидко загоряється і так само швидко згасає. Час від часу його необхідно «розворушувати» його діяльність.

Звертатися до нього найкраще так: «Слухайте уважно, робота

доручена Вам, за її виконання відповідаєте тільки ви. Про виконання доповісте через ... В іншому випадку будете мати неприємності, і премію не отримаєте ».

"Енергійний". Йому важлива не робота, а самовираження. На місці буває рідко. Весь у громадських справах, завжди кудись поспішає, комусь дзвонить, десь засідає. Йому приємно бути представником свого підрозділу в контактах з іншими. До нього потрібен особливий підхід. Добре реагує на слова: «Себе не жалієте. Замоталися зовсім. І там, і тут працюєте "як бджілка"». Але виглядаєте добре. Ми вже тут скучили за Вами. Чи не погодитесь Ви нам трохи допомогти? Треба налагодити зовнішні зв'язки з іншими відділами. Адже Ви всіх знаєте, скрізь буваєте і Вас усі знають».

«Мораліст». Тримається владно, прагне всіх повчати. Його не треба виховувати, з ним треба бути дуже обережним, краще тримати його в ролі консультанта. Звертатися до нього слід з великою повагою: «Будьте люб'язні, підкажіть нам, як краще виконати цю роботу, як правильно розподілити? Ваш великий досвід ... » (краще звертатися хвилин за 10-15 до обідньої перерви, щоб не вислуховувати його пораду під час обіду).

«Архіваріус». Все робить за інструкцією. До нього звертайтеся за порадою з приводу чогось незрозумілого у документах. Доручіть йому оформлення документів. Бажано не доручати нічого нового, так як "засушить на корені". Спокійно можна довіряти папки з вхідними та вихідними документами, оскільки подібна робота тоді набуває особливого масштабу та змісту. Інакше він не відчуває себе потрібним. Звертатися до нього найкраще так: «Ці документи так до Вас і просяться. Попрацюйте з ними, будь ласка, щоб нам ніхто не висував претензій».

«Скептик». Починає виконувати будь-яке завдання після другого, третього нагадування. Сенсу в виконанні завдання не бачить. До нього індивідуальний підхід не потрібен. Зворотного зв'язку не шукає (Любить називати себе інформованим оптимістом).

«Творець». Все робить граючись, йому все цікаво, працює розумно, красиво, хоче зробити краще, більше, швидше. Вразливий, не вміє і не хоче підлаштовуватися до "мінливого світу" та встановлених порядків, поважає відкритість відносин і чесність. Потребує доброзичливої підтримки та визнання. Необхідно застерігати його від помилок і деякої наївності. Потрібно налагодити з ним творчу взаємодію на будь-якій стадії проекту: в процесі

передачі рішень на виконання, в організації контролю і на стадії оцінки кінцевого результату. Звертаючись до нього, наголошуйте його ділові якості: «Я хочу доручити Вам одну важливу справу, яка вимагає напруження сил. Ви саме той, хто не боїться труднощів, а, головне, Ви є та людина, яка може це зробити краще за всіх», «Ви людина ініціативна, відповідальна і тому, кому ж, крім Вас, братися за це важливе для фірми завдання?»

Бесіда при звільненні. Мова йде про розмову із співробітником, що звільняється, коли вже підписаний наказ про його звільнення.

Багато керівників, працівників кадрових служб не бажають витратити час на розмову з такою людиною, оскільки для них вона вже "відрізана скибка". І дарма. Метою такої розмови є з'ясування важливого для керівництва питання: якою ж є справжня причина звільнення працівника, в тому числі які має претензії до керівництва.

Найсприятливіший час для такої розмови – вранці останнього дня роботи особи, що звільняється: всі формальності закінчені, розрахунок проведено, залишилося тільки отримати трудову книжку.

Ця розмова може і не відбутись, якщо ступінь відчуження працівника від безпосереднього керівника надзвичайно висока, а це вже серйозний привід, щоб задуматися, адже особисте відчуження складається, в першу чергу, як реакція на стиль роботи керівника. Але в більшості випадків вдається отримати досить конкретну і корисну інформацію. Ось деякі відповіді звільнених, що давались у подібних розмовах:

- Якби начальник розмовляв зі мною так як сьогодні, то я б, напевно, і не замислився про звільнення.

- У нас багато незадоволених (називає несприятливі фактори, що ведуть до плинності кадрів).

- Дякую, що ви цінуєте мою думку. Можу підказати, що якщо ви не вдастесь до заходів, найближчим часом подадуть заяви про звільнення ... (називає прізвища).

- Поки начальником буде ... (називає прізвище), жодна людина, що поважає себе, не протримається в цій "конторі довго.

- Наше начальство ні в що не ставить людей, за відсотками не бачить людини.

Під час таких бесід можуть траплятись і інші неприємні висловлювання, в тому числі і такі, що ранять самолюбство керівника. Проте, незважаючи на це, користь подібних розмов

полягає насамперед в тому, що завдяки їм отримується надзвичайно важлива інформація, яка дозволяє виявити назріваючі конфлікти в колективі та уникнути багатьох неприємностей в майбутньому.

6.2. Тактика проведення ділових перемовин

Практикою вироблено кілька типів ведення переговорів з діловими партнерами. Основними з них є переговори по телефону, відеоконференції через Інтернет і переговори при особистій зустрічі.

Відразу зазначимо, що технічні засоби для ведення переговорів застосовуються рідко, зокрема тоді, коли країни контрагентів розташовані далеко одна від одної; якщо підприємства добре знають одне одного і підтримують довгострокові контакти; коли необхідно повторити замовлення за раніше укладеним контрактом тощо.

Телефонні переговори та відеоконференції мають як переваги, так і недоліки. Перевагою є можливість коротко викласти суть справи, з'ясувати всі нюанси та схилити співрозмовника до своєї точки зору буквально за кілька хвилин. Таке ведення переговорів відточує в бізнесмена ділову хватку, реакцію на будь-які зміни в ході розмови, стислість і точність своїх вимог чи пропозицій. Недоліком може бути те, що телефон (на відміну, наприклад, від он-лайн технологій) не дає можливості бачити очі та жести співрозмовника, можливе припинення зв'язку з технічних причин.

Перш ніж приступати до переговорів по телефону або через інтернет, необхідно ретельно підготуватися, особливу увагу приділити меті та змісту розмови. Корисно записати перелік питань на папері. Обов'язково передбачте реакцію співрозмовника на ваші пропозиції. Розмова не повинна перевищувати 5-6 хвилин, з яких близько однієї хвилини має бути приділено поясненню основної мети дзвінка та близько 2-4 хвилин її обговоренню.

Правила проведення переговорів по телефону або через Інтернет зводяться до такого:

1. Починають розмову з представлення себе та своєї фірми.
2. Якщо співрозмовник непомітно намагається відхилитися від теми розмови, тактовно повертайте його до мети дзвінка.
3. Намагайтеся не перебивати співрозмовника, але довго не мовчіть, періодично підтверджуйте участь в бесіді.
4. Не переходьте на крик під час розмови, ведіть переговори так, як спілкувалися при особистій зустрічі. Якщо вам погано чути

співрозмовника, то це не означає, що і він погано чує вас.

5. Конспектуйте або записуйте розмову, зазначате по ходу розмови внесені пропозиції або робіть позначки, щоб не втратити важливі деталі.

6. Якщо зв'язок несподівано перервався, то повинен передзвонити той, хто телефонував.

7. Закінчує розмову його ініціатор або старший за статусом.

Якщо переговори пройшли успішно і домовленість досягнута, слід негайно після дзвінка надіслати партнеру лист, що відображає думку сторін з питання, що обговорювалося.

Минулий 2020 рік став переломним. Світ, який вже 3 роки прагнув діджиталізуватись за 2 місяці з початку введення першого карантину на 90% зробив це. Бізнес-зустрічі, до яких ми звикли за чашкою кави стали відео конференціями. Проте, бізнесменам як і раніше, важливо отримувати нових клієнтів, вміти втримати старих, вирішувати різноманітні бізнес-задачі у нових реаліях. Переговори в форматі он-лайн можуть стати викликом для деяких видів бізнесу, проте зростаюча необхідність використання цього інструменту змушує підприємців пристосовуватися до нових правил. Правильний підхід до відео конференцій є умовою вдалого проведення переговорів та отримання користі від такого формату спілкування.

Існують стандартні правила ведення таких переговорів. Вони сформовані на основі таких факторів, як ділова етика та психоаналіз.

Правила успішних переговорів включають в себе наступні етапи: підготовка, хід переговорів та постпереговорний період спілкування. Наведемо далі тези щодо кожного з цих етапів.

Підготовка до переговорів

- Мета та цінність. Перед стартом треба чітко визначити мету переговорів та їх цінність. Бажано розбити мету на три пункти: запланований результат, прийнятний і неприйнятний.

- Порядок і план. Порядок – це список пунктів, яких треба дотримуватися під час переговорів. План переговорів – це детально розписаний порядок. План потрібен вашій команді, щоб заздалегідь опрацювати позитивні та негативні сценарії для кожного пункту. Це допоможе швидше орієнтуватися на переговорах, коли часу на роздуми буде обмаль.

- Запасні засоби зв'язку. Переговори он-лайн можуть зійти нанівець через проблеми з електрикою або Інтернетом. Навіть, якщо з електропостачанням та зв'язком все добре, завжди може вийти з ладу сервіс, через який ви спілкувалися. Для підстрахування треба мати запасні сервіси для переговорів.
- Знайдіть вдалий ракурс. Якщо вас чекають переговори з використанням відеозв'язку, перевірте, що потрапляє в поле зору відеокамери. Не забудьте також про одяг в діловому стилі.
- Під час відеоспілкування потрібно дивитися або в екран, або в камеру. Блукаючий по кімнаті погляд клієнт може розцінити як байдужість.
- Оформіть профіль у сервісі для он-лайну: фотографія, посада, контакти, прізвище та ім'я. Якщо немає вдалої фотографії в діловому стилі, поставте на "аватарку" логотип компанії.
- Приберіть з екрану все зайве. Закрийте програми та вкладки браузера, які не потрібні на переговорах. Вимкніть повідомлення на комп'ютері, а на пристроях поставте беззвучний режим.

Хід переговорів

- Представлення. На початку розмови дайте партнеру чітко зрозуміти, хто ви, від якої компанії ви дієте і з якою метою прийшли на цю розмову. Це допоможе уникнути багатьох питань у подальшому спілкуванні.
- Взаєморозуміння. Безумовно, в процесі переговорів ви повинні відстоювати насамперед свої інтереси. Але не зайвим буде глянути на розмову з боку співрозмовника. Це допоможе вам краще зрозуміти, які плюси своєї пропозиції ви можете для нього підкреслити. Вмійте слухати та чути чужу позицію.
- Однозначність. Якщо мова йде про фінансове партнерство, умови оплати товару тощо, необхідно, щоб усі вони були чітко обумовлені, а потім прописані в договорі і не піддавалися подвійному трактуванню. Якщо ви не зрозуміли ту чи іншу фразу вашого партнера, задавайте йому уточнюючі запитання. Сумніви, невпевненість необхідно або підтверджувати, або розвіювати.
- Дотримуйтесь балансу. Ще один важливий фактор того, як вести переговори про співпрацю. Тут, як і в бою, сильний не той, хто атакує, а той, хто тримає удар. Свої позиції необхідно відстоювати не

за рахунок відмов, суперечок та іншого негативу. Важливо продемонструвати професіоналізм. І тоді партнер лояльніше буде ставитися до запропонованих вами умов.

- Тримайте слово. Обіцяйте тільки те, що можете гарантувати. Дотримуйтесь своїх обіцянок і обов'язків стосовно майбутнього договору, щоб не постраждала ваша репутація.
- Грамотно завершуйте спілкування. За фактом переговорів сторони повинні дійти до бажаного висновку. Це може бути попередня домовленість, іноді – категорична незгода сторін. Але не можна залишати переговори незавершеними.

Після переговорів

- Підготуйте список домовленостей (follow up), яких ви досягли, а також перелік невирішених питань. Домовленості записуйте докладно, що може убезпечити від претензій з боку протилежної сторони.
- Результат переговорів не обов'язково означає про прийняття рішення, оскільки вердикт про співпрацю потрібно приймати, лише обговоривши зі своїми колегами все те, про що ви домовилися в процесі переговорів. Особливо, якщо співрозмовник запропонував вам варіанти співпраці, що до того не планувались.

Етикет переговорів при особистих зустрічах

На відміну від дипломатичного протоколу, що регулює порядок зустрічей представників ділового світу на державному рівні, правила спілкування бізнес-партнерів є не надто консервативними, а більш гнучкими. Такі переговори можуть проводитися як з делегацією, так і з одним представником зацікавленої компанії. Ділові зустрічі можна розділити на бесіди і переговори.

Під час бесіди сторони обговорюють проблемні питання, обмінюються думками і намічають подальшу спільну діяльність (підписують протоколи про наміри), а під час переговорів – домовляються про співпрацю (підписують контракти, угоди тощо).

Від представників сторін вимагається уміння сподобатися, справити один на одного добре враження. Для того щоб переговори призвели до позитивних результатів, необхідно:

- зберегти ініціативу в своїх руках;

- зібрати всю інформацію про потенційного партнера;
- розкрити партнеру вигідну вам позитивну інформацію про вашу організацію.

Під час зустрічі сторін необхідно дотримуватися таких правил:

1. Біля входу в ваш офіс партнера повинен зустрічати секретар або співробітник.

2. До переговорів підготуйте всю документацію (бізнес-план, кошторис тощо), щоб не витратити потім на це час.

3. Попередьте персонал про майбутні переговори, щоб вас не турбували під час зустрічі.

4. На столі обов'язковими мають бути безалкогольні напої (в окремих випадках пропонуються чай і кава, але жодного виду їжі). Відсутність попільнички говорить про те, що у вас не курять.

5. Вимкніть телефон або не відволікайтесь на його дзвінки. У партнера має створитися враження, що переговори для вас є важливою подією.

При проведенні переговорів ви завжди повинні знати статус людини, з якою ви їх проводите. Якщо представник протилежної сторони не володіє належними повноваженнями, краще відмовитися від угоди і перенести підписання договору на наступний етап.

Якщо зустріч відбувається в формі візиту, то зазвичай вона триває 2-3 дні. Тому доцільно, оскільки термін невеликий, обмежити час ведення щоденних переговорів 2-3 годинами. Якщо зустріч призначена пізніше 13-ї години, то це розцінюється іноземними партнерами як запрошення після переговорів на обід, а після 18-ї години – на вечерю.

Сторона, що приймає зобов'язана розмістити прибулих гостей в готелі, забезпечити їх транспортом, ознайомити з діловою частиною програми та культурними заходами. Якщо переговори ведуть через перекладача, формулюйте запитання точно, коротко і ясно. Переговори ведуть, як правило, керівники фірм (або очільник делегації), а думки з боку співробітників фірми можуть бути висловлені лише з дозволу або за вказівками керівника переговорів.

Для того щоб уникнути непорозумінь у ході переговорів або матеріальних витрат, не зайвим буде знати й таке:

- Доручати підготовку до проведення переговорів слід найдосвідченішим кваліфікованим працівникам організації, які мають добру репутацію та користуються авторитетом серед колег.
- Вперше вступаючи в контакт з невідомим іноземним

партнером, необхідно дізнатися всі дані про майбутнього партнера (реєстрацію фірми в установленому законодавством порядку, виробничі можливості, фінансову спроможність тощо).

- Проведення переговорів може здійснюватися через представника іноземного партнера, який у співпраці з вами вбачає свою вигоду. Представник повинен діяти в рамках, які визначає його керівництво. Варто знати, що підписання контракту не уповноваженим для цього представником, може призвести до невігідних результатів співпраці з вашим партнером.

- Уважно перевіряйте всі пункти контракту до його підписання, оскільки можливі приховані "пастки" при його складанні, що згодом призведе до матеріальних втрат. Чітко обговоріть з партнером порядок виконання його умов і проведіть додаткову перевірку. Бувають випадки, що партнер не спроможний виконати окремі умови, зазначені в контракті.

Існують такі типи поведінки партнерів на переговорах:

- Явно виражене протистояння сторін. Девізом таких переговорів є "хто кого". В даному випадку домагаються максимального виконання зобов'язань якоюсь зі сторін великих поступок або ж наполягають на ще більш вигідних умовах для себе.

- Повна протилежність першому. Одна сторона сильна, інша – слабка, залежна. За таких обставин за столом переговорів панує дружня атмосфера. Слабка сторона "підлещується", поводить себе дуже запобігливо тощо.

- Повне взаєморозуміння партнерів. Працюючи на рівних, вони шукають такі рішення, що повністю задовольняють інтереси обох сторін.

У переговорах "нечистоплотний" партнер може використовувати різні хитрощі та прийоми. Наприклад, розставляються помилкові акценти (демонструється крайня зацікавленість у якомусь питанні, яке є другорядним для іншої сторони) або на основі попередньої домовленості починають ставитися запитання з вимогами яких-небудь поступок, що неприйнятні для іншої сторони.

Існують жорсткіші прийоми ультимативних вимог, які передбачають тиск на партнера, що отримали негласні назви "салямї" та "пакування".

Прийом "салямї" полягає в тому, що партнер видає власні інтереси порційно, затягуючи цим переговори. Сенс прийому полягає

в бажанні змусити партнера "розкрити всі свої карти". Часто в цьому прийомі використовується висування пропозицій, що допускають подвійне тлумачення або відмову від власних пропозицій. У такому випадку переслідується небажання вирішувати що-небудь за допомогою переговорів, спроба виторгнути якомога більше поступок або трактувати угоду в своїх інтересах, формально не порушуючи її.

Вказівка на відмінності у виконанні будь-яких умов може призвести до посилення розбіжностей, загострити обстановку під час переговорів. Спільний аналіз розбіжностей найчастіше призводить до згоди. Справа в тому, що заперечення в ході обговорення просто необхідні. При цьому одні з них є інструментом аналізу проблеми, а інші – інструментом маніпулювання поведінкою партнера. Заперечення повинні бути добре аргументовані, а також орієнтовані не тільки на захист власних позицій, але і на спільну справу.

Прийом "пакування" виглядає як сукупність пропозицій або питань, які пропонуються до розгляду у вигляді "паketу". Всі висунуті пропозиції розглядаються в комплексі. Зовні все виглядає цілком пристойно, але, якщо подивитись з іншого боку, то дії партнерів мають різні цілі. Якщо ви не хочете "кльоннути" на хитрість, але в той же час вам не вигідно втратити партнера, вихід є: не гримаючи дверима, продовжуйте переговори, проаналізуйте причину нечесної поведінки партнера. В результаті проведеного аналізу збудуйте вигідну для вас лінію поведінки. Пам`ятайте, що ведення переговорів – важка психологічна робота, тому необхідно бути уважним, спостережливим, здатним контролювати свої дії та вчинки.

6.3. Етикет ділової бесіди

Щоб заручитися підтримкою співрозмовника, необхідно з самого початку справити на нього хороше враження – ведіть себе природно, не метушіться, посміхайтесь, чим покажете, що раді бачити його. Не скупіться на щирі похвали, висловлюючи схвалення вчинків та ідей партнера. Але тут також потрібно обійти "підводні рифи", що можуть насторожити та викликати недовіру. По-перше, похвала повинна бути щирою, інакше вона буде виглядати як лестощі і справить погане враження. По-друге, комплімент не повинен переслідувати очевидної мети, інакше він буде визнаний фальшивим.

Навіть якщо ви багато років знаєте партнера, не доводьте

спілкування з ним на переговорах до "панібратства". Перш за все, ви повинні підтвердити свою репутацію надійного, серйозного ділового партнера. Викладайте свої думки в належній формі, не давайте нездійсненних обіцянок і не приймайте нереальних умов.

Щоб стати хорошим співрозмовником, треба насамперед бути хорошим слухачем і намагатися не перебивати співрозмовника. Більшість з нас грішить цим недоліком. Чоловіки перебивають частіше, ніж жінки. Керівники перебивають частіше, ніж підлеглі (навіть у побуті). Уважно ж слухаючи, ми немов би віддаємо пріоритет думкам співрозмовника перед своїми (прихований комплімент). Навпаки, перебиваючи, ми немов би говоримо: «Послухай краще мене, мої думки цінніші твоїх. А все, що ти хочеш сказати, я і так знаю». Якщо все ж перебити довелося, то допоможіть потім відновити хід думок співрозмовника, перерваний вами.

Щоб слухати, потрібні вольові зусилля. Однак куди простіше втішити себе словами «нічого цікавого не почую». Такий висновок ми прагнемо зробити якомога швидше, бо він позбавляє нас від вольових зусиль, необхідних для слухання.

Людині, яка говорить, потрібно пам'ятати це і, по-перше, намагатися зацікавити співрозмовника з перших слів, а по-друге, – бути стислим. Для сприйняття сенсу слова людині потрібно зазвичай не більше 1 секунди. Якщо слово рідко зустрічається – 3-5 секунд. Для повного розуміння питання – не менше 14-15 секунд. При деяких навичках людина схоплює зміст промови зі швидкістю 60-70 слів за хвилину. Для стислого висловлення своєї думки необхідно оволодіти повнотою розуміння. Але ця повнота досягається довгими наполегливими роздумами.

Всього лише одну хвилину тривала промова американського президента Авраама Лінкольна, з якою він виступив 9 листопада 1863 року при освяченні кладовища загиблих у громадянській війні: «Ця нація, підкоряючись Богу, відродиться до нової свободи. Мета: влада народу, за допомогою народу і для народу».

Психологічну перевагу в розмові завжди має той, хто слухає і запитує, а не той, хто багато говорить. Красномовство в переговорах зайве, переконати партнера легше логічним ланцюжком вивіренних питань і фактів. Не захоплюйтеся 10-хвилинними тирадами, мова повинна бути лаконічною, аргументованою, без двоякого сенсу. Партнеру буде легше вас зрозуміти та почути ваші думки.

Наведемо два *правила ведення бесіди*:

1. Не починайте розмову з "болючих" питань. Почніть з тих, з якими ви згодні. Не давайте поспішних відповідей. Не посилайтеся на "вищі" організації, це може знизити ваш авторитет в очах партнера..

2. Пам'ятайте, що шляхом компромісів вирішуються навіть найскладніші та спірні питання. Зазвичай на самому початку переговорів позиції сторін багато в чому відрізняються. Не наполягайте на своїх формулюваннях, спробуйте в рішеннях партнера знайти раціональне зерно. На слабкі аргументи повинні бути висунуті вагомі контраргументи. Знання деталей розглянутих проблем вибудує повнішу картину, а підкріплення аргументами швидше наблизить вас до досягнення домовленості.

Пасивність в переговорах будь-якої зі сторін говорить про небажання вести переговори або про слабку позицію партнера. Основне завдання, що переслідується під час переговорів, – переконати співрозмовника зробити те, чого хотіли ви. Якщо партнер згоден, це не означає, що він допустив слабину. Навпаки, ви повинні показати, що раді тому, що його дії дозволили уникнути труднощів, і його рішення посилює позиції обох сторін. Лестощі в подібних випадках неприпустимі, тому що вони нещирі та викличуть підозру.

При розкритті своїх "карт" перед партнером велика ймовірність того, що ви не отримаєте від нього поступок. Допускаються різноманітні прийоми, в тому числі легкий обман, однак у веденні переговорів краще все ж таки уникати відкритого обману. Будьте завжди коректні, якимсь необережним зауваженням може зачепити гідність партнерів, престиж їхньої фірми або ж національну гордість.

Найчастіше вимовляйте ім'я співрозмовника. Відомо, що людині приємно чути своє ім'я (або ім'я та по батькові). Невипадково, коли ми хочемо переконати когось, ми мимоволі досить часто вимовляємо його ім'я. Промовляти ім'я слід не скоромовкою, а з почуттям і в тому ж темпі, в якому йде розмова. Промовляти ім'я – означає проявити повагу до людини. Те, що ви запам'ятали ім'я (особливо після давньої та нетривалої розмови) – це своєрідний комплімент. Дуже часто ми миттєво забуваємо щойно почуте при знайомстві ім'я (та по батькові). Щоб цього не сталося, рекомендується засвоїти прості *правила запам'ятовування імені*:

1) відразу ж, як почули ім'я, повторіть його вголос, наприклад: «Дуже приємно, Іван Васильович» або «Радий бачити Вас, пане Арагіте-Адегама Кулетунга-Кулератна. (Таке прізвище має мій колишній однокурсник з Мадагаскару. До речі, ім'я його –Тутуаніби

тамба – зовсім "не ріже вухо" носію української мови — *В.С.*).

2) асоціюйте з іменами відомих вам людей або історичних особистостей. Така візуальна асоціація допомагає навіть тоді, коли вам доводиться взяти ім'я одного персонажа, а по батькові – іншого;

3) проговоріть ім'я та по батькові кілька разів про себе, якщо вголос не вдається це сказати;

4) зробіть собі установку на запам'ятовування імені (та по батькові).

У бесідах намагайтеся уникати особистого займенника "я", слід говорити "ми" або "ви" (залежно від контексту).

Наприклад, замість слів «Я взяв ваш каталог ...» доречніше буде сказати: «Розглянувши люб'язно запропонований вами каталог ...»; а замість «Я вважаю, що ...» скажіть краще: «Чи не здається вам, що ...», оскільки заявивши: «Я вважаю, що ...», ви покажете, що не довіряєте розумовим здібностям партнера та поставите себе вище нього. Це може викликати у нього почуття протесту, незалежно від того, наскільки розумною виявилася ваша думка. Ваша ідея може прозвучати і так: «Чи не здається вам, що пропозиція, яку я зараз висловлю, може допомогти нам у вирішенні питання. Вона, звичайно, може бути помилковою, але якщо я не правий, сподіваюся, ви мене виправите». Така поведінка дасть можливість вашому співрозмовнику проявити таку ж відвертість.

У розмові не вживайте жаргонну та вульгарну лексику, а також непристойні жарти та слова-паразити (наприклад: «типу», «реально», «платити налом», «кидалово», «в натурі»; «пацан сказав – пацан зробив», «значить так» тощо).

Упродовж переговорів перепитуйте партнера, перевіряючи, чи правильно ви зрозуміли його думку. Повторіть вголос його ідею або пропозицію, трактуючи їх зі своїх позицій. Крім того, в ході розмови потрібно вміти правильно робити паузи. Вони дозволяють співрозмовникам обміркувати почуте і надають можливість кожному вирішити, як краще висловитися. Пауза в промові підкреслює значимість висловленої думки. Головне, щоб тривалість паузи не перевищувала 5-6 секунд, інакше вона стане обтяжливою. Уникайте також створення напружених пауз. Доречно розказаний анекдот, що зрозумілий навіть іноземному співрозмовнику, або вдалий жарт також може розрядити атмосферу спілкування.

Часто мова супроводжується мімікою та жестами, що підсилюють емоційний ефект. Численними спостереженнями за

рухами тіла встановлено ознаки, за якими можна з великою вірогідністю зрозуміти думки та почуття людини та її ставлення до співрозмовника. Такі ознаки називаються невербальними.

6.4. Невербальні засоби спілкування

Як відомо, рухи людини максимально наповнені інформацією про неї. Тому, спілкуючись із зарубіжними партнерами, корисним може виявитися розуміння жестів, притаманних окремим націям. Так, наприклад, типовий американський символ – великий і вказівний пальці разом утворюють букву "О" (що означає "Окай – все добре). Однак значення цього жесту не можна вважати загальноприйнятим. У різних країнах він може нести різне смислове навантаження: в Японії він буде означати "гроші", а у Франції – "нуль".

Прийнято вважати, що більше всіх жестикулюють італійці. Однак мова жестів найбільш розвинена в арабському світі. Якщо якийсь чиновник чи поліцейський в розмові вдаряє ребром долоні однієї руки по згину іншої біля ліктя, то це треба розуміти так – він вам пропонує показати свої документи. Якщо цей же чиновник або поліцейський витягнув вперед руку долонею вниз, а пальцями рухає, щось на кшталт, ніби скребе повітря, це читається як прохання до вас наблизитися або підійти. В ході будь-якої бесіди, навіть особистого плану, ви помічаєте, що ваш арабський співрозмовник раптом ні з того ні з сього почав потирати вказівні пальці тильними боками, а решту ж пальців у цей час він тримає загнутими, то це означає збіг його думок з вашими, тобто повну згоду з вами.

Якщо ж під час приємної розмови арабський співрозмовник раптом хапає вашу долоню і доволі різко плескає по ній витягнутими пальцями, то це, як правило, означає, що ваш жарт вдався і співрозмовник оцінює його гідно. Якщо подібний жест супроводжує бесіду в ситуації ділових переговорів, тоді він однозначно висловлює згоду укласти угоду. Заперечення в арабів символізує наступний жест: підборіддя та брови піднімаються вгору, головою проводиться різкий рух назад, і все це супроводжується цоканням язика. А якщо ви побачили три пальці, складені "щипкою" вгору, це свідчить про прохання не поспішати або почекати хвилинку. Цей жест використовується в усіх країнах Близького Сходу. Він також означає заклик до пильності, або попереджає про небезпеку (особливо тоді, якщо вам його демонструють з вікна машини, що їде попереду).

Для Саудівської Аравії характерний інший цікавий жест. Якщо до вас підійшли та поцілували в маківку, значить, у вас попросили вибачення.

У деяких країнах проведення нігтем великого пальця по зубах, як правило, символізує межу фінансових можливостей. Якщо "справи кепські", в Африці це позначають прикладанням до голови двох пальців, в Японії – енергійним рухом руки, зажатою в кулак, а в Папуа-Новій Гвінеї – проведенням ребром долоні по горлу.

Часто один і той ж самий жест має протилежне значення. Так, наприклад, вертикальний кивок головою у нас означає "так", а у болгар – "ні". Якщо при здійсненні угоди ви бачите, що ваш співрозмовник нахилився вперед, долоні оголені і на завершення він зробив "шпилеподібний" жест (мається на увазі така позиція рук, коли пальці торкаються один одного), – він вкрай зацікавлений і проявляє позитивну увагу. Однак цей ланцюжок може по-різному завершитися. Якщо після "шпилеподібного" жесту пішли схрещені на грудях руки або закладання ноги за ногу (і до того ж все це супроводжується блукаючим поглядом), – угода майже напевно не відбудеться. Якщо ж на завершення йде ряд позитивних жестів – угода відбудеться обов'язково.

Піднятий вгору великий палець представники різних народів розуміють по-своєму. В Греції цей жест означає виражене в грубій формі побажання, щоб ви негайно замовкли. У США подібний жест може бути витлумачений трояким чином залежно від того, як саме було піднято палець:

- піднятий вгору великий палець означає, що все в порядку.
- на автостраді – позначає бажання зловити попутну машину.
- нецензурний вислів у деяких штатах.

В останньому випадку великий палець викидається вгору дуже різко. У нас, як відомо, подібний жест позначає найвищу оцінку ситуації. Причому для наших співвітчизників не має значення манера викидання пальця вгору. Однак уявіть собі ситуацію українсько-американських ділових переговорів. Переговори завершуються. Всі задоволені, все гаразд, договори підписані. І ось, бажаючи висловити своє задоволення, один із учасників переговорів з української сторони, мабуть, погано знаючи тонкощі "штатівського" етикету, намагається висловити задоволення. Він швидко піднімає вгору великий палець руки ...!

Найбільш зрозумілі нам жести, що супроводжують мову

співрозмовника. Вони наче підсилюють емоційне навантаження, що вкладається в слова, або підкреслюють особливо важливі моменти розмови.

Переконуючи, дуже важливо розуміти, як співрозмовник сприймає слова. Нерідко про це можна скласти уявлення з його відповідей. Однак не завжди співрозмовник буває щирим. Інший може відрізнятись мовчазністю або невизначеністю реакції. І тут на допомогу переконуючому може прийти знання *пантоміміки*, тобто мови жестів, поз, міміки обличчя, рухів тіла тощо.

Достовірність пантоміміки ґрунтується на тому, що більшість її проявів відбувається спонтанно і не контролюється нашою свідомістю. Розуміючи сенс пантоміміки, можна дізнатися більше того, що співрозмовник говорить (навіть те, що він думає та відчуває). Це, безумовно, полегшує завдання переконання. Друга перевага людини, яка розуміє пантоміміку, полягає в тому, що, підкріплюючи свої слова відповідними жестами, позами та мімікою, людина, яка виступає з промовою стає переконливішою.

Жести, що допомагають оратору переконувати інших людей, називаються *риторичними*. Залежно від виконуваних функцій ці жести поділяються на ритмічні, емоційні, вказівні, зображувальні, символічні.

Ритмічні жести підкреслюють логічний наголос, зміну темпу мови та її інтонації.

Емоційні жести передають різні відтінки почуттів. Наприклад, при словах «поклавши руку на серце» ми зазвичай робимо і відповідний рух. Емоційне напруження розмови якнайкраще підкреслюється енергійними жестами. Вони супроводжують найсильніші, кульмінаційні моменти розмови.

Видатний реформатор церкви Мартін Лютер був блискучим оратором. Проповіді цього священнослужителя переконали багатьох у правильності його ідей, що створили основу нової течії в християнстві – Лютеранську церкву. Про використання Лютером емоційних жестів говорить, наприклад, такий факт. Під час однієї зі своїх палких проповідей він з такою силою вдарив кулаком по кафедрі, що розколов 8-сантиметрову дошку.

Вказівні жести виділяють якийсь предмет з ряду подібних йому, показують місце або напрямок, про які йде мова. Наприклад, піднесена вгору рука, дає зрозуміти, що мова йде про високопосадовців. Вказуючи рукою на годинник, дають зрозуміти,

що час обмежений, пора закінчувати.

Зображувальні жести допомагають створити візуальний образ поняття, що обговорюється. Наприклад, згадавши про армреслінг, природно показати основне положення руки атлета при цьому єдиноборстві. Про роль зображувальних жестів для кращого розуміння складних речей свідчить, наприклад, такий факт з історії науки. Видатний математик Гаспар Монж припинив читання лекцій з теорії поверхонь після того, як через похилий вік він не зміг жестикулювати, пояснюючи складні просторові фігури.

Символічні жести також добре всім знайомі. Рукоштовпання як прояв дружелюбності; оплески як символ захоплення; руки, підняті до неба як звернення до Бога; руки, простягнуті до іншого – бажання наблизитися; широко розведені в обіймах руки – дружні почуття до присутніх. Ці та інші жести загальноповживані, зрозумілі та виразні.

Серед символічних жестів особливої уваги, мабуть, заслуговує жест "рукоштовпання". Це дуже важливий жест: з нього починається і ним, як правило, закінчується кожна зустріч, кожна ділова розмова. Отже, рукоштовпання – це такий жест, за характером якого ми можемо судити про те, з чим прийшов і з чим іде потенційний партнер.

У діловому ж світі рукоштовпання використовується не тільки як жест, що означає вітання. Перш за все, цей жест означає довіру партнерів один до одного. Це знак безумовної поваги та бажання досягти взаємовигідної угоди.

Щоб зрозуміти сенс рукоштовпання в кожному окремому випадку, постарайтеся звертати увагу на наступні ознаки: інтенсивність рукоштовпання, його тривалість, а також сухість або вологість рук. Цілком очевидно, що сухі руки в поєднанні з коротким і слабким рукоштовпаннем найчастіше свідчать про байдужість. Якщо ж руки вологі – це свідчить про сильне хвилювання партнера. Трохи триваліше й енергійне потискання руки в поєднанні з посмішкою означає, що ваш партнер налаштований дружелюбно та по-діловому.

У тому ж випадку, якщо руку, простягнуту для рукоштовпання, ваш майбутній співрозмовник повертає тильною стороною донизу, це майже завжди означає вираз переваги, тиску або навіть зневаги. Рукоштовпання, у якому задіяні обидві руки, прийнятно тільки в процесі більш-менш розвинених відносин. Воно є знаком якоїсь особливої близькості людей один до одного. Не рекомендується саме з нього починати знайомство.

Спілкуючись з аудиторією, корисно дотримуватися таких *правил жестикуляції*:

1. Жести повинні бути природними. Вдавайтеся до жесту тільки тоді, коли є внутрішня потреба в ньому. Почавши рух, не зупиняйте себе. Перерваний жест – зазвичай результат хвилювання оратора, його невпевненість в собі. З іншого боку, жести самовдоволення та зарозумілості (положення рук "будиночком") викличуть обурення аудиторії, а почісування або розгойдування можуть розвеселити аудиторію.

2. Жестикуляція не повинна бути безперервною. Не жестикулюйте протягом усієї промови. Не кожна фраза потребує підкреслення жестом.

3. Управляйте жестами. Не намагайтеся бути схожим на вітряк, притримуйте сили в запасі; пам'ятайте, що жестикуляція – елемент рівноваги всієї пози. Ніколи жест не повинен відставати від слова.

4. Урізноманітніть жестикуляцію. Не користуйтеся одним і тим же жестом у всіх випадках, коли потрібно надати словам виразність. З одного боку, під час ділових зустрічей, бесід, переговорів необхідно контролювати свої жести та міміку, з іншого – вміти правильно "прочитати" реакцію партнера. Так, часті кивки головою можуть означати: бажання співрозмовника прискорити бесіду та перейти від питань приватного характеру до більш загальних, принципових або від довгих або тривалих пояснень – до нової інформації.

Невербальні компоненти спілкування особливо значимі в перші хвилини знайомства. Вони повинні показати зацікавленість у майбутній бесіді, готовність до конструктивної співпраці, відкритість для нових ідей і пропозицій.

А тепер згрупуємо жести та пози по тих станах, які вони виражають. Можна виділити жести та пози відкритості, захисту, роздумів і оцінки, сумніву та невпевненості, незгоди, впевненості, що свідчать про закінчення зустрічі або про затягування часу.

Жести відкритості. Ці жести свідчать про щирість співрозмовника, його добродушний настрій і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків належать жести "розкриті руки" і "розстібання піджака".

Розкриті руки. Особа, яка говорить, робить жест рукою (або двома) в сторону слухача, при цьому долоня на мить опиняється зверненою догори. Цей жест особливо наочний у дітей: коли вони пишаються своїми досягненнями, то відкрито показують свої руки.

Коли ж відчують свою провину, то ховають руки або за спину, або в кишені. Жест демонструє бажання йти назустріч і встановити контакт. Найкраще починати цей жест наче з глибини, з рівня живота, спрямовуючи руки трохи вгору та в бік співрозмовника.

Розстібання піджака. Люди відкриті та дружньо до вас налаштовані часто розстібають і навіть знімають піджак у вашій присутності. Спостереження показують, що консенсус між співрозмовниками в розстібнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в піджаках із застібнута гудзиками.

Той, хто змінював своє рішення в сприятливу сторону, розмикав руки й автоматично розстібав піджак. Коли стає зрозуміло, що угода чи позитивне рішення питання, що обговорюється, досягнуті, а також у тому випадку, коли створюється позитивне враження від спільної роботи, присутні розстібають піджаки, випрямляють ноги та пересуваються на край стільця, ближче до столу, що відділяє їх від сидячих навпроти них співрозмовників.

Жести підозрілості та скритності свідчать про недовіру, сумніви у вашій правоті, про бажання щось приховати, приховати від вас. У цих випадках співрозмовник машинально потирає чоло, скроні, підборіддя, прагне прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається на вас не дивитися, відводячи погляд в бік. Інший показник скритності – неузгодженість жестів. Якщо людина, що захищається, посміхається, це означає, що вона штучною посмішкою намагається приховати свою нещирість.

Жести захисту показують, що співрозмовник відчуває небезпеку або загрозу. Найрозповсюдженішим жестом цієї групи є руки, схрещені на грудях. Руки можуть займати три характерні положення:

1. *Просте схрещування рук.* Є універсальним жестом, що означає оборонний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите або говорите. Бо співрозмовник почне ухилятися від обговорення.

Потрібно також врахувати і те, що цей жест впливає на поведінку інших. Якщо в групі з чотирьох чи більше осіб один схрестив руки, то незабаром можна чекати, що й інші наслідують цей приклад. Правда, цей жест може означати просто спокій і впевненість, але це буває, коли атмосфера бесіди не носить конфліктного характеру.

Якщо, крім схрещених на грудях рук, співрозмовник ще стискає

пальці в кулак – це говорить про його ворожість чи наступальну позицію. В такому випадку треба сповільнити свою мову та рухи, наче пропонуючи співрозмовнику слідувати вашому прикладу. Якщо це не допомагає, то постарайтеся змінити тему розмови.

2. *Кисті схрещених рук обхоплюють плечі.* Іноді кисті рук впиваються в плечі або біцепси так міцно, що пальці стають білими. Це означає стримування негативної реакції на вашу позицію. Співрозмовник готовий кинутися в бій і насилу стримує себе, щоб не перервати вас. Цей прийом використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи у будь-який спосіб переконати в правильності своєї позиції. Поза схрещених рук нерідко супроводжується холодним, ледве прищупленим поглядом і штучною посмішкою. Такий вираз обличчя говорить, що ваш співрозмовник "на межі". І якщо не вжити оперативних заходів, що знижують напруженість, може відбутися зрив.

3. *Схрещені на грудях руки з вертикально виставленими великими пальцями рук.* Цей жест передає подвійний сигнал: перший говорить про негативне ставлення (схрещені руки), другий – почуття переваги, виражене великими пальцями рук. Співрозмовник, що застосовує цей жест, зазвичай грає одним або обома пальцями, а для положення "стоячи" характерне погойдування на підборах. Жест використовується також для вираження глузування або зневажливого ставлення до людини, на яку вказують великим пальцем наче через плече.

Жести розмірковування й оцінки відображають стан задумливості та прагнення знайти вирішення проблеми. Задумливий вираз обличчя супроводжується жестом "рука біля щоки", коли співрозмовник приймає позу "роденівського мислителя", спираючись рукою на щоку. Цей жест свідчить про те, що його щось зацікавило.

Пощипування перенісся, зазвичай із заплющеними очима, також говорить про глибоку зосередженість і напружені роздуми. Коли співрозмовник зайнятий процесом прийняття рішення, він часто чеше підборіддя. Після того, як рішення прийняте, почісування припиняється. Цьому жесту зазвичай відповідають на обличчі злегка примружені очі – співрозмовник ніби щось розглядає вдалині, відшукуючи там відповідь на своє запитання.

Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючись підборіддям на долоню, а вказівний палець витягує уздовж щоки (інші пальці трохи нижче рота), – це є красномовним свідченням

того, що він критично сприймає ваші доводи.

Жести сумніву та невпевненості. Такі жести найчастіше виражаються почісуванням вказівним пальцем правої руки місця під мочкою вуха або ж бічної частини шиї. Легке торкання носа – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику важко відповісти на ваше запитання, він часто вказівним пальцем починає торкатися або потирати ніс. Дотик до свого носа може виражатися також в декількох легких дотиках до ямочки під носом.

Поясненням цього жесту може бути таким, що під час сумніву з'являються делікатні позиви на нервових закінченнях носа і його дуже хочеться почесати. Правда, іноді люди потирають ніс просто від того, що він свербить. Однак, у цьому випадку, вони зазвичай роблять це енергійно, а в разі жестикуляції вони лише злегка торкаються носа.

Поза образи. Співрозмовник піднімає плечі й опускає голову ("насупився"). Така поза нерідко супроводжується малюванням на аркуші паперу (наприклад, стріл, кіл тощо). Слід перевести розмову на іншу, краще нейтральну тему. Коли побачите, що співрозмовник заспокоївся, обережно з'ясуйте причину його образи.

Небажання слухати, прагнення закінчити бесіду. Якщо ваш співрозмовник опускає повіки або чухає вухо, то ви для нього стали нецікаві, або просто набридли, або він почуває свою перевагу над вами.

Почісування вуха спричиняється бажанням співрозмовника відгородитися від почутих слів. Іншим варіантом дотику до вуха є потирання вушної раковини, свердління в вусі пальцем, потягування мочки вуха у спробі прикрити нею слуховий отвір. Цей жест говорить про те, що співрозмовник наслухався вдосталь і хоче, напевно, висловитися сам.

У разі, коли співрозмовник явно хоче швидше закінчити бесіду, він помітно (і часом не усвідомлено) або просувається або розвертається в бік вихідних дверей, при цьому його ноги повертаються до виходу. Поворот його корпусу і положення ніг говорять про те, що йому дуже хочеться піти. Показником такого бажання є також жест, коли співрозмовник знімає окуляри і демонстративно відкладає їх убік. У цій ситуації треба чимось зацікавити співрозмовника або дати йому можливість піти.

Затягування часу. Одним із способів затягнути час для обмірковування рішення служить покусування дужок окулярів, а

також постійне знімання та надягання окулярів, протирання лінз тощо. Якщо ви спостерігаєте такий жест відразу ж після того, як запитали людину про його рішення, то найкраще помовчати в очікуванні. Якщо партнер знову надягає окуляри, це означає, що він хоче ще раз "переглянути папери". Знаком того, що не слід поспішати, є ходіння. Багато співрозмовників застосовують цей спосіб, намагаючись "потягнути час", щоб розв'язати складну проблему чи прийняти важке рішення. Тих, хто ходить, відволікати не слід. Це може порушити хід їхніх думок і перешкодити прийняттю рішення.

Жести, що свідчать про неправду (брехню). Під час розмови дуже важливо виявити жести, які супроводжують брехню. Ці несвідомі жести та рухи тіла можуть видати брехуна з головою. Найчастіше брехню видають жести, пов'язані з наближенням рук до обличчя. Коли ми спостерігаємо або чуємо, як інші говорять неправду, або обманюємо самі, ми робимо спробу закрити рот, очі або вуха руками. Захист рота рукою є одним з небагатьох відвертих жестів, що явно свідчать про неправду.

Рука прикриває рот, великий палець притиснутий до щоки, неначе посилає сигнал стримувати слова. Деякі люди намагаються удавано покашлювати, щоб замаскувати цей жест. Якщо такий жест використовується співрозмовником у момент розмови, це свідчить про те, що він говорить неправду. Однак, якщо він прикриває рот рукою в той момент, коли ви говорите, а він слухає, це означає, що він розуміє, що ви говорите неправду.

Потирання повіки викликано тим, що з'являється бажання сховатися від обману чи підозри й уникнути погляду в очі співрозмовника, якому говорять неправду. При цьому чоловіки зазвичай дуже енергійно потирають повіки або відводять погляд убік (найчастіше дивляться в підлогу). Жінки дуже делікатно здійснюють цей рух, проводячи пальцем під оком. Брехня зазвичай викликає свербіж в м'язових тканинах не тільки обличчя, але й шиї. Тому деякі співрозмовники відтягують комірець, коли обманюють.

Коли ви бачите, що співрозмовник обманює, ви можете попросити його повторити чи уточнити сказане. Це змусить брехуна відмовитися від продовження своєї хитрої гри.

Жести впевненості та самовпевненості. Впевнену у собі людину з почуттям переваги над іншими видає закладання рук за спину із захопленням зап'ястя.

Від цього жесту варто відрізнити жести "руки за спиною в замку". Він говорить про те, що людина засмучена і намагається взяти себе в руки. Чим більше сердита людина, тим вище пересувається її рука по спині. Саме від цього жесту пішло вираження "взяти себе в руки". Цей жест використовується для того, щоб приховати свою нервозність. Жестом упевнених у собі людей, з почуттям переваги над іншими, є закладання рук за голову. Цей жест характерний і для "всезнаючих".

Жести незгоди. Збирання неіснуючих ворсинок з костюму є одним з таких жестів. Роблячи це, співрозмовник зазвичай сидить, відвернувшись від інших, і дивиться в підлогу. Це найбільш типовий жест несхвалення, який свідчить про те, що людині не подобається все, що тут відбувається (навіть якщо на словах вона з усім згодна).

Хода, постава і пози тіла. Хода, за словами Бальзака, – це «фізіономія тіла». Її складовими є: ритм, динаміка кроку, амплітуда перенесення тіла під час руху, маса тіла. Ці показники проявляються у різних людей по-різному.

Для оволодіння навичками "читання" ходи вкажемо на їх характерні види і пояснимо, що кожна з них означає:

1. *Заклопотана людина* – ходить у позі "мислителя": голова опущена, руки зчеплені за спиною.

2. *Людина, що знаходиться в пригніченому стані* – руки в русі або знаходяться в кишенях, "волочить" ноги і дивиться під ноги.

3. *Впевнена людина* – ходить швидко, розмахуючи руками, має чітку мету та намір її реалізувати.

4. *Зарозуміла людина* – високо підняте підборіддя, руки рухаються дуже енергійно, ноги немов дерев'яні – "хода лідера".

Гарна постава, яка робить будь-яку людину стрункішою, створює враження впевненості. Навпаки, погана постава справляє враження незібраності та невпевненості. Щоб створити про себе більш сприятливе враження, постава повинна бути не задерев'яніла, а легка, пружна і завжди пряма. Голова при цьому злегка піднята, спина розправлена. Намагайтеся завжди стояти і сидіти прямо.

Дуже корисно стежити за положенням плечей, рук і голови співрозмовника, оскільки це дає важливу інформацію, що дозволяє краще її розуміти. Ці деталі набагато краще за слова передають справжні думки і настрої. Як правило, людина підіймає плечі, коли вона напружена, й опускає, коли вона розслаблена.

Піднята голова й опущені плечі можуть означати відкритість,

зацікавленість, настрої на успіх, відчуття контролю над ситуацією. Опущена голова, підняті плечі можуть виражати замкнутість, почуття поразки, презирства, незадоволеність, страх, невпевненість. Схилена набік голова може свідчити про цікавість і, можливо, про залицяння (флірт).

Дуже виразними є і пози, що фіксують положення тіла, за якими також можна судити про внутрішній стан людини.

Якщо людина говорить те, про що думає, її тіло посилає сигнали, які ми називаємо однозначними. У таких випадках тіло, як правило, тримається прямо, без особливих згинів, як пряма лінія, що з'єднує голову зі ступнями. Коли ж відповідність між думками та словами порушується, тіло починає посылати подвійні сигнали, і лінія, що повторює контур тіла, стає ламаною.

Манера палити. Вказує, як співрозмовник ставиться до обставин, що склалися: позитивно чи негативно. Перш за все, потрібно звертати увагу на напрямок, у якому той випускає дим з рота – вгору чи вниз.

Позитивно налаштована, впевнена в собі та задоволена людина буде постійно випускати дим вгору. Навпаки, негативно налаштована людина, з прихованими або підозрілими думками, буде майже завжди направляти струмінь диму вниз. Випускання струменя вниз з куточків рота говорить про ще більш негативне ставлення та скритність курця.

Видихання диму через ніздрі є ознакою зарозумілої, впевненої у собі людини. Струмінь диму в цьому випадку йде вниз тільки завдяки розташуванню ніздрів, і людина часто піднімає голову вгору, від чого виглядає ще зарозумілішою. Якщо голова у людини нахилена вниз, коли вона випускає дим через ніс, це означає, що вона сердита.

Про те, чи налаштована людина позитивно чи негативно, можна судити і по швидкості випускання диму. Чим швидше струмінь випускається вгору, тим впевненіше почувається людина; чим стрімкіше видуває дим вниз, тим гірше налаштована людина.

Спостереження за жестами курців в умовах купівлі-продажу показують, що якщо запитати курця-клієнта про його рішення, то ті, хто прийняв позитивне рішення, випускають дим вгору, у той час як ті, хто прийняв негативне рішення, направляють струмінь вниз.

Крім пантоміми, дуже істотну роль при спілкуванні відіграють візуальний контакт, вміння посміхатися, відстань, на якій ведеться розмова і навіть зовнішній вигляд.

Візуальний контакт – дуже важлива частина спілкування.

Дивлячись на людину, яка говорить, слухач, по-перше, проявляє зацікавленість, а по-друге, зосереджує увагу на людині, яка говорить, що сприяє слуханню.

Зустрічаючись, люди обов'язково коротко дивляться один одному в очі. Зустріч поглядами зазвичай триває кілька секунд, однак цього цілком достатньо для взаєморозуміння. Оптимальна тривалість погляду не перевищує 10 секунд. Більш тривалий погляд може бути сприйнятий як виклик або збентеження. Особливо це стосується людей, які не впевнені у собі або сором'язливі (а таких близько 40 відсотків у світі).

Цей перший погляд означає, очевидно, "пробу на довіру". Людина, яка прямо подивилася в очі своєму співрозмовнику, викликає довіру. Відкритість в цьому швидкому погляді означає доброзичливе ставлення. Вміння першим не відводити очей – ознака сильної, рішучої особистості.

Жінки більш схильні до візуального контакту, ніж чоловіки. Мабуть, це прояв більшої уваги жінок до самого процесу спілкування і до деталей того, що чоловіки вважають дрібницями, негідними уваги. Чоловічий раціоналізм в даному випадку є перешкодою спілкуванню.

Помічено, що більше дивляться на тих, ким захоплюються, або з ким встановилися близькі довірливі відносини.

За поглядами можна судити, в якій стадії знаходиться бесіда. Якщо людина під час розмови то дивиться в очі співрозмовнику, то відводить погляд – це означає, що думка її ще не закінчена. Коли людина зупинила свою промову і прямо подивилася в очі слухача – це означає, що вона закінчила говорити; тепер черга за співрозмовником.

Під час виступу, особливо перед невеликою аудиторією, оратор повинен намагатися подивитися на кожного слухача, тим самим адресуючи промову кожному з них. Сприйняття оратора аудиторією від цього значно виграє.

Помічено, що розповідаючи кільком слухачам, оратор дивиться більше на того, хто киває. Це цілком зрозуміло, адже саме від нього він отримує підтримку: я вас розумію, або ще краще – згоден з вами. Використовуйте цей прийом. Кивайте, коли слухаєте. Оскільки кивання означає розуміння, то кивайте саме у той момент, коли природно сказати «розумію» або «згоден». Цей дуже сильний прийом викликає прихильність до себе співрозмовника.

Посмішка – ще один хороший засіб розташувати до себе людей. Перш ніж говорити, посміхніться! Перш ніж подати руку, посміхніться!

Всі ми чули про людей, які побудували свою кар'єру саме завдяки прекрасній посмішці. Секрет посмішки полягає в наступному: дії більш виразні, ніж слова. Посмішка – це дія, що означає: «Я до вас добре ставлюся. Ви мені подобаєтеся, мені добре з вами, я радий вам». Все це дуже приємно усвідомлювати і тому посмішка є завуальованим компліментом. Дружнє ставлення народжує у відповідь позитивне ставлення.

Лікарі знають про так званий "лейкоцитоз посмішки": коли людина посміхається, склад її крові поліпшується. Посмішка – це синонім гарного настрою. Люди тягнуться до тих, у кого хороший настрій, бо сподіваються, що він передасться також їм.

У багатьох країнах службовці зобов'язані посміхнутися відвідувачеві; той, хто з цим зіткнувся, підтвердить, що це дуже полегшує вирішення питань. Нерідко в офісах висять таблички, звернені і до клієнтів: «Посміхайтесь». Людей деяких професій спеціально вчать посміхатися: дикторів телебачення, акторів, політичних діячів, дипломатів. Тепер цьому вчаться і ділові люди..

Посмішка повинна відповідати ситуації, багато в чому передбачати її. Однієї мовчазної посмішки іноді досить, щоб пом'якшити неприємну ситуацію, зняти роздратування свого партнера. Посмішка може і повинна бути багатозначною: не треба надягати її на себе, як маску, яку можна сприймати як щось чужорідне. Намагайтеся, щоб посмішка завжди відповідала вашому спокійному та врівноваженому настрою.

Дистанція між співрозмовниками. Зазвичай люди інтуїтивно під час розмови обирають чотири види дистанції між співрозмовниками:

- відстань до 0,5 метрів – "інтимна";
- відстань від 0,5 до 1,2 метрів – "особиста" (для дружньої розмови);
- відстань від 1,2 до 3,7 метрів – "соціальна", для ділових відносин;
- відстань більше 3,7 метрів – "публічна", офіційний виступ перед аудиторією (на зборах, нараді з великим числом учасників).

Велика відстань ускладнює контакт, невелика свідчить про бажання такого контакту, але деякими слухачами сприймається як

тиск оратора з метою нав'язати свою думку. Виявляється, що при інших рівних умовах конфлікти частіше виникають між людьми, що знаходяться один навпроти одного (не випадково слово конфлікт означає "протистояння"). Тому для розмови краще сідати поруч або під кутом один до одного.

Треба розуміти, що у різних націй поняття дистанційної норми далеко не збігаються. Так, наприклад, дистанція під час ділової розмови у наших співвітчизників набагато менша, ніж у американців. У нас прийнято ближче знаходитися один до одного. Це говорить і про те, що так звана соціальна дистанція українців, як правило, збігається з їх особистою дистанцією.

Якщо цього не знати, то зовсім ненавмисно можна образити свого американського партнера по бізнесу. Будь-яке свідоме скорочення звичної для американця дистанції під час переговорів може бути ним сприйнято як неповагу до нього особисто, або як порушення його "суверенітету". З нашого боку, зовсім не розраховуючи на якийсь "інтим" або фамільярність, може виникнути підозра в зайвій холодності або надмірній офіційності зустрічі. І, як правило, потрібен якийсь час, щоб сторони зрозуміли сенс дистанції свого партнера.

Дуже важливо, щоб така плутанина в тлумаченні поведінки не призвела до відчуженості або до надмірної натягнутості бесіди.

Зовнішній вигляд. Зовнішній вигляд співрозмовника також відіграє велику роль для позитивного сприйняття співрозмовника. Особливе значення надається одягу. Не дарма кажуть, що «по одязі стрічають». Перше враження зазвичай впливає на все подальше сприйняття, і саме зовнішній вигляд – перша інформація, яку отримують люди один про одного під час зустрічі.

Розділ 7

ПРОТОКОЛЬНІ НОРМИ ОФІЦІЙНИХ ПРИЙОМІВ

7.1. Види офіційних прийомів

Історичний досвід свідчить, що задля забезпечення нормальних ділових відносин з іноземними партнерами потрібно дотримуватися не тільки міжнародно-правових норм, а й певних протокольних звичаїв і правил.

Протокол (з грец. «перший лист, приклеєний до документу») – це сукупність правил, що регулюють порядок проведення різних церемоній. Протокол дотримується під час переговорів, підготовці договорів та угод, підкреслюючи їх урочистість і значення.

Відомий французький дипломат Ж. Камбон писав «Незважаючи на те, що правила протоколу в даний час здаються дещо старомодними, не дотримуватися їх так само безглуздо, як не знімати капелюха при вході до церкви або взуття при вході до мечеті ... По суті, не все вже так безглуздо в цих урочистих дрібницях» [2, с. 168].

Не можна не погодитися з автором цих слів, оскільки завдяки точному дотриманню протоколу для переговорів створюється обстановка, яка сприяє вирішенню ділових питань. З іншого боку, неправильне розміщення гостей на прийомі, одяг партнерів, що не відповідає етикету, – кожна з цих та багатьох інших "дрібниць" здатна перешкоджати розвитку ділових відносин і діловому співробітництву. Важлива увага в міжнародному етикеті приділяється організації та проведенню так званих прийомів.

Прийом – це офіційний захід, який влаштовується з урочистої нагоди: у зв'язку з національним святом, прибуттям делегації, успішним завершенням переговорів і т.д.

Ці прийоми носять не розважальний, а діловий характер. Знання правил їх організації та проведення є важливим у зв'язку з тим, що більшість з них можуть застосовуватися також у нашому повсякденному житті та значно полегшити організацію сімейних і дружніх зустрічей.

Розглянемо деякі протокольні норми, яких слід дотримуватися при проведенні різного виду прийомів, сервіруванні столу, розміщенні гостей за столом і т.д. Перш за все, при організації прийому потрібно суворо дотримуватися правил загального етикету

та бажано діяти відповідно до дипломатичного протоколу.

Прийоми поділяються на *денні* (типу "келих шампанського", "келих вина", сніданок) і *вечірні* ("чай", "журфікс", "коктейль", "фуршет", обід, обід-буфет, вечеря). У міжнародній практиці прийнято вважати, що денні прийоми є менш урочистими, ніж вечірні.

Приєм типу "*келих шампанського*" починається, як правило, о 12-й годині дня і триває близько години. Приводом для організації такого прийому можуть бути річниця національного свята, перебування делегації в країні, відкриття виставки, фестивалю. Напої та закуски розносять офіціанти.

З організаційної точки зору це найбільш проста форма прийому, яка не вимагає великої та тривалої підготовки. Подаються, як правило, шампанське, вино і соки. Закуска не обов'язкова, але можна подати маленькі тістечка, бутерброди, горішки. Форма одягу гостей повсякденна.

Аналогічним є прийом типу "*келих вина*". Назва в даному випадку підкреслює особливий характер прийому.

Сніданок влаштовується, як правило, з 12-ї до 13-ї години. Меню складається з урахуванням існуючих у країні традицій і звичаїв й складається зазвичай з одного-двох видів холодної закуски, однієї гарячої рибної страви, однієї гарячої м'ясної страви та десерту. Подавати на сніданок перші страви (супи) не прийнято. Після закінчення трапези господар першим встає з-за столу і пропонує гостям перейти до іншої зали, де подається кава (протягом 15-30 хвилин). Ініціатива закінчення сніданку належить головному гостю. Форма одягу для сніданку у більшості випадків повсякденна (вказується у запрошенні).

"*Чай*" влаштовується між 16-18 годинами, як правило, для жінок – дружин співробітників фірми, посольства. Накриваються один або кілька столиків залежно від кількості запрошених осіб, подаються кондитерські та булочні вироби, фрукти, десертні та сухі вина, соки, мінеральна вода. Форма одягу повсякденна.

"*Журфікс*" влаштовується дружиною високопоставленого чиновника або мецената. У запрошеннях, які розсилаються тільки дамам (чоловікам – у виняткових випадках), вказуються день тижня і година, о якій господиня вдома прийматиме гостей протягом всього сезону.

Прийоми типу "фуршет" влаштовуються між 17-20 годинами і тривають близько 2 годин. Подаються холодні закуски, кондитерські вироби і фрукти, іноді гарячі закуски. Частування повинно бути багатим. Спиртні напої знаходяться на столиках або розлитими в келихи розносяться офіціантами. Іноді в одному із залів розміщується буфет, де офіціанти розливають напої для бажаючих. В кінці прийому може бути подано шампанське, потім каву. Прийоми типу "фуршет" не передбачають розміщення гостей за столом. Гості набирають закуски на тарілки і відходять від столів, щоб дати можливість підійти до них іншим гостям. Форма одягу повсякденна або урочиста (смокінг) в залежності від конкретного випадку і вказівки у запрошенні.

Прийоми типу *"коктейль"* у наш час також набули великого поширення. Спиртні та безалкогольні напої, розлиті по келихах, розносять гостям офіціанти. За одним із столиків може бути організований буфет-бар, де офіціанти розливають напої для тих, хто бажає. "Коктейлі" проходять у менш формальній і невимушеній атмосфері, ніж розглянуті вище прийоми. На "коктейлях" гості переходять від однієї групи гостей до іншої, мають можливість познайомитися з багатьма новими людьми, поговорити з ними.

На "коктейль" можна прийти в будь-яку годину в межах зазначеного в запрошенні часу, тобто необов'язково приходити до початку прийому, і немає необхідності бути присутнім на ньому до його закінчення. Однак, це не стосується тієї особи чи групи осіб, на честь яких влаштовується цей прийом. Вони, як правило, приходять до початку прийому і знаходяться на ньому до закінчення.

Присутні на "коктейлі" протягом усього часу його проведення, тим самим висловлюють своє особливо дружнє ставлення до господаря прийому, а також до тієї особи, на честь якої влаштовується прийом. Якщо хтось хоче продемонструвати холодність або натягнутість відносин, що виникли між ним і організаторами прийому, він проводить тут не більше десяти-п'ятнадцяти хвилин.

Якщо на "коктейль" запрошуються співробітники однієї установи або організації, і вони приходять не разом, то прийнято, щоб першими приходили молодші за займаними посадами, а йшли з прийому першими старші за займаними посадами. Якщо вам не сподобалося на прийомі, не слід затримуватися на ньому довше часу,

зазначеного в запрошенні, тому що це може бути обтяжливо для його організаторів та завадити його подальшим планам.

Обід починається між 20-21 годинами. Меню складається з однієї-двох холодних закусок, першої страви (суп, до якого іноді подають херес), гарячої рибної страви, гарячої м'ясної страви та десерту. Після обіду у вітальні подається кава або чай. Перед обідом гостям пропонується коктейль. До холодних закусок пропонуються охолоджена горілка або настоянки, до рибної страви – сухе біле вино (охоложене), до м'ясної – сухе червоне вино (кімнатної температури), до десерту – шампанське (охоложене), до кави – коньяк або лікер (кімнатної температури).

Обід триває зазвичай 2-2,5 години, при цьому за столом гості знаходяться приблизно 1 годину; решту часу вони проводять у вітальнях. Форма одягу - для чоловіків костюм темного кольору, смокінг або фрак залежно від конкретного випадку і вказівок у запрошенні; для жінок – вечірня сукня.

Сніданок і обід можуть влаштовуватися як в ресторані, так і в приміщенні дипломатичного представництва, державної установи або у приватному будинку.

Вечеря відрізняється від обіду тільки часом прийому: починається о 21-00 і пізніше. Меню вечері і набір алкогольних напоїв, а також форма одягу – такі ж, як і під час обіду. Іноді цей вид прийому набуває більш дружнього характеру – коли запрошується тільки одна сімейна пара. Така вечеря проходить обов'язково при свічках. Щоб підкреслити урочистість моменту бажано при подачі десерту також запалювати свічки.

Обід-буфет часто організовується після концерту, перегляду фільму, під час перерви танцювального вечора. Цей прийом менш офіційний, ніж обід. Форма одягу на такому заході повсякденна. Оскільки цей вид прийому бере свій початок зі Швеції, його іноді називають "шведський стіл". Буфетний обід проводиться у ті ж години, в які зазвичай влаштовуються сніданок або обід. На такий обід запрошують більше гостей, ніж на звичайний сніданок або обід. Його проведення простіше: воно не пов'язане з розміщенням гостей за столом, та й вся організація буфетного обіду менш складна.

Учасники буфетного обіду не сидять за загальним столом, а підходячи до нього, беруть лівою рукою серветку, на яку ставлять тарілку (з попередньо покладеними на неї ножом і виделкою), а потім накладають на цю тарілку страви. Правою рукою беруть келих з

вином, соком або будь-яким іншим напоєм. Келих обертають в паперову серветку, щоб при його запотіванні від холодних напоїв волога не потрапляла на руки.

Стіл зазвичай знаходиться в центрі залу і таким чином доступ до нього відкритий з двох сторін, що дозволяє одночасно багатьом гостям підійти за стравами. Якщо приміщення не дозволяє розташувати стіл у центрі, його ставлять до стіни і сервірують так, щоб, рухаючись вздовж столу, можна було спочатку взяти тарілку і столові прибори, а потім частування. Напої та келихи виставляють на тому ж столі або на розташованому неподалік невеликому столику. На стіл можна поставити свічки, прикрасити його квітами, але так, щоб все це не ускладнювало доступ до страв.

Наповнивши тарілку, гості дають можливість підійти до столу іншим учасникам прийому, потім відходять від столу і розташовуються на стільцях, диванах, в кріслах або за невеликими столиками, розрахованими на 4-6 осіб. Жінки, запрошені на буфетний обід, як правило, самі підходять до столу і беруть собі те, що їм подобається. Однак, уважний чоловік може поцікавитися, що принести його супутниці, і виконує її побажання. Страви, що подаються на буфетному обіді, можуть бути найрізноманітнішими. Меню обіду зазвичай включає дві-три страви холодної закуски, одну-дві гарячих страви, десерт, чай або каву. Якщо розміри приміщення не дозволяють поставити кілька столів, за якими гості, зручно розташувавшись, мають можливість використовувати в процесі їжі і ніж, і виделку, подаються такі страви, які легко їсти тільки виделкою, не використовуючи ніж. За необхідності, напої і закуски подають додатково, а порожні тарілки та брудний посуд забирають, щоб стіл виглядав постійно чистим та охайним.

7.2. Підготовка та проведення прийому

Під час підготовки прийому слід пам'ятати про необхідність складання списку запрошених осіб, розсилку запрошень, складання плану розміщення гостей за столом, складання меню, сервіровку столу та обслуговування гостей, підготовку тостів тощо.

Визначаючи дату прийому, слід враховувати, що прийоми не проводяться у святкові дні, а в мусульманських країнах – під час релігійного свята "рамадан".

Не проводяться прийоми і у дні національної жалоби (призначені раніше прийоми у таких випадках скасовуються).

План проведення прийому передбачає час та місце зустрічі гостей, час запрошення до столу, проголошення тостів або промов, розподіл обов'язків між співробітниками (приділення уваги окремим гостям, спостереження за залом). Іноді на великих прийомах для найпочесніших гостей відводиться окремий зал, який, однак, не повинен бути повністю ізольований від основного приміщення, або певні місця в залі. Господар будинку (прийому) повинен обходити усі зали та приділяти увагу всім запрошеним.

Складання списку гостей, запрошених на прийом – один з найважливіших моментів організації прийому – має доручитися відповідному працівникові та затверджуватися керівником установи, що влаштовує прийом. Укладач списку, перш за все, повинен визначити загальну кількість гостей, яких передбачається запросити на прийом з урахуванням можливості забезпечення нормального їх обслуговування; при цьому необхідно враховувати певний відсоток гостей, які за різних обставин не зможуть або відмовляться бути на прийомі.

До списку гостей, перш за все, включаються представники офіційних владних структур, дипломатичного корпусу (якщо вони запрошуються) і громадськості. На прийоми, які проводяться у вузькому колі, не рекомендується запрошувати осіб, які мають різко протилежні погляди та інтереси.

Запрошення на прийом повинні бути надруковані друкарським засобом. Ім'я, прізвище запрошеного та його посада вписуються від руки або друкуються на принтері. Для прийомів з нагоди святкування чергової річниці фірми, прибуття або від'їзду делегації, замовляються спеціальні бланки, на яких зазначено, з якого приводу проводиться цей прийом.

Запрошення на прийоми, що передбачають розміщення гостей за столиком, містять букви R.S.V.P. (Прохання відповісти).

Запрошення на сніданок або обід, які організуються на честь високопоставленої особи, надсилаються цій особі тільки після прийнятого нею усного запрошення. У цьому випадку букви R.S.V.P на письмовому бланку закреслюються і над ними пишеться "r.t.", або "rоіг tетоіге", або "to remind" (для пам'яті).

Якщо під буквами R.S.V.P написано "regrets only" (лише у разі відмови), відповідь слід давати лише у тому випадку, якщо з яких-

небудь причин ви не можете бути присутнім на цьому заході.

Запрошення розсилаються поштою залежно від місцевих звичаїв не пізніше, ніж за один-два тижні до прийому. Запрошення офіційним особам і видатним діячам рекомендується завжди надсилати кур'єром.

Позитивна відповідь на запрошення передбачає обов'язковість відвідування прийому. Лише у крайньому випадку, якщо виникнуть непередбачувані обставини, що перешкоджають відвідуванню прийому, від нього можна відмовитися, неодмінно і завчасно сповістивши про це господаря прийому. Якщо у запрошенні букви R.S.V.P. закреслені або відсутні, давати відповідь не потрібно, тому що такий вид прийому проводиться без розміщення гостей за столом.

Після визначення складу учасників прийому, складається відповідно до загальноприйнятих протокольних правил план розміщення гостей на офіційних сніданках, обідах або вечерях.

Розміщення гостей за столом. Основне правило розміщення гостей – суворе дотримання їх службового або громадського становища. Порухення цього правила може бути витлумачено як свідомий прояв неповаги щодо гостя або країни, який її представляє, що може призвести до неприємних наслідків або ускладнення ділових відносин.

Історія знає чимало гучних інцидентів, приводом до виникнення яких стало саме недотримання правил розміщення гостей за столом. Для нас це начебто "дрібниця", а в міжнародному спілкуванні вважається справою досить важливою. Ось два приклади.

Відомий російський дипломат Ю. Я. Соловйов у своїй книзі «Спогади дипломата» розповідає про один такий епізод з дипломатичного життя в Пекіні наприкінці XIX століття. Другий секретар французької місії, ображений тим, що на прийомах йому відводилося місце нижче того, на яке він претендував, почав сварку з посланцем місії. В результаті між посланцем і другим секретарем сталася "важка сцена", що закінчилася бійкою» [12, с.28].

Французький посол у США, що запрошений був одного разу на обід до американського сенатора, побачивши план розміщення гостей за столом, заявив: «Особисто я можу сидіти хоч під столом, але як посол і як представник Франції я повинен зайняти місце, належне країні, яку я представляю». Сенаторові довелося терміново змінити план розміщення гостей.

Щоб уникнути труднощів у розміщенні гостей, необхідно ще до

розсилки запрошень скласти приблизний план розміщення і вносити відповідні поправки. Для позначення місць за столом використовують кувертні картки – невеликі білі прямокутники із щільного паперу з написаними від руки або надрукованими ім'ям і прізвищем особи, запрошеної на офіційний прийом (банкет), що встановлюється поруч зі столовим прибором на тому місці за столом, де повинен сидіти запрошений.

У залі або холі, де збираються гості, на невеликому столику повинен знаходитися план розміщення гостей. Запрошені на прийом ознайомлюються з планом, знаходять своє місце (за столиком місце позначено кувертною карткою відповідно до плану), уточнюють прізвища сусідів праворуч і ліворуч. На прийомах (з великою кількістю запрошених) використовуються спеціальні картки із зазначенням місця за столиком. Щоб уникнути помилок в розміщенні на дипломатичних прийомах старшинство гостей (залежно від рангу) перевіряється протокольною службою відомства закордонних справ.

Дотримуються наступні правила розміщення: чільним вважається місце праворуч від господині будинку, другим – праворуч від господаря заходу; за відсутності жінок першим вважається місце праворуч від господаря, другим – зліва від нього; гість особливо високого рангу може бути посаджений навпроти господаря заходу – у цьому випадку другим буде місце праворуч від господаря будинку; якщо господиня відсутня, на її місце може бути посаджена одна із запрошених жінок (за її згоди) або чоловік найвищого рангу; не саджають жінку поруч з жінкою, чоловіка – з дружиною, жінку – на місце, розташоване в торці столу; враховується також знання мови гостей, які сидять поруч.

Після двосторонньої наради або конференції делегації розміщують одну навпроти одної на сніданок, обід або вечерю; почесним є місце навпроти вхідних дверей, якщо ж двері знаходяться збоку – на стороні столу, зверненої до вікон, які виходять на вулицю; у разі необхідності позаду гостей можна посадити перекладачів. При цьому голови делегацій будуть сидіти у центрі столу?????. Якщо виникають труднощі із розсадженням і є необхідність використовувати місця на торцях столу, а запрошені з яких-небудь міркувань вважали б для себе приниженням сидіти на торцях столу, господар і господиня можуть самі зайняти ці місця.

Квіти прикрашають стіл і сприяють створенню урочистого, святкового настрою. Крім того, за їх допомогою виділяють центр

столу, однак великі букети квітів, поміщені до того ж у високі вази, будуть затуляти один від одного учасників столу та перешкоджати веденню бесіди. Тому квіти з коротко обрізаним стеблом ставлять на стіл в низьких вазах.

Для того, щоб гості не "занудьгували" за столом, повинна бути створена атмосфера дружелюбності та гарного настрою. Для цього гостей розсаджувати потрібно не тільки по старшинству, а й відповідно до особливостей їхнього характеру і темпераменту. Гостей, схильних швидше послухати інших, ніж розповідати що-небудь самим, слід посадити поруч з людиною, яка вміє вести цікаву бесіду. Однак, незалежно від індивідуальних особливостей характеру (зайва сором'язливість, боязливість сказати що-небудь невпадат тощо). Присутній на сніданку (обіді) зобов'язаний підтримувати розмову, особливо з тими гостями, які сидять поруч з ним. Як би не був хтось з присутніх чимось засмучений або стурбований, він не повинен демонструвати свій поганий настрій. Недарма стародавнє східне правило говорить: «Перш ніж відкрити чужі двері, одягни посмішку».

Сервіровка столу. Знанню правил сервірування столу і порядку користування приладами надається велике значення. Сервіровку столу рекомендується доручити кваліфікованому метрдотелю або досвідченій людині. Не рекомендується створювати тісноту за столом, яка призводить до незручностей, як для гостей, так і для обслуговуючого персоналу.

Бажано стіл прикрасити живими квітами. На сніданок, обід або вечерю всі страви подаються офіціантами. На прийомах зазвичай користуються різними столовими приборами, основними з яких є:

ложки:

- столова ложка для супу, що подається в тарілці;
- десертна ложка (за розмірами трохи менше столової) для таких страв, як суп в чашці, десерт, фрукти;
- чайна ложка для рідких страв, що подаються в чашці, а також для грейпфрута, яєць і фруктових коктейлів;
- кавова ложка (за розмірами наполовину менше чайної) для кави, що подається в невеликій чашці;
- ложечка з довгою ручкою для охолодженого чаю і напоїв, що подаються у високих склянках.

виделки:

- найбільша виделка для розкладання страв з великого підносу

(за формою нагадує велику обідню виделку, але збільшеного розміру);

- велика обідня виделка для м'ясних страв;
- мала виделка для закусок і десертних страв;
- рибна виделка для рибних страв;
- виделка для холодних рибних асорті, устриць, крабів, (довжина виделки 15 см, ширина біля основи 1,5 см);
- фруктована виделка для фруктів (подається в кінці обіду разом з чашкою для ополіскування пальців).

ножі:

- великий обідній ніж для м'ясних страв;
- малий ніж для закусок та інших страв, крім м'ясних і рибних;
- фруктований ніж (з такою ж ручкою, як і у фруктованій виделки) для фруктів;
- ніж для відділення кісток риби в рибних стравах;
- ніж для масла (тільки для намазування масла);
- десертний ніж для сиру, десертних і борошняних страв.

Усі прилади одночасно не використовуються, тому під час сервіровці столу прийнято класти одночасно не більше трьох виделок і трьох ножів. Решта – ножі, виделки та інші додаткові предмети сервіровки – подаються у разі необхідності до відповідних страв.

Зазвичай на підставній тарілці знаходиться тарілка меншого розміру для закуски, на ній серветка, складена трикутником, ковпачком або іншим чином. Зліва від тарілки лежать виделки (у порядку послідовності подачі страв): мала виделка для закуски, рибна виделка і велика виделка для основної страви. Праворуч від тарілки лежать малий ніж для закуски, столова ложка (якщо подається суп), ніж для риби і великий обідній ніж.

Предмети столового прибору знаходяться на відстані близько 1 см один від одного і на такій же відстані – від краю столу: виделки лежать вигином вниз, ножі – вістрям до тарілки. Зліва, трохи осторонь від підставної тарілки, знаходиться блюдечко для хліба, на ньому ніж для масла (фруктові ножі приносять одночасно з фруктами). Справа, навскоси від тарілки, ставлять келихи для напоїв – зліва направо: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, трохи менший келих для червоного вина і ще менший для десертного вина.

Таке розташування келихів пояснюється тим, що офіціант наливає напої з правого боку від гостя, і зворотнє розташування

келихів ускладнювало б цей процес. На найвищий фужер зазвичай кладуть кувертну картку з ім'ям і прізвищем гостя, якому призначене це місце.

Іноді ряд келихів замикає коньячна чарка – у тому випадку, якщо гостям після сніданку (обіду) подають каву за столом, не пропонуючи перейти до вітальні. Якщо коньяк подають у спеціальній великій чарці з широким дном, то його наливають небагато. На прийомах у слов'янських країнах на стіл ставлять зазвичай також спеціальні маленькі чарки для горілки, які подають до закуски.

Позаду чарок іноді кладуть ложку, ніж або виделку для десерту і фруктів – всі ручками направо; ложка і виделка – випуклою стороною до столу.

Починають користуватися приладами, що лежать далі від тарілки, і тримають їх в тій руці, з якого боку вони лежали. Ножі, виделки та ложки, що лежать ближче до тарілки, використовуються в останню чергу.

У більшості країн на офіційних обідах (вечерях) прийнятий наступний порядок зміни страв:

закуска – використовують виделку і малий ніж (так званий "малий" прибор);

суп (міцний бульйон, бульйон з грінками і ін.) – якщо суп подається в тарілці, використовують супову ложку, якщо в чашці – десертну ложку, причому, коли половина порції супу з'їдена, можна піднести чашку до рота і допити половину;

рибна страва – використовують прибор для риби, а у разі його відсутності – виделки;

м'ясна страва (печеня, біфштекс і т.ін.) – використовують більшу обідню виделку і великий обідній ніж (так званий "великий" прибор);

десерт – використовують десертні виделки та десертні ложки; до морозива подається спеціальна ложечка;

фрукти – використовують прибор для фруктів; для ягід без хвостика подаються маленькі ложечки;

кава – до неї подають кавову ложку.

Під час складання меню рекомендується враховувати смаки гостей, їх національні та релігійні традиції. Було б упущенням включати до меню дичину у той час, коли полювання на неї в цій країні заборонене, або м'ясо під час посту, або свинину, незважаючи

на присутність на прийомі мусульман. Варто зазначити, що гостю-вегетаріанцю буде приємно, якщо йому подадуть вегетаріанську страву.

7.3. Етикет учасників прийому

За міжнародними правилами приходити на обід потрібно точно у вказаний у запрошенні час або навіть на п'ять-десять хвилин раніше. Хоча в деяких країнах можуть бути й інші рекомендації з цього приводу.

«Англієць відчув би жах, – писав А.І.Купрін у нарисі «Париж і Москва», – якби його годинник відстав або поспішав на п'ять хвилин. Від того він і приходив на ділове побачення або обід з останнім ударом призначеної години, а для парижан допускається чверть години запізнення. У Москві пробачать і цілу годину» [7, с.152].

Однак такої "національної" особливості запізнюватися все ж таки дотримуватися небажано, оскільки потрібно пам'ятати, що на міжнародній зустрічі будь-яке запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйнято з образою. У звичайних випадках господарі чекають гостей, що спізнюються, не більше п'ятнадцяти хвилин. Потім запрошують гостей до столу. Господарі не повинні змушувати гостей чекати більше цього терміну, бо у гостей може створитися враження, що господарі з якихось причин віддають перевагу гостям, що спізнюються.

Господиня та господар зустрічають гостей біля входу до приміщення поруч з їдальнею, де збираються гості, вітаються з ними, представляють гостей один одному, якщо вони до цього не були знайомі. Вітаючи гостей, досить обмежитися декількома фразами, які приємно чути кожному. Причому увагу слід звернути не стільки на підбір вишуканих слів, скільки на те, щоб вони були вимовлені з привітною посмішкою і дали відчуття запрошеному, що він не просто бере участь в офіційному заході, але є і бажаним гостем.

Якщо гості вже сидять за столом, той, хто спізнився, повинен підійти до господині або господаря, привітатися та вибачитися за запізнення. При цьому господиня (господар) не встає зі свого місця. Вони також не з'ясовують, чому гість затримався. Ініціатива пояснювати або не пояснювати причину затримки належить гостю.

Представники одного і того ж відомства, установи або фірми, що запрошені на прийом, приходять разом, але першими заходять

молодші за посадою працівники. На прийоми, що проводяться без розміщення гостей за столом, якщо у запрошеннях вказується час початку та закінчення прийому, можна прийти в будь-який момент у межах вказаного часу. Вважається, однак, що прихід на такий прийом до зазначеного часу і знаходження на прийомі аж до його закінчення є виразом особливо дружнього ставлення до господаря прийому. В усіх випадках офіційним особам не рекомендується йти з прийому раніше старших за посадою гостей.

Будь-який дипломатичний прийом – це місце зустрічі представників іноземних держав, які, спілкуючись один з одним, дотримуються усталених правил ввічливості. Іноземні гості, що прийшли на дипломатичний прийом, виражають тим самим повагу дипломатичному представнику та його країні, і тому вони повинні бути оточені пошаною й увагою. Господарі прийому стежать за тим, щоб їх гості не відчували ніяких незручностей, розмовляють з ними, пригощають їх. Працівники дипломатичних представництв не повинні спілкуватися лише один з одним, забуваючи про гостей. Час розмови з одним співрозмовником на офіційному прийомі не повинен перевищувати 5 хв.

Затримуватися без потреби на прийомі довше часу, зазначеного у запрошенні, не рекомендується – це може бути обтяжливим для господарів. Негативне враження справляє також масовий відхід?? гостей відразу після відбуття головного гостя, тому краще розходитися поступово.

Офіціанти під час прийому зазвичай підходять до гостей, наливають у фужери воду і напої, потім подають на великих довгастих тацях закуски і страви у порядку, зазначеному в меню. Обслуговування починається з пані, яка сидить праворуч від господаря. Якщо офіціантів двоє чи більше, то обслуговування починається відразу з обох боків столу.

Страви, які гості повинні брати з підносу самі, офіціанти підносять з лівого боку, підклавши на блюдо ложку і виделку. Гості беруть страви ложкою, яка знаходиться в лівій руці, і притримують виделкою, яка знаходиться в правій руці. Власні ложки і виделки при цьому використовувати не можна. Слід брати тільки одну порцію закуски (страви), тому що порції можуть бути розраховані на певну кількість гостей. Страви, які розкладає сам офіціант, він підносить з правого боку гостя.

Не прийнято починати їсти раніше господині будинку. Крім

того, чоловіки приступають до трапези лише після дам, які сидять праворуч і ліворуч від них. У деяких країнах прийнято попередньо читати молитву (про себе). У цьому випадку усі, схиливши голову, мовчать і приступають до прийому їжі лише після закінчення молитви.

Під час вживання їжі потрібно сидіти прямо, невимушено, ноги під столом не схрещувати, лікті на стіл не ставити. Рекомендується орієнтуватися на оточуючих і закінчувати їсти одночасно з тими, хто сидить за вашим столом.

На прийомах можливий обмін тостами. На сніданках, обідах і вечерях тости вимовляються після десерту, коли всім гостям налито шампанське; на інших видах прийомів – не раніше, ніж через 10-15 хвилин після їх початку.

Вимовляти тости за закускою на офіційних сніданках, обідах і вечерях не прийнято. Ні в якому випадку не слід прагнути напоїти гостей, пропонуючи їм такі тости, від яких вони в силу політичних чи інших міркувань не можуть відмовитися. На жаль, в нашій країні це прагнення дуже розвинене. Врахуйте, що потім іноземний гість може бути незадоволений тим, що трапилося, (особливо після надмірно вжитого алкоголю за якогось "Будьмо" чи "на коня").

Якщо гість хоче взяти келих або чарку, він повинен покласти виделку і ніж на тарілку хрест-навхрест: ніж покласти вістрям вліво, а виделку опуклою частиною вгору. Місце схрещування повинно припадати на зубці виделки і третину ножа. Можна покласти виделку і ніж черенками на стіл, а іншим кінцем на тарілку.

Під час зміни страв офіціанти прибирають тарілки з використаним прибором. Якщо гість бажає припинити вживання їжі, він сповіщає про це офіціанта, розташовуючи ніж і виделку на тарілці паралельно один одному, черенками в одну сторону, дещо вправо; при цьому виделка повинна лежати зубцями вгору. Столову ложку завжди залишають в тарілці.

Після десерту та фруктів гостям в спеціальних чашах можуть подати воду із скибочками лимона або пелюстками троянд для омивання рук. У цю воду занурюють кінчики пальців, які потім витирають об серветку. До речі, палити прийнято під час сніданку (або обіду) тільки після десерту.

Після закінчення трапези першою встає з-за столу господиня. Чоловіки допомагають дамам вийти з-за столу, відсуваючи їх стільці. Очоловані господинею і почесним гостем, усі присутні на прийомі

переходять з їдальні до вітальні, де подаються кава, коньяк, лікери. До речі, у вітальні формальні обов'язки чоловіків щодо своїх сусідів по столу закінчуються.

Важлива роль відводиться господареві та господині, від імені яких влаштовується прийом і розсилаються запрошення. Вони повинні направляти бесіду, підключати до участі у ній всіх присутніх, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на цікаві для усіх теми. У присутніх на обіді залишаються найкращі враження навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобалося частування, але вони отримали можливість познайомитися з цікавими людьми і провести час за змістовною бесідою.

Перед тим, як піти з обіду (вечері) гості прощаються з господинею і господарем, дякують за обід (вечерю), але не за смачну їжу.

Від'їзд гостей

При посадці пасажирів в автомобіль він повинен стояти правим боком до тротуару. Першим на заднє сидіння праворуч сідає найбільш почесний гість, зліва – гість, який займає друге за значимістю положення, поруч з водієм – перекладач. Якщо в машині повинна розміститися ще одна людина, вона займає місце між двома головними гостями, а поруч з водієм сідає останній за рангом або займаною посадою співробітник.

У лімузині з відкидними сидіннями троє важливих гостей розташовуються у тій же послідовності на задньому ряду, а четвертий і п'ятий гості поруч з першим і другим відповідно.

Якщо автомобіль не може бути поданий правим боком до тротуару, пасажир, який сідає на почесне місце, користується лівими дверцятами.

Для висадки пасажирів автомобіль зупиняється таким чином, щоб гості виходили через праві дверцята, причому першим виходить найпочесніший гість.

Розділ 8

ДРЕС-КОД ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Одяг виконує дуже важливу функцію, допомагаючи людині в доповненні до його манер, створювати, за визначенням відомого педагога А.С. Макаренка, "естетично вишуканий образ", підкреслювати її красу та духовне багатство [8]. Безумовно, кожна людина сама вирішує, який костюм або яку сукню одягне. При цьому вона керується власним смаком, інформацією, почерпнутою з журналів мод або навіть порадами художників-модельєрів.

У багатьох західних країнах є фахівці в такій специфічній області етикету, як "одяг для успіху". Саме під таким заголовком видається чимало книг, у яких даються поради, як одягатися, щоб завоювати прихильність керівництва компанії, банку, адміністративної установи, швидше просунути по службі тощо.

8.1. Діловий дрес-код

Ще зовсім недавно в нашій країні такого поняття, як "діловий дрес-код" не існувало. І лише в деяких компаніях панував негласний принцип "білий верх – чорний низ". Зараз же справи йдуть зовсім по-іншому, і "dress code" – різноманітні правила, які зобов'язують співробітників різних компаній виглядати в робочий час "так, а не інакше", – все частіше турбує вітчизняних модників і модниць, незвичних до офіційного стилю в одязі і до настільки "авторитарної" позиції своїх роботодавців. Тепер їм варто бути акуратними при влаштуванні на нову роботу і заздалегідь дізнаватися чи існує в компанії, куди вони хочуть перейти, дрес-код, адже їх гардероб, "нажитий непосильною працею", може в мить опинитися на роботі непотрібним і недоречним.

Причому найчастіше певний стиль у одязі, обраний компанією, обов'язковий не тільки в робочий час, а й при неформальному спілкуванні з колегами, наприклад, під час відвідування святкових корпоративних заходів. А зважаючи на те, що людина і так більшу частину свого часу проводить на роботі, виникає запитання, коли і де їй тепер носити свої накопичені роками вбрання.

"Dress code" є одним із проявів корпоративної культури. Як і всі

інструменти корпоративної культури він повинен бути "цілеспрямованим" і використовуватися для виконання якихось конкретних завдань, поставлених компанією. Однак, на відміну від більшості інших елементів корпоративної культури, введення суворих правил в одязі сприймається персоналом в основному негативно. Тому впровадження дрес-коду потрібно проводити диференційовано.

Так, для співробітників, які спілкуються з клієнтами (або беруть участь за родом діяльності в формалізованих процедурах) дотримання правил під час вибору стилю одягу є обов'язковим, тому що це формує ставлення як самих співробітників до своєї роботи, так і ставлення клієнтів до компанії. У свою чергу для креативних співробітників з цілком зрозумілих причин жорсткі вимоги до зовнішнього вигляду застосувати не можна.

На Заході в деяких компаніях вже дійшло до абсурду: регламентується процентний вміст поліестеру в шкарпетках і сорочках співробітників, причому необхідні значення прописуються в трудових договорах. Враховується абсолютно все аж до дрібниць – висота підборів, тон макіяжу, поєднання кольорів в одязі тощо. Порушення караються штрафами і навіть звільненням.

Однак, незважаючи на вдаваний "авторитаризм" у цьому питанні, іноземні компанії на відміну від наших під час прийняття подібних рішень, керуються не особистими пристрастями начальства, а наводять серйозну наукову базу і організують соціологічні та маркетингові дослідження під кожне з обмежень, що вводиться. Тут враховується все: імідж компанії, її становище на ринку, стратегія розвитку, клієнти, з якими організація працює.

Так, один з визнаних авторитетів в США, Джон Маллой, вважає, що для успішної кар'єри в північно-східних штатах бізнесменів слід носити синій або сірий костюм, в штатах же західного узбережжя перевага повинна віддаватися костюмам коричневого відтінку. На основі різного роду тестів і опитувань він також дійшов висновку, що відвідувач у плащі зі світлої тканини користується більшою увагою в установах, ресторанах та інших громадських місцях, ніж відвідувач в чорному або темно-синьому плащі [8].

Розробкою дрес-коду в солідних компаніях займаються імідж-консультанти. Всі співробітники там проінформовані про причини кожного з введених обмежень щодо одягу, вони знають, навіщо це потрібно і як це впливає на успіх фірми в цілому.

Роботодавець же у свою чергу піклується про створення відповідних умов: рівень заробітної плати, мікроклімат в офісі, належний рівень технічного забезпечення, необхідний для дотримання існуючого дрес-коду. Тому що не можна вимагати, наприклад, носити костюми влітку в приміщенні, де немає кондиціонера або забороняти теплий одяг взимку в недостатньо добре опалювальних офісах. Також необхідно враховувати індивідуальні особливості співробітників: релігійні норми, питання етики.

У нашій країні дрес-код тільки набирає свої оберти. Сьогодні обмеження в одязі зустрічаються в цілому у юридичних та консалтингових фірмах, транспортних підприємствах, банках і страхових компаніях. В інших же компаніях поки що обмежуються поняттями ділового, "офісного," стилю одягу, тим самим, відсікаючи лише крайні випадки екстравагантності і даючи зрозуміти співробітникам, що прийти на роботу в майці, шортах і з пірсингом – не припустимо. І лише в окремих великих холдингах рівняються на західні стандарти стилю одягу. Тут співробітники навіть можуть порадитися зі своїм керівником, що краще завтра одягти, адже якщо цього не зробити, то ви ризикуєте при неправильному самостійному виборі бути оштрафованим і відправленим додому переодягатися.

У багатьох фірмах діє правило вільної п'ятниці – співробітники мають право в цей день одягатися неформально (casual).

Основна проблема вітчизняних організацій при введенні дрес-коду полягає в нерівності персоналу фірми перед подібним законом і нечітка регламентація правил щодо ділового стилю одягу. Щоб персонал був обізнаний про те, де прописані норми дрес-коду, зазвичай ці правила фіксують в пам'ятці новому співробітнику або вносять окремим пунктом у трудовий договір.

Особлива роль у цій ситуації у керівника компанії, який сам повинен задавати тон в одязі, дотримуючись встановленого ним дрес-коду.

Велика кількість конфліктних ситуацій виникає влітку, коли погодні умови ускладнюють дотримання правил дрес-коду. Так, стосовно чоловіків, в спекотну пору року допустима сорочка з коротким рукавом, але краватка та піджак все одно повинні бути. З-під штанів не повинні виднітися голі ноги, а колір шкарпеток повинен відповідати кольору костюма і бути світлішим, ніж взуття. У діловому стилі одягу зазвичай заборонений білий колір шкарпеток.

На відміну від чоловіків, чий вигляд в офісі зазвичай максимально близький до загальноприйнятих правил, жінками дресс-код сприймається влітку вкрай негативно, тому що перевага віддається сукням, шовковим кофточкам і коротким спідницям, які точно не є діловим одягом.

Бізнес-леді повинні виглядати елегантно, але суворо – блуза з довгим рукавом, спідниця трохи нижче або трохи вище колін, піджак, взуття обов'язково з закритим мисом (часто навіть висота підборів обговорена), макіяж у натуральних тонах і скромна зачіска. Крім того, потрібно завжди надягати панчохи або колготки, навіть якщо за вікном 35 градусів тепла.

Нижче наводиться *маркування міжнародних дрес-кодів* (за даними порталу fashiontime.ru):

Bt – традиційний діловий (Business Traditional) – однотонний або комбінований костюм (для чоловіків), сукня-жакет і брючний костюм (для жінок) для кар'єрного одягу або для посади місцевого керівника;

Bb – високий діловий (Business Best) – екіпірування керівника для дуже важливих і високих зустрічей і бізнесу;

Cm – загальноприйнятий повсякденний (Casual Mainstream) – особливий повсякденний невимушений стиль в офісі або на громадських заходах;

Cb – базовий повсякденний (Casual Baseline) – невимушений повсякденний стиль, допустимий в середовищі бізнесу;

Ce – керівний повсякденний (Casual Executive) – дорогий, елітарний, високої майстерності пошив "rover", що складається з різних предметів одягу (не костюм);

C – невимушений поза офісом (Casual) – комфортний стиль з деякими шиком і індивідуальністю поза офісом;

BT – офіційний (Black Tie) – офіційний вечірній одяг (смокінг);

WT – офіційний (White Tie) – офіційний урочистий вечірній одяг (фрак);

A5 – "після 5" (After 5) – святковий одяг для концерту, театру, вечері, коктейлю, party, святкових заходів, розваг тощо.

Дуже важливо в гонитві за стандартами зовнішнього вигляду не перетворити весь персонал своєї фірми в штамповані копії один одного. У кожного співробітника повинна бути індивідуальність. Керівник компанії і фахівці по роботі з персоналом повинні чітко зважити всі "за" та "проти" при введенні дрес-коду.

8.2. Форма одягу на офіційних прийомах

Зовнішньому вигляду на офіційних прийомах надається велике значення. Зазвичай форма одягу вказується в письмовому запрошенні на прийом. Офіцери відвідують прийоми в парадній формі, а цивільні особи – у вечірньому костюмі (фрак, смокінг), жінки – у вечірніх сукнях.

Якщо в запрошенні форма одягу не вказується, рекомендується дотримуватися таких правил.

Для чоловіків:

Костюм. На сніданок, коктейль, а також інші прийоми, що починаються до 20-ї години, можна одягти костюм будь-якого неяскравого кольору. Однак, якщо ці прийоми влаштовуються з нагоди національного свята, на честь або від імені голови держави, голови уряду або міністра закордонних справ, що знаходяться з офіційним візитом у вашій країні, слід надягати костюм темного кольору. Так само необхідно одягатися на будь-які прийоми, що починаються о 20-ій годині та пізніше.

Смокінг призначений для урочистих прийомів. Це піджак з атласним комірцем і брюки з атласними лампасами. З'явився він в Англії як клубний костюм для куріння (від слова "smoke"). Лацкани та комір спеціально робляться з атласу, щоб попел від сигар або сигарет не затримувався на матерії. Необхідними атрибутами смокінгу є обтягнуті атласом гудзики та високий широкий пояс. Ще один бажаний аксесуар – "краватка-метелик", колір якої може бути чорним або відповідати кольору пояса. Краватка "метелик" надівається на сорочку з комірцем-стійкою білого кольору. Запонки повинні бути тільки з натуральних каменів у відповідній оправі. Смокінг може застібатися на один або два гудзика або взагалі не застібатися. Комір може бути класичним або шалькою. Класичний колір смокінга – чорний або білий з кремовим відтінком. У тих випадках, коли на прийом слід з'явитися в смокінгу, у запрошенні вказується "*Black tie*".

Фрак призначений для особливо урочистих прийомів. До нього додаються біла краватка – "метелик", зав'язаний від руки, накрохмалена манишка, стоячий комірець із загнутими кутами, білий пікейний жилет, чорні лаковані туфлі. При собі треба мати також білі рукавички. На фрачній жилетці має бути три гудзики, що повинні бути завжди застебнуті. У нагрудній кишені – біла носова хустка, але

тільки в тому випадку, якщо на грудях не прикріплені ордени. З фракком носять не наручний, а тільки кишеньковий годинник на ланцюжку. У тих випадках, коли на прийом слід з'явитися у білому фракку, в запрошенні вказується "white tie" або "evening dress".

Сорочка та краватка. На всі види прийомів рекомендується надягати білу сорочку з накрохмаленим або м'яким коміром і з краваткою будь-якого, але не яскравого кольору. Довжина краватки – до поясу брюк. Манжети сорочки повинні бути довшими за рукави піджака на один сантиметр. Існують прості манжети з одним або двома гудзиками і подвійні, або французькі манжети, які набагато елегантніші. Запонки носять тільки на сорочках з щільними подвійними манжетами. Не слід надягати кольорову сорочку, особливо трикотажну, а також чорну краватку, що одягається тільки на знак жалоби.

Краватка ніколи не повинна бути світліше сорочки. На краватках, виготовлених відомими фірмами, шов не доходить до кінця краватки на 5-6 см. Особливий знак якості – ниточка з вузликом, що стирчить з вивороту краватки.

Краватка повинна відповідати коміру сорочки. Коли краватка зав'язана, куточки коміра не повинні стовбурчитися. В наш час відходить мода на шпильки (заколки) для краваток – їх замінили краватки з петлею на внутрішній стороні, куди заправляється другий кінець краватки. Одними з кращих краваток вважаються італійські краватки ручної роботи з натурального шовку, який добре тримає вузол. Ідеальним є вузол "напіввіндзор". Підкладка краватки повинна бути виконана тільки з якісного вовняного матеріалу.

Шкарпетки не повинні бути дуже яскравого і помітного кольору (краще за все сірий або чорний колір). Однотонні темні шкарпетки повинні відповідати колірній гамі брюк або туфель. Білі шкарпетки неприпустимі.

Взуття. Рекомендується взувати напівчеревики чорного кольору. У літню пору до світлого костюма можна взути кольорове взуття. На прийомі не можна бути в сандалетах або сандалях. Лаковані туфлі взувають тільки до смокінга та фракку. Взуття повинне бути обов'язково начищеним.

Рукавички підбираються в тон до пальта або плаща, але не до костюму.

Капелюх. Залежно від пори року рекомендується носити капелюх навесні і влітку світлого, а восени і взимку – темного

кольору (не обов'язково чорного). Увечері надягають капелюх темного кольору. Не рекомендується носити велюрові капелюхи, а також капелюхи чорного кольору з пальто або костюмом іншого кольору.

Годинники. Хороший механічний годинник – символ престижності і високого статусу. Краще взагалі обійтися на прийомі без годинника, ніж носити дешеві годинники, тому що це ознака поганого тону. Не випадково ж кажуть, що годинники підрозділяються на "швейцарські і всі інші".

Для жінок:

Жінка користується значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу та кольору тканини, ніж чоловік, одяг якого в більшості випадків буває одноманітного покрою. Це надає жінці ширші можливості підібрати такий фасон одягу, який найбільш відповідає її смаку та особливостям фігури. Одяг повинен підкреслювати всі її переваги та виправляти недоліки фігури.

Однак, на офіційні прийоми жінкам рекомендується все ж таки надягати одяг суворих ліній і помірних тонів. Так, наприклад, на сніданок, "чай", "коктейль" рекомендується надягати сукні звичайної довжини, сукню-костюм або костюм, невеликий капелюх з фетру, шовку або іншого виду матерії, причому капелюх під час прийому не знімається. Господиня капелюшок не одягає.

Сукні для денних прийомів – це зазвичай коротка сукня суворого фасону, закрита або з невеликим вирізом і довгими рукавами (не менше 3/4). Матеріал може бути будь-якого забарвлення, гладенький або з оздобленням. У літню пору перевагу потрібно віддавати матеріалу світлих тонів, а восени і взимку – темніших тонів. У країнах з теплим кліматом допускається вдягати сукні з короткими рукавами і великим вирізом. Денна сукня з тканини гарної якості (шовку, шерсті й ін.) може бути придатною і для прийомів "а ля фуршет", що проводяться з 17-ї до 20-ї години. На прийоми, що починаються о 20-й годині і пізніше, рекомендується надягати вечірні сукні (більш нарядні та відкриті); капелюшка при цьому не надягають.

Вечірня сукня більш відкрита, ніж плаття для денних прийомів. Вона може бути звичайної довжини. Правда, останнім часом знову віддається перевага довгим сукням. Вечірня сукня може бути зшита з шовку, мережив, крепу та інших дорогих тканин. Основна вимога тут досить проста: чим більш урочистий і офіційний характер має

прийом, і чим в більш пізній час він відбувається, то і жінці належить бути більш ошатно одягненою. При цьому, не слід зловживати парфумами та дезодорантами. Виключіть зі свого гардеробу все синтетичне: одяг повинен бути тільки з натурального матеріалу.

Взуття. На прийоми взувають туфлі зі шкіри або замші на зручних підборах будь-якої висоти. Не можна взувати спортивне взуття або взуття на каучуковій чи синтетичній підошві.

Колір туфель повинен поєднуватися з кольором одягу. Єдиний колір, який, безумовно, підведе вас, – білий: білі туфлі, якими б дорогими вони не були, виглядають дешево. І навпаки, туфлі чорного кольору підходять до будь-якого вбрання, як взимку, так і влітку.

Рукавички. На прийоми, що починаються до 20-ї години, можна надягати шовкові, матерчаті, лайкові рукавички. До вечірньої сукні можна вдягати шовкові, мереживні рукавички, причому, чим коротший рукав сукні, тим довшими повинні бути рукавички, і навпаки.

Сумочка повинна бути маленькою, зі шкіри, колір якої відповідає кольору туфель, іноді з бісеру, шовку і т. ін.

Жіночий годинник – це скоріше прикраса. В його дизайні можуть використовуватися золото, діаманти, інші коштовні й напівкоштовні камені. Слід враховувати, що занадто маленький годинник буде оптично збільшувати вашу руку, а одягнувши занадто великий і масивний годинник, ви самі здастесь доповненням до них. Електронні моделі не настільки елегантні, як механічні. Що стосується стилю, то вибирайте класику – вона ще ніколи нікого не підводила.

Прикраси. На вечірні прийоми не рекомендується надягати багато ювелірних виробів; на денних прийомах доречніше виглядає біжутерія.

Слід зазначити, що в діловому світі мода досить консервативна, тому люди, які займаються бізнесом, дотримуються не стільки моди, скільки певного стилю. Одяг відіграє важливу, але не єдину роль у тому, що створює зовнішній вигляд людини.

Суттєве значення має також гарна зачіска, вміле використання косметичних засобів, прості та скромні манери поведінки.

Розділ 9

ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

9.1 Загальна характеристика компетентностей менеджера

Будь-які міжособистісні стосунки, в тому числі й ділові, починаються з пізнання людей і самого себе, з правильної самооцінки. Для практичної діяльності фахівця будь-якого рангу, профілю, а особливо менеджера – керівника проекту, вирішальне значення має вміння швидко оцінювати людину, яку ви бачите (особливо вперше).

Звичайно, це можна зробити і не володіючи глибокими знаннями в сфері психології особистості. Однак, опанувавши психологічними знаннями, ми отримуємо переваги, активізуємо вже наявний досвід.

Сьогодні керівники проектів управляють проектами та програмами в умовах швидко змінюваного контексту (оточення), за участю багатьох зацікавлених сторін і під впливом різних зовнішніх факторів. Проекти стають численнішими, складнішими і різноманітними за своєю природою. У такій ситуації виникає попит на адекватні стандарти професійної поведінки.

Важливішим стає так зване "особисте ставлення". Успіх керівника проекту в значній мірі залежить від його володіння фаховими компетенціями. Щоб розробити хороший план проекту і досягти його результатів, такі поведінкові компетенції, як мотивація і лідерство, стають необхідним доповненням до технічних знань і досвіду керівника проекту. І, нарешті, менеджер проекту повинен вміти ефективно діяти в організаційному, економічному та соціальному контекстах проекту.

Компетентність (у перекладі з латинської «competentia») означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід) визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.

Багато авторів під компетентністю розуміють також динамічну комбінацію знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно

здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Виходячи з перерахованих вище міркувань, Міжнародна асоціація управління проектами (далі – *IPMA*) в документі «Competence Baseline Version 3.0. – Міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проєктів» (далі – *ICB*) визначає компетентність як систематизований набір практичних здібностей проєктних і програмних менеджерів, заснованих на системі знань міжнародного стандарту P2M, практичному досвіді і особистих якостях, психології і етиці, які необхідні для публічно-управлінської діяльності.

Міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проєктів, а також українські національні вимоги до компетенції (НТК), що базуються на них, визначають зокрема вимоги до знань та кваліфікації фахівців, а також до процесу сертифікації фахівців за чотирма рівнями кваліфікації у сфері проєктного менеджменту (спеціаліст з проєктного менеджменту, менеджер проєкту, провідний менеджер проєкту, директор програми). Стандарт використовується в якості основи для міжнародної сертифікації фахівців з управління проєктами за чотирирівневою системою 4LC, яку IPMA реалізує з 1999 року (для країн-членів IPMA версії 1, 2, 3 стандарти IPMA ICB були основою для розробки національних зводів знань).

IPMA ICB виділяє три групи елементів компетентності в управлінні проєктами, програмами і портфелями: *технічні, персональні й соціальні, та контекстуальні*.

Група технічних елементів компетентності призначена для опису всіх процесів управління проєктами, програмами і портфелями у всіх функціональних сферах. Це 20 технічних елементів знань, що стосуються змісту проєктного менеджменту;

Група персональних і соціальних елементів компетентності призначена для опису елементів, що характеризують особистісні якості та навички керівника, важливі для організації управління і взаємодії в командах проєктів, програм та портфелів. Вона складається з 15 таких поведінкових елементів;

Група контекстуальних елементів компетентності призначена для опису елементів, що відносяться до оточення проєкту. Це 11 контекстуальних елементів знань, що стосуються питання взаємодії проєктної команди в контексті проєкту та організацій, які ініціювали та беруть участь у проєкті.

Перелік всіх зазначених елементів компетенцій ІСВ наводиться в таблиці нижче:

Елементи технічної компетенції	Елементи поведінкової компетенції	Елементи контекстуальної компетенції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Успішність управління проектом 2. Зацікавлені сторони 3. Вимоги та завдання проекту 4. Проектний ризик і можливості 5. Якість 6. Проектна організація 7. Робота команди 8. Розв'язання проблем 9. Структура проекту 10. Задум і підсумковий продукт проекту 11. Час і фази проекту 12. Ресурси 13. Витрати і фінанси 14. Закупівлі і контракти 15. Зміни 16. Контроль і звітність 17. Інформація та документація 18. Комунікація 19. Старт проекту 20. Закриття проекту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство 2. Участь і мотивація 3. Самоконтроль 4. Упевненість у собі 5. Відновлення 6. Відкритість 7. Творчість 8. Орієнтація на результат 9. Продуктивність 10. Узгодження 11. Переговори 12. Конфлікти і кризи 13. Надійність 14. Розуміння цінностей 15. Етика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проектно-орієнтоване управління 2. Програмно-орієнтоване управління 3. Портфельно-орієнтоване управління 4. Здійснення проектів, програм та портфелів 5. Загальне управління в організації 6. Підприємницька діяльність 7. Системи, продукти і технологія 8. Управління персоналом 9. Здоров'я, безпека, охорона праці і довкілля 10. Фінанси 11. Юридичні аспекти

9.2. Поведінкові компетенції проєктного менеджера

Розглянемо далі кожну поведінкову компетенцію проєктного менеджера детальніше.

Лідерство. Лідерство передбачає надання керівником компетентних розпоряджень і мотивацію підлеглих щодо успішного виконання ними завдань на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Воно стає особливо важливим, коли проєкт стикається з труднощами, коли необхідні зміни для корекції проєкту.

Лідерство має приводити в дію компетенції всіх менеджерів проєкту таким чином, щоб вони були зрозумілі і прийняті всією командою.

Крім прояву своїх лідерських якостей всередині проєктної команди, керівнику проєкту необхідно бути лідером також під час презентації проєкту перед вищим керівництвом і зацікавленими сторонами. Він повинен бути обізнаний про існуючі стилі лідерства і вибрати той стиль, який найбільше підходить для цього проєкту, його команди, роботи з вищим керівництвом і зацікавленими сторонами в різних ситуаціях.

Обраний стиль керівництва включає в себе: моделі поведінки, способи спілкування, ставлення до конфліктів і критики, шляхи контролю поведінки членів команди, процес прийняття рішень, обсяги і види делегування повноважень. Важливо усвідомити у зв'язку з цим просту загальновідому істину: «Кожен керівник проєкту повинен бути лідером, але не кожен лідер є керівником проєкту!».

Участь і мотивація. Участь – це особиста зацікавленість і внесок в проєкт з боку його менеджера, людей, залучених до проєкту та всіх інших людей, щонають відношення до нього. Участь змушує людей вірити в проєкт і бажати зробити в нього свій внесок. Для цього необхідно втілити бачення в життя та мотивувати людей згуртуватися для досягнення спільної мети. Мотивація проєктної команди залежить від того, як добре згуртовані його виконавці, і від їх здатності долати злети та падіння проєкту.

Участь і мотивація осіб, задіяних в проєкті, повинна бути щирою, оскільки лише ці чинники можуть створити хорошу робочу атмосферу та збільшити продуктивність як учасників, так і команди. Для мотивації індивідуума менеджеру потрібно бути обізнаним про їх уміння і досвід, особисте ставлення, обставини внутрішньої мотивації тощо.

Самоконтроль. Самоконтроль, або самоуправління – це систематичний і дисциплінований підхід до виконання щоденної роботи, до подолання мінливих вимог і стресових ситуацій.

Керівник проєкту повинен бути обізнаний про рівень стресу в команді і проводити відповідні профілактичні заходи, щоб запобігти виходу ситуації з-під контролю. У разі, якщо хтось втрачає контроль над собою, керівник повинен прийняти відповідні дії по відношенню до цього співробітника, щоб уникнути подібного в майбутньому. Ефективне використання власних ресурсів керівника веде до

успішного управління своїм життям і гармонійного балансу між роботою, сім'єю і дозвіллям. Стрес піддається систематичному управлінню з використанням належних знань, досвіду і методів.

Керівник проєкту несе відповідальність за свій власний самоконтроль, за те, які він докладає зусиль щодо встановлення самоконтролю в команді в цілому і за індивідуальний самоконтроль членів команди.

Впевненість в собі. Впевненість в собі – це здатність авторитетно викладати свою точку зору. Керівнику проєкту необхідна така компетенція для того, щоб ефективно обмінюватися інформацією з проєктною командою і зацікавленими сторонами, і щоб рішення, що впливають на життя проєкту, приймалися з повним усвідомленням їх наслідків. Керівник уникає ситуацій, під час яких він може бути відомим, або ним можуть маніпулювати інші, щоб змусити його прийняти або рекомендувати прийняття невігідних для проєкту рішень. Аргументи менеджера проєкту мають бути переконливі, оскільки це сприяє досягненню консенсусу загальних цілей під час дебатів чи сили аргументації. Особисті чи загальні ідеї і завдання не можуть бути здійснені, якщо відсутня сила переконання. Переконливість необхідна для того, щоб змусити людей припустити хід дій, необхідний керівнику проєкту для відстоювання інтересів проєкту. Керівнику слід проявляти впевненість в собі впродовж усього життя проєкту.

Розрядка. Розрядка – це здатність зняти напругу в складній ситуації. Погашення напруженої ситуації важливо для підтримки плідної співпраці між сторонами, причетними до проєкту. Вона може зняти загострення непотрібних конфліктів, відновити сили, зібратися після стресової події й упевнитися, що команда робить так само. Стресові ситуації будуть неминуче відбуватиметься в будь-якому проєкті. Вони ведуть до розбіжностей в думках або подразнення, яке раптово вихлюпується назовні; ситуація може стати ворожою і нести в собі загрозу результатами проєкту. Керівник проєкту повинен вживати профілактичні заходи, щоб передбачити виникнення таких ситуацій і звести їх вплив до мінімуму.

Відкритість. Відкритість – це вміння дати іншим відчути, що їхня думка враховується, що проєкт може отримати вигоду від їх вкладу в загальну справу. Відкритість необхідна як засіб вилучення користі зі знань і досвіду інших людей. Оскільки керівник проєкту працює з різними фахівцями, то відкритість є важливою

компетенцією – більшість членів команди в своїй сфері мають більший експертний досвід, ніж керівник проєкту. Відносини в команді будуються на взаємній повазі, довірі та надійності.

Керівнику проєкту слід застосовувати політику "відкритих дверей", кожного разу запитувати себе, чи завжди він доступний для всіх членів команди? Чи користується він методом управління шляхом особистих зустрічей, котрий підтримує його доступність і контакт між членами команди? Яким обсягом інформації він ділиться з підлеглими?

Нормальним вважається підхід, коли керівник ділиться всією інформацією з командою проєкту (звісно, не розголошуючи конфіденційних і секретних відомостей). Чи є які-небудь обставини, при яких відкритість вважається недоречною?

Керівник проєкту також повинен проявляти відкритість і уникати вікової та гендерної дискримінації, дискримінації за ознакою статевої орієнтації, віросповідання, культурних відмінностей або фізичних вад.

Творчість. Творчість – це здатність мислити і діяти оригінально, використовуючи уяву. Керівник проєкту використовує творчі здібності співробітників, сукупний творчий потенціал проєктної команди й організації, в якій вони працюють, на благо його проєкту. Керівнику проєкту слід заохочувати команду ініціювати, записувати, оцінювати та прагнути реалізовувати будь-які творчі ідеї, які з'являються у членів команди і можуть принести користь проєкту. Часто, щоб бути прийнятою, творча ідея потребує ініціатора, який зміг би надати її команді. Решта членів команди, швидше за все, виступлять в підтримку цієї ідеї і вдосконалять її так, що вона отримає ще більшого визнання.

Творчість – це одна із стрижневих компетенцій, що сприяє успіху проєкту. Вона допомагає керівнику проєкту подолати проблеми та мотивує команду до спільної роботи щодо перетворення творчої ідеї в здійснене рішення. Коли в проєкті виникають проблеми, керівнику проєкту слід вирішити, чи доречний буде творчий підхід для пошуку рішення. Якщо в цьому випадку творчий підхід потрібний, йому слід вирішити, які методи він буде використовувати. Можливо, буде корисно провести "мозковий штурм" членів команди й інших представників організації, які можуть внести свій вклад в роботу над проєктом. Який би метод творчого пошуку рішення не використовувався, він має на меті

вирішення проблем в різних аспектах, комбінування інструментів і виявлення прихованих резервів для успішного виконання проєкту.

Компетенцію творчості можна також узагальнити такими словами: «Прагніть до недосяжного і досягайте неймовірного!» Однак, вдаючись до творчого підходу, слід проявляти обережність, щоб не відхилитися від досягнення цілей проєкту».

Орієнтація на результат. Орієнтація на результат має на увазі зосередження уваги команди на ключових завданнях з метою досягнення оптимального результату для всіх сторін-учасниць. Керівник проєкту повинен гарантувати результати проєкту, які задовольняють всі зацікавлені сторони. Зосереджуючи увагу на результатах, керівнику проєкту слід бути обізнаним і реагувати на будь-які етичні, юридичні або екологічні питання, які можуть вплинути на проєкт. Результати проєкту можуть бути розбиті по групах на: а) основні результати ефективності; б) основні результати проєкту; в) результати для замовників; г) результати для суспільства; д) результати для інших осіб, що брали участь у проєкті.

Керівнику проєкту необхідно управляти цими результатами, щоб прийняти необхідні рішення. Ця компетенція поведінки керівника проєкту дуже тісно пов'язана з успіхом проєкту. Керівнику проєкту платять не за його працьовитість, не за підготовлені ним плани і подані звіти і навіть не за старанність всієї команди, а за досягнення саме результатів проєкту. Щоб досягти результатів, необхідних усім зацікавленим сторонам, керівник проєкту повинен з'ясувати, які з цих результатів бажали б отримати самі учасники проєкту.

Продуктивність. Продуктивність – це здатність рентабельно використовувати час і ресурси, щоб зробити обумовлений кінцевий продукт і задовольнити очікування зацікавлених сторін. Ця компетенція також охоплює використання методів, систем і процедур найефективнішим способом.

Продуктивність – це основний елемент управління проєктом. Щоб гарантувати продуктивне використання доступних проєкту ресурсів, має вестися детальне планування, складання графіків і кошторисів з усіх заходів. Щоб досягнуті результати відповідали очікуванням, продуктивність повинна стати частиною організаційної культури всього складу команди проєкту. За необхідності продуктивність можна покращити шляхом навчання або наставництва.

Узгодження. Узгодження – це вміння обговорювати, наводити вагомí аргументи, вислуховувати думку інших сторін, вести переговори та знаходити відповідні рішення. По суті – це обмін думками з питань проєкту, заснований на повазі, системному і структурованому мисленні, аналізі фактів, аргументів або сценаріїв, який веде до прийняття взаємних рішень. Процес узгодження виносить різні думки на відкрите обговорення, допомагає людині змінити свою точку зору, розуміти ситуації, пов'язані з будь-якою сферою знань.

У проєктній організації логічні запитання та рішення значно спрощують взаємодію співробітників. Вони ведуть до більш передбачуваних і керованих результатів.

Переговори. Переговори – це засіб вирішення розбіжностей між сторонами з питань проєкту або програми та досягнення взаємовигідного рішення. Добре розвинене вміння вести переговори може реально допомогти керівнику проєкту уникнути конфліктів.

Переговори з питань проєкту повинні проводитися з належною повагою до позиції кожної зі сторін. Бажаний результат переговорів – це взаємовигідне рішення, прийняте у відкритій манері спілкування. Проте, слід визнати, що деякі переговори носять досить політичний і / або комерційний характер, і що часто доводиться йти на компроміси, які не дають повного задоволення всіх сторін. У будь-якому випадку, прагніть встановити і підтримувати добрі стосунки з усіма сторонами; цього можна домогтися через ведення переговорів.

Конфлікти і кризи. Цей елемент компетенції охоплює шляхи подолання конфліктів і криз, які можуть виникнути між індивідуумами і сторонами, які беруть участь в проєкті або програмі. Конфлікти і кризи можуть виникнути в ході проєкту або під час проведення переговорів, незважаючи на інструкції і керівництва, складені для запобігання подібних випадків. Вони можуть мати місце на всіх рівнях, головним чином, тому, що сторони мають свої власні чіткі цілі. Конфлікти також можуть з'явитися, коли незнайомі люди починають спільно працювати над проєктом, іноді під сильним тиском. Процес подолання конфліктів чи криз слід складати на початку проєкту. Управління проєктом починається з проведення ретельного аналізу ризику та планування сценарію подолання передбачуваних криз.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів або несумісних особистостей, яке може наразити на небезпеку досягнення завдань

проекту. Дуже часто це руйнує хорошу робочу атмосферу і може спричинити негативний ефект "лобового удару" по співробітниках і компаніях. Конфлікти можуть виникнути між двома або більше особами та сторонами.

Прозорість і прямота, проявлені керівником проєкту, виконання ним ролі неупередженого посередника між сторонами надасть йому величезну допомогу в пошуку прийнятних рішень. Люди більш схильні йти на примирення, коли вони впевнені, що керівник проєкту зацікавлений в розв'язанні конфлікту. Перелік потенційних способів вирішення конфліктів включає співпрацю, компроміс, запобігання або використання повноважень. Все залежить від балансу, досягнутого між власними інтересами та інтересами інших сторін..

Ризик виникнення конфліктів всередині групи, яка не може прийти до консенсусу, повинен розглядатися на ранньому етапі життєвого циклу проєкту. Керівник проєкту може підняти проблему на вищий рівень менеджменту і попросити призначити неупередженого арбітра або особу, яка користується довірою обох сторін, щоб розсудити і досягти рішення.

У межах проєкту криза – це період гостріших проблем, ніж ті, що могли б виникнути внаслідок звичайного конфлікту. У таких випадках необхідна негайна реакція і вмілий аналіз, щоб правильно оцінити кризову ситуацію, скласти сценарій виходу з нього, захистити проєкт та вирішити, чи слід виносити обговорення цієї проблеми на вищий рівень організації. Керівнику проєкту потрібно невідкладно проінформувати про це власника проєкту.

Мистецтво управління конфліктом і кризою полягає в тому, щоб виявити причини і слідства, зібрати додаткову інформацію для прийняття можливих рішень. Все це доводиться робити в умовах паніки та озлобленості, що панують серед людей і організацій. У мінімальні терміни менеджеру потрібно звести воєдино всю інформацію, зважити варіанти рішень, тримаючи курс на позитивне оптимальне рішення і, що найважливіше, зберігаючи при цьому спокій, витримку та дружелюбність. У таких обставинах найважливішими властивостями є збалансоване міркування та вміння досягти розрядки.

Надійність. Надійність – це своєчасне постачання обіцяного продукту або здійснення послуги, які відповідають якості, зазначені в технічних умовах проєкту. Ваша надійність сприяє зростанню впевненості ваших партнерів в тому, що ви виконаєте обіцяне.

Під надійністю маються на увазі такі якості, як відповідальність, коректна поведінка, розсудливість і довіра. Це відкритість і послідовність, прагнення звести ймовірність помилки до нуля.

Надійність – це одна з тих характеристик, які високо цінуються зацікавленими сторонами. Ця компетенція збільшує шанси на досягнення поставлених завдань і стимулює як окремих людей, так і групи, які беруть участь в проєкті. Вона заохочує членів команди до самоконтролю і зміцнює їх впевненість в собі.

Розуміння цінностей. Розуміння цінностей – це вміння сприймати внутрішні якості інших людей і розуміти їх точку зору. Сюди також належать вміння спілкуватися і відчувати їх думку, суб'єктивну оцінку і етичні стандарти. Фундаментом для розуміння цінностей є взаємна повага.

Керівник проєкту має свій власний набір внутрішніх цінностей і висловлює їх у взаємодії з членами команди і зацікавленими сторонами. Він також чуйно реагує на цінності оточуючих і спонукає їх висловлювати ці цінності у відносинах з ним.

Етика. Під етикою мають на увазі моральні норми керівництва та поведінку кожного індивідуума. Етична поведінка є основою будь-якої соціальної системи. У масштабах організації в контракті про наймання на роботу перераховані певні етичні стандарти, що охоплюють професійні та міжособистісні правила поведінки співробітників. Вони можуть мати також і юридичну підставу, згідно з якою організація повинна дотримуватися стандартів, встановлених в правових та регулюючих структурах держави.

Етичні компетенції дозволяють персоналу здійснювати проєкт і досягати хороших результатів. Моральні норми не тільки надають особисту та професійну свободу, але також встановлюють межі цих свобод. Етичні принципи вимагають поваги до себе, тому що вони дозволяють людям виконувати свої функції, не вступаючи в моральні конфлікти як всередині проєкту, так і щодо зацікавлених сторін і суспільства. Соціальні та культурні відмінності між індивідуумами можуть виявити їх відмінності в етичних нормах. Такі відмінності можуть породити конфлікт лояльності, коли організація може чинити тиск на керівника проєкту, примушуючи його слідувати таким курсом дій, який він особисто вважає неетичним. Керівнику проєкту потрібно зайняти усвідомлену позицію до цих відмінностей. У будь-якому випадку керівнику проєкту слід чинити згідно з прийнятим в організації корпоративним кодексом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бенуа Александр. Мои воспоминания. М.: Изд-во «Захаров», 2011. – 244 с.
2. Буриан А.Д. Введение в дипломатическую практику. – Кишинев: т Издательство ARC, 2001. – 384 с.
3. Захарова Т.И. Организационное поведение: учебное пособие, практикум по курсу, тесты по дисциплине. – М.: МГУЭСИ, 2005. – 292 с
4. Крохина И.М., Крупская А.Л. Все об этикете. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1995. – 359 с
5. Левченко М.О. Ділові переговори в міжнародному бізнесі. Курс лекцій. – Режим доступу: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=5001>
6. Мандевиль Б. «Возроптавший улей или мошенники, ставшие честными» М.: Олма-Прес, 1999. – 298 с.
7. Матвеев В. М., Панов А. Н. В мире вежливости. – М.: Молодая гвардия, 1983. – 190 с., с ил. - Режим доступу: <http://etika-estetika.ru/books/item>
8. Матвеев В.М., Панов А.Н. Все флаги в гости к нам. Режим доступу: <http://etika-estetika.ru/books/item/f00/s00/z0000005/st004.shtml>
9. Кант Иммануил. Критика чистого разума. – М.: Из-во:Азбука. – 2018. – 768с.
10. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. О. Сіпігін. - Альпіна Паблішер Україна. 2021. - 252с.
11. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. П.Н.Клюкин. - ООО «Издательство «Эксмо», 2016.- 1056 с.
12. Соловьев Ю.Я. Воспоминания дипломата (1893-1922). – М.: Издательство социально-экономической литературы, 1959. – 416 с.
13. Стовец В.Г., Стовец А.В. Корпоративная культура и поведенческие компетенции в управлении проектами: курс лекций. – Суми: Издательство «Папирус», 2012. – 80 с.
14. Стовец В.Г., Стовец А.В. Корпоративная культура: учебное пособие. – Херсон: Видавництво «Олби-плюс», 2013. – 178 с.
15. Стовец В.Г. Мова дипломатичних та зовнішньо-економічних документів: навчальний посібник. – Одеса: ОНМУ, 2003. – 128 с.
16. Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М.: Прогресс, 1992. – 421 с.
17. Уткин Э. А. Этика бизнеса. М.: Зерцало, 2004. – 252 с.
18. Фридман М. Капитализм и свобода. М.: – М.: Из-во:Азбука. – 1982. – 280 с.
19. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. –М.: Издательство «Инфра-М», 1995. – 249 с.
20. Шапкин И. Н. Менеджмент. Часть 2. - Режим доступу: <https://studme.org>
21. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Издательство «Амалфея», 1999. – 280 с.
22. Шейнов В.П. Большая книга убеждения и манипулирования. Приемы воздействия скрытого и явного. – Режим доступу: <https://books.google.com.ua/>
23. Эйри Д. Логотип и фирменный стиль. Руководство дизайнера. – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 208 с.: с ил.
24. Champy, J. Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. – London: Harper Collins Business, 1995. – 498 p.
25. Стовец В.Г., Стовец О.В., Тітєвський П.Б. Документаційне забезпечення управління: навчально-методичний посібник. – Херсон: Вид-во Грінь С.Д., 2015. – 357 с.

ДОДАТОК 1

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ TRANS-SERVIS GROUP¹)

У цьому додатку надаються деякі рекомендації щодо складання кодексу корпоративної етики компанії з розвиненою організаційною структурою. Такий документ необхідний для забезпечення високого рівня управління та трудової дисципліни, він покликаний допомогти новоприйнятим на роботу співробітникам адаптуватися в колективі, набути всім працівникам потрібних для успішної роботи поведінкових компетенцій і прийняття керівництвом компанії ефективних і справедливих рішень.

Такі кодекси прийнято починати з вітання, оскільки воно є першим джерелом інформації для знайомства з компанією.

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ CODE OF CONDUCT



Шановні колеги! ТОВ «Транс-сервіс КТТ» (Trans-service Ltd) пишається своєю історією, розпочатою понад 20 років тому з метою повного задоволення потреб вітчизняних споживачів товарами та послугами від відомих зарубіжних компаній – таких як Terex Fuchs, Terex Port Equipment, Terberg Bensch, Bronto Skylift, Mantsinen, Volvo Penta, Michelin Siemens, Lanex, Wilckens, Containex та іншими нашими діловими партнерами.

Ми бережемо давні традиції ведення бізнесу за принципами ділового духу засновників нашого холдингу, які завжди прагнули не тільки досконалості у своїй роботі, але й чесності в діловій поведінці. Як і вони, ми працюємо сьогодні за законами та етичними правилами згідно з нашим кредо: «Чесний бізнес та ефективно управління – запорука успіху нашої компанії».

Цей Кодекс корпоративної етики, прийнятий Радою директорів TRANS-SERVIS GROUP (TSG) визначає моральні стандарти, дотримання яких ми очікуємо від кожного з нас і від тих, хто хоче чесно з нами співпрацювати.

Ми надаємо перевагу зростанню нашого бізнесу, але мусимо пам'ятати й про чесне ім'я нашого холдингу. Дякую за вашу щоденну сумлінну роботу в TSG і ваше прагнення виконувати її відповідно до ділового корпоративного духу.

*Петро Тімієвський,
президент і голова правління
Trans-service group*

¹ Більш детально про ТОВ «Транс-сервіс КТТ» див. на сайті за посиланням в Інтернеті <http://www.transservice.com.ua/index.php/ru/about-us>

НАШ КОДЕКС

Кодекс – це заява про наші спільні цінності та стандарти поведінки, які очікуються від кожного з нас. В ньому надається опис фундаментальних принципів і ключових політик (цінностей), якими треба керуватися під час ведення нашого бізнесу. Оскільки наш успіх залежить від репутації, то в багатьох випадках політики, на які посилається цей Кодекс, не обмежуються вимогами чинного законодавства. Ви повинні уважно прочитати Кодекс і переконатися в тому, що ви зрозуміли його та його важливість для успіху нашої Компанії. Якщо у вас є будь-які питання, зверніться до свого керівника структурного підрозділу або до юридичного відділу чи до відповідного директора нашої Компанії.

Кого стосується цей Кодекс?

Кодекс стосується всіх працівників, співробітників і директорів Компанії на кожному рівні, включаючи працівників підконтрольних дочірніх компаній і виробничих підприємств. Ми також очікуємо від наших ділових партнерів такої поведінки, яка відповідає принципам нашого Кодексу, у ділових справах з нашою Компанією.

***Питання:** Що робити, якщо вітчизняні закони та правила відрізняються від стандартів, встановлених у цьому Кодексі?*

***Відповідь:** Ми завжди неухильно дотримуємося чинного законодавства. Якщо вам відомо про можливий конфлікт нашого Кодексу з законодавством, зверніться за допомогою до юридичного відділу нашої Компанії.*

НАША ПРОГРАМА КОМПЛАЄНСУ ТА ЕТИКИ

Наша Програма комплаєнсу¹ та етики є ще одним прикладом наших зобов'язань з ведення справ згідно з етичними цінностями «Trans-service group». Програма переслідує декілька простих, але важливих цілей – допомагати кожному з нас розуміти те, що вимагає законодавство.

Служба комплаєнсу та управління ризиками, яким керує Віце-президент TSG, має першорядне значення і несе відповідальність за нагляд над виконанням Програми комплаєнсу та етики в Компанії та контролює відповідальних з цих питань в окремих її підрозділах.

¹ Комплаєнс (англ. *compliance*) – відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам. Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів.

НАШІ ОСОБИСТІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Кожен з нас зобов'язується:

- прочитати і зрозуміти цей Кодекс і політики нашої Компанії, які стосуються певної позиції;
- дотримуватись букви та духу законодавства, цього Кодексу і політик Компанії;
- доповідати про відомі або підозрювані порушення Кодексу, чинного законодавства або політик Компанії своєму керівнику або іншим особам, вказаним у Кодексі;
- звертатися до свого керівника, відповідального з питань комплаєнсу, юридичного відділу, відділу кадрів або до інших осіб, вказаних в Кодексі, якщо вам потрібна допомога;
- Надавати підтримку і допомогу під час розслідувань, аудитів та інших перевірок Компанії.

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ КЕРІВНИКІВ І ЛІДЕРІВ

Якщо ви займаєте позицію керівника структурного підрозділу або директора Компанії, ви повинні демонструвати цінності, зазначені в Кодексі, а також надихати своїх підлеглих брати з вас приклад.

Керівники всіх рівнів нашої Компанії мають такі зобов'язання:

- **Створювання культури відвертого висловлювання.** Організуйте таке робоче середовище, в якому працівники можуть сміливо ставити запитання та повідомляти про проблеми.
- **Особистий приклад.** Будьте взірцем ведення ділових справ згідно з Кодексом та цінностями Компанії.
- **Підтримка Програми комплаєнсу та етики.** Заохочуйте співробітників звертатися до Кодексу; слідкуйте за тим, щоб ті, з ким ви працюєте, були знайомі з політикою, яка стосується їхніх посадових обов'язків; підтримуйте навчання з комплаєнсу та комунікацій Компанії; і допомагайте в реалізації Програми комплаєнсу і етики на вашій ділянці роботи.
- **Вміння слухати та пропонувати підтримку.** Будьте уважні до співробітників, які звертаються до вас зі своїми зауваженням або питаннями. Допомагайте працівникам приймати етичні рішення.
- **Надсилання зауважень до відповідних інстанцій.** Якщо ви дізналися про можливу неналежну поведінку, доведіть це до відома керівника структурного підрозділу або відповідального з питань комплаєнсу, юридичного відділу, відділу кадрів або до інших уповноважених осіб, зазначених у Кодексі.

ПОШУК РЕКОМЕНДАЦІЙ І ЗВІТ ПРО ПРОБЛЕМИ

Пошук рекомендацій. Цей Кодекс не може охопити всі можливі ситуації. Якщо ви не впевнені стосовно чогось, що вимагає законодавство чи політика Компанії, або якщо ви опинились у важкій етичній ситуації, зверніться за рекомендацією до одного з багатьох доступних ресурсів, у тому числі до вашого керівника або відповідального з питань комплаєнсу у вашому підрозділі, юридичного відділу або інших осіб, вказаних у Кодексі.

Звіт про проблеми. Якщо ви дізналися про підозрюване або дійсне порушення закону, Кодексу або політик нашої Компанії, ви маєте обов'язково про це повідомити.

Звіт про підозрювану неналежну поведінку або інші проблеми допомагає захистити нашу Компанію, наших колег і наші спільноти.

Наша Компанія надає декілька інстанцій, куди ви можете звернутися і повідомити про проблеми. Серед них:

- ваш безпосередній керівник;
- відповідальний з питань комплаєнсу вашого підрозділу;
- юридичний відділ;
- відділ кадрів;
- «гаряча лінія» (внутрішня/зовнішня)

Питання: Мені не подобається дещо з того, що відбувається на роботі, але в мене немає твердих доказів того, що це є порушенням нашого Кодексу. Що мені робити?

Відповідь: Вам треба доповісти (звернутися за підтримкою про своє занепокоєння) одній з інстанцій, які надаються у Кодексі. Якщо ви будете чекати, може стати занадто пізно і ми не зможемо захистити Компанію або інших осіб від шкоди, пов'язаної з можливим порушенням. Компанія належним чином проведе розслідування проблеми.

«Гаряча лінія». У нашій Компанії є Гаряча лінія, куди працівники можуть телефонувати або надсилати електронні листи, щоб повідомляти про підозру в неналежній поведінці або отримувати рекомендації щодо політики Компанії чи чинного законодавства.

Відсутність покарання. Наша Компанія забороняє покарання працівників, які сумлінно доповідають про підозрювану неналежну поведінку. Якщо ви дізналися про покарання (стосовно вас або іншого працівника), негайно повідомте про це керівнику юридичного відділу або іншим особам, вказаним у цьому Кодексі. Наша Компанія проведе розслідування інциденту і вживе належних заходів.

Дії після отримання звіту. Звіти про підозрювану неналежну поведінку вивчаються належним чином та розглядаються якомога більш конфіденційно. Вам не треба проводити власне розслідування. Розслідування часто пов'язані зі складними юридичними питаннями, і тому самостійні дії можуть зашкоджувати розслідуванню та негативно впливати на вас і на Компанію.

ШТРАФИ ЗА ПОРУШЕННЯ

Відповідно до чинного законодавства, працівники Компанії, які порушують законодавство, цей Кодекс або політику Компанії, можуть притягуватися до дисциплінарної відповідальності, включаючи звільнення з роботи. Крім того, будь-який керівник, який сприяє неправомірному вчинку або схвалює його, або знає про порушення та не повідомляє про це негайно, може бути притягнутий до відповідальності та нести покарання.

ВІДПОВІДНІСТЬ ВИМОГАМ ЗАКОНОДАВСТВА

Діяльність нашої Компанії регулюється великою кількістю законів, нормативних актів та інструкцій. Правове та регуляторне середовище, в якому ми працюємо, являє надзвичайно складне випробування. Ми розуміємо, що відповідність вимогам чинного законодавства є важливою частиною наших зобов'язань, тому ми прагнемо виконувати вимоги нормативно-правових актів, що стосуються нас та нашої Компанії.

Ми виконуємо вимоги антимонопольного законодавства

Незважаючи на те, що Компанія активно конкурує у всіх сферах своєї діяльності, її участь на ринку повинна відповідати антимонопольному законодавству та законам щодо конкуренції. Деякі з найбільш серйозних антимонопольних правопорушень – це угоди між конкурентами, які обмежують незалежні рішення компанії, наприклад угоди щодо дотримання цін, обмеження випуску, контролю якості продукції або розподілу ринку за клієнтуру, територією або продуктами.

Вам забороняється домовлятися з будь-якими конкурентами щодо означених вище тем, оскільки ці угоди практично завжди є незаконними та порушують політику Компанії.

Неправомірні угоди забороняється оформляти не тільки письмово, але й навіть у вигляді усної домовленості. Крім того, суди можуть виносити звинувачення як на підставі угод, заснованих на неофіційних обговорюваннях, так і лише на обміні інформацією між конкурентами, що може призвести до неправомірної угоди.

Будьте обережні, не обговорюйте і не обмінюйтеся з нашими конкурентами (навіть на неформальній зустрічі) інформацією, яка має цінність для конкурентів і не є загальнодоступною, наприклад:

- поточні та майбутні ціни, маржа прибутку або стратегія ціноутворення та умови, пов'язані з цінами (надбавки, знижки, бонуси тощо);
- детальна інформація про вартість (наприклад, стосовно значних витрат на виробництво щодо конкретної продукції та надання послуг);

- стратегічна інформація, що розкриває підхід Компанії до переговорів з конкретними клієнтами, що орієнтована на конкретних клієнтів або інформація щодо аналогічних стратегічних заходів;

- інформація про пропозиції нових послуг, що має цінність для конкурентів, плани відносно маркетингу та продукції й ін.;

- інформація, що стосується компенсації чи бонусів працівникам.

Торгові асоціації, які об'єднують конкурентів, можуть викликати занепокоєння, пов'язане з можливими порушеннями антимонопольного законодавства, навіть якщо вони можуть мати певні законні цілі.

Ви маєте повідомити свого безпосереднього відповідального з питань комплаєнсу або юридичний відділ, перш ніж вступати в торгову асоціацію або приймати участь у зустрічі, де можуть обговорюватись теми, які мають цінність для конкурентів.

У нашій Компанії розроблені детальні процедури, що регулюють ці ситуації. За додатковою інформацією зверніться до існуючих Правил відповідності вимогам антимонопольного законодавства.

Інші дії, які можуть викликати занепокоєння, пов'язане з антимонопольним законодавством:

- домовленість з постачальником про обмеження продажу товарів постачальника конкурентам Компанії;

- контроль цін перепродажу в операціях з дистриб'юторами або комерційними посередниками;

- колективні відмови в спілкуванні з конкурентом, постачальником або клієнтом;

- ексклюзивні дилерські угоди, в яких компанія вимагає, щоб клієнт купував лише у цій компанії або постачальник продавав лише цій компанії;

- пов'язані угоди, в яких умовою придбання одного продукту є те, що клієнт або постачальник зобов'язується придбати ще й інший продукт;

- «хижацькі ціни», коли компанія пропонує знижку, що призводить до того, щоб ціна продажу товару стала нижчою собівартості продукту, що має на меті витіснення конкурентів з ринку. Якщо не зрозуміло, чи спрямована та чи інша діяльність проти конкуренції, то слід звернутися за допомогою до відповідального з питань комплаєнсу вашого підрозділу або представника з питань відповідності вимогам антимонопольного законодавства, або юридичного відділу.

Питання: Один з моїх хороших друзів працює в компанії наших конкурентів. Минулого тижня він запитав у мене інформацію, яка може вплинути на конкуренцію щодо одного з наших найбільш популярних продуктів. Я уникнув цього питання, але я хочу краще розуміти, що мені робити, якщо це повториться.

Відповідь: У будь-якому разі слід уникати обговорення комерційної інформації з будь-ким із конкурентів Компанії. Крім того, вам слід пояснити своєму другові, що політика TSG суворо забороняє вам говорити про умови продажу товарів з конкурентами.

ЗАКОННЕ ТА ЧЕСНЕ ВЕДЕННЯ СПРАВ

Ми ведемо свої справи чесно та порядно. Ми чесно поводимося з нашими клієнтами, постачальниками, конкурентами, працівниками, контрольно-наглядовими органами та усіма іншими. Ми не використовуємо проти інших несправедливі переваги, отримані за допомогою нечесних або недобросовісних методів ведення справ. Ми виробляємо товари і надаємо послуги, якими ми можемо пишатися. Коли ми робимо рекламу, ми описуємо нашу продукцію і послуги чесно та точно.

МИ НЕ ПРОПОНУЄМО І НЕ БЕРЕМО ХАБАРІВ

Хабарництво завдає величезної шкоди суспільству і може також завдати значних збитків Компанії. Хабарництво передбачає таку пропозицію, надання чи отримання будь-яких цінностей, що може вплинути на ділове рішення або незаконне отримання ділових переваг. Вам забороняється прямо чи опосередковано санкціонувати, пропонувати, обіцяти, давати або вимагати, погодитися на отримання або приймати хабар.

Хабарництво не завжди передбачає оплату готівкою. Хабарі можуть мати різноманітний вигляд, включаючи розваги, невиправдані знижки, прийом на роботу члена сім'ї, на котрого ви хочете вплинути, або навіть благодійні внески, які можуть впливати на ділове рішення.

Хабаром може стати будь-що, що має цінність для отримувача. Крім того, сума запропонованого чи сплаченого хабара не має значення. Якщо вас попросять здійснити виплату грошей або передати будь-яку цінність, що може становити хабар, негайно повідомте про це юридичний відділ.

Наша Компанія суворо забороняє хабарництво за будь-яких обставин не тільки державним службовцям, але й усім іншим категоріям працівників.

Порушення законів щодо боротьби з хабарництвом можуть призвести до серйозних наслідків для вас і для нашої Компанії, включаючи шкоду нашій репутації, великі штрафи та тюремні ув'язнення окремих осіб. Ви повинні уникати навіть випадків щодо провокації хабарництва.

Ми повинні бути обережними у виборі наших ділових партнерів та агентів, а також слідкувати за тим, щоб вони не давали хабарів від нашого імені. Коли ви вступаєте у відносини з третіми сторонами, виконуйте процедури нашої Компанії. Ніколи не ігноруйте попереджувальні знаки про те, що діловий партнер може займатися незаконною або неетичною діяльністю.

Якщо вам стало відомо, що один з наших ділових партнерів дає чи отримує хабарі, або у вас є така підозра, не беріть у цьому участь та якомога швидше повідомте про це свого відповідального з питань комплаєнсу свого підрозділу або юридичний відділ Компанії.

Зазвичай деякі ділові знаки уваги, наприклад пригощення осіб, які

безпосередньо пов'язані з просуванням бізнесу або виконанням контрактів, не заборонені. Однак щоб забезпечити відповідність встановленим вимогам, ви повинні отримати попереднє схвалення від керівника з запобігання хабарництву та юридичного відділу, перш ніж надавати державному службовцю їжу, подарунок, розваги, витрати на подорож або будь-який вид ділових знаків уваги. Ви також повинні вести точний облік таких витрат.

Питання: Чи існують попереджувальні знаки, які можуть означати, що наш діловий партнер або агент може займатися хабарництвом?

Відповідь: Так, існують деякі «червоні прапорці», на які слід звернути увагу у ваших ділових стосунках з будь-яким діловим партнером чи агентом, зокрема:

- комерційна угода відбувається в країні, яка має репутацію хабарницької та корумпованої.

- діловий партнер або агент не має необхідних навичок для виконання роботи або надання послуг, які потрібні.

- діловий партнер або агент вимагає нестандартні умови оплати, такі як великі разові комісійні збори, або вимагає здійснення платежу на рахунок або особі в іншій країні.

- діловий партнер або агент відмовляється погодитися з положеннями про боротьбу з хабарництвом у нашому контракті.

- діловий партнер або агент пов'язаний із державним службовцем, який має повноваження щодо прийняття рішень відносно нашого бізнесу

ПОДАРУНКИ І РОЗВАГИ

Коли ви берете участь у прийнятті ділових рішень від імені Компанії, ваші рішення повинні ґрунтуватися на безкомпромісних і об'єктивних судженнях. Ніколи не погоджуйтесь на подарунки, якщо вони можуть вплинути на ваше ділове судження чи рішення, або якщо такий вплив можна запідозрити.

Ви ніколи не повинні просити подарунки, розваги чи будь-які інші ділові знаки уваги від осіб, які ведуть справи з Компанією. Грошові подарунки або їх еквіваленти, такі як подарункові картки в будь-якій кількості, забороняються без попереднього письмового дозволу. Забороняється давати або отримувати будь-який хабар або відкат у вигляді подарунка чи розваги. Ми також ніколи не надаємо та не приймаємо розваги та подарунки, які суперечать нашим стандартам поваги до приватних осіб. Добровільні подарунки та ділові знаки уваги, включаючи харчування та розваги, допускаються, якщо вони є загальноприйнятими; не мають надмірної вартості і не відбуваються часто; і надаються та приймаються без прямого або неявного розуміння того, що одержувач будь-яким чином бере на себе зобов'язання у зв'язку з прийняттям подарунка. Забороняється пропонувати або приймати подарунки, які мають велику вартість без попереднього письмового схвалення керівника із запобігання хабарництву. Багато хто з наших постачальників і клієнтів має власні політики щодо подарунків і розваг. Будьте обережні і не давайте чи не приймайте подарунки, що порушують політику щодо подарунків іншої компанії.

Питання: Я хочу дати одному з наших кращих клієнтів спеціальний подарунок в знак подяки. У мене є можливість отримати деякі театральні квитки, за які, як мені відомо, він буде вдячний, але я думаю, що в її компанії заборонено приймати такі подарунки. Якщо ця людина готова порушити політику своєї Компанії, чи можу я подарувати цьому клієнту квитки?

Відповідь: Ні. Якщо ви не впевнені, дозволяється такий подарунок чи ні, вам слід запитати про це. Ми повинні поважати стандарти інших компаній так само, як ми хочемо, щоб інші поважали наші етичні правила.

ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ

Те, що є прийнятним у комерційному діловому середовищі, може бути неприйнятним у наших відносинах з державними установами. Це стосується також і подарунків і розваг, тому що існують нормативні акти, що регулюють надання державним службовцям та працівникам державних установ подарунків, харчування, розваг, подорожей тощо. Вам забороняється надавати подарунки, розваги або що-небудь, що має цінність, державним службовцям чи працівників або членам їх сімей у зв'язку з діяльністю Компанії без попереднього письмового дозволу від вашого керівника із запобігання хабарництву та юридичного відділу. Спеціальні правила також застосовуються до найму державного службовця чи члена його сім'ї на роботу в нашій Компанії. Якщо ви розглядаєте питання щодо пропозиції про прийняття на роботу державному службовцю чи члену сім'ї державного службовця, спочатку зверніться до юридичного відділу і переконайтеся, що це відповідає вимогам чинного законодавства.

У всіх випадках нашої взаємодії з державними службовцями та працівниками дуже важливо мати впевненість в тому, що всі заяви та повідомлення є правдивими, повними та точними. Ми також повинні постійно правильно документувати витрати та виплати на відповідні рахунки держустанов. Крім того, де це можливо, ми повинні забезпечити дотримання всіх вимог щодо обробки конфіденційної та службової інформації уряду.

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ

Наша Компанія працює у всьому світі, тому ми дотримуємося всіх відповідних законів та правил, що регулюють нашу діяльність за кордоном, включаючи те, як ми імпортуємо та експортуємо товари. На нас також розповсюджуються закони та правила, які забороняють нам займатися бізнесом в деяких країнах або з окремими особами чи організаціями. Якщо ваші обов'язки включають продаж або перевезення товарів, послуг або технологій між країнами, навіть якщо це відбувається між дочірніми компаніями STG, ви повинні бути в курсі чинного законодавства та політики Компанії в цій сфері діяльності.

ОПЕРАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Ми дотримуємося всіх чинних законів, які стосуються цінних паперів. Вам забороняється купувати чи продавати цінні папери Компанії, коли ви володієте матеріальною конфіденційною інформацією (іноді вона називається внутрішньою інформацією) про Компанію. Це явище має назву «операції з використанням конфіденційної інформації» (або «інсайдерська торгівля») і є незаконним. Інсайдерська інформація – це така інформація, яку інвестор може вважати важливою в рішенні про придбання або продаж цінних паперів. Для прикладу можна назвати фінансові результати, нові або неоплатні угоди, інформацію про товари, результати продажів і важливі кадрові зміни. Передача (або так зване «зливання інформації») такої інформації особі, яка може купувати чи продавати цінні папери, також є незаконною.

Ця заборона поширюється на цінні папери STG та на цінні папери інших компаній, якщо вам стає відомою суттєва непублічна інформація про інші компанії (такі як наші постачальники або клієнти) під час виконання ваших обов'язків у нашій Компанії.

Питання: Під час роботи ви дізналися, що наша Компанія в найближчі кілька місяців, ймовірно, придбає цікаву технологічну компанію. Ви пропонуєте своєму братові, не повідомляючи йому ніяких подробиць, придбати якусь кількість цінних паперів у технологічній компанії. Це заборонено або ні?

Відповідь: Так, це заборонено. Навіть якщо ви не повідомите братові ніяких подробиць, ви приймете участь у «злитті інформації», тому що запропонуєте придбати цінні папери технологічної компанії.

Питання: В процесі роботи я почув, що один з наших корпоративних клієнтів незабаром повідомить, що отримає великий контракт. Чи можу я придбати цінні папери в цій компанії?

Відповідь: Ні, тому що це пов'язане з внутрішньою інформацією клієнта, яка була отримана під час вашої роботи в нашій Компанії

СТОСУНКИ З ПОЛІТИКАМИ

Ми дотримуємося всіх законів, що регулюють участь нашої Компанії в політичних справах, включаючи ті закони, які визначають, чи можемо ми і як ми можемо фінансувати політичних кандидатів і партії та шукати можливості впливати на дії влади. Законодавство в цій сфері є складним і відрізняється в різних країнах, де наша Компанія веде справи. Перш ніж використовувати ресурси нашої Компанії для підтримки політичного кандидата або партії, або перш ніж прямо чи опосередковано взаємодіяти з державним службовцем від імені нашої Компанії з метою вплинути на законодавство або дії уряду, ви повинні проконсультуватися з відповідальним з питань комплаєнсу, керівником з запобігання хабарництву та юридичним відділом.

***Питання:** Керівник попросив мене фінансово підтримати політичного кандидата. Він сказав, що Компанія залишає «рішення за мною». Чи це дозволено?*

***Відповідь:** Ні, це заборонено. Ви повинні відхилити прохання і повідомити про цю ситуацію, використовуючи ресурси, описані в цьому Кодексі.*

ДОКУМЕНТИ ТА ЗАПИСИ КОМПАНІЇ

У нашій Компанії ми точно, правдиво та своєчасно заповнюємо всі ділові документи¹, включаючи всі звіти про відрядження та витрати. Ми також здійснюємо повне, справедливе, точне та своєчасне розкриття інформації у звітах та документах, які ми надаємо контрольному-наглядовим органам, включаючи періодичні фінансові звіти. У всіх випадках документи повинні бути завірені належним чином.

Ми фіксуємо фінансову діяльність Компанії у відповідності з чинним законодавством і практикою бухгалтерського обліку. Ми не повинні допускати помилкових чи неправдивих записів в документах Компанії, а також повинні зберігати записи Компанії протягом часу і у такий спосіб, які передбачені законом і політикою Компанії.

***Питання:** Йде останній тиждень у кварталному звітному періоді. Мій керівник хоче переконатись, що ми виконуємо потрібний план за квартал, тому він попросив мене зареєструвати передбачає мій продаж, навіть якщо документація щодо нього остаточно не оформлена. Мені здається, що це нікому не завадить. Чи повинен я зробити так, як він сказав?*

***Відповідь:** Ні, не повинні. Якщо політика не передбачає іншого, повідомляти про продажі можна тільки після остаточного затвердження контракту. Ви повинні повідомити про цю ситуацію юридичному відділу, відділу бухгалтерського обліку або через будь-які інші ресурси, зазначені в цьому Кодексі.*

***Питання:** Колега просить мене видалити певні електронні листи, оскільки він вважає, що буде подано позов і електронні листи можуть послужити доказом правопорушення. Чи можу я це зробити?*

***Відповідь:** Ні. Це буде порушенням нашої політики і, можливо, закону щодо збереження записів, які мають відношення до юридичного спору. Ви повинні повідомити про це за допомогою процедур, викладених в цьому Кодексі.*

КОНФЛІКТИ ІНТЕРЕСІВ

У нашій Компанії кожен з нас несе відповідальність за прийняття рішень, які впливають на Компанію, на основі оптимальних інтересів Компанії, незалежно від зовнішніх впливів.

¹ Діловодство в Компанії здійснюється згідно вимог чинних національних і міжнародних стандартів та відповідно до затвердженої Інструкції з діловодства для ТОВ «Транс-сервіс-КТТ» [25, С. 275-354].

Конфлікт інтересів виникає, коли особистий інтерес може перешкоджати вашій здатності об'єктивно та ефективно виконувати роботу для нашої Компанії. Наше зобов'язання вести справи нашої Компанії чесно та етично включає в себе відповідне поведіння в ситуаціях, пов'язаних з конфліктом інтересів або таких, які створюють у інших людей враження, що існує конфлікт.

Якщо ви вважаєте, що у вас виник конфлікт або якщо у вас є відомості про можливий конфлікт, ви повинні негайно розповісти про це своєму керівнику, відповідальному з питань комплаєнсу або юридичному відділу.

Хоча неможливо описати кожну ситуацію, в якій може виникнути конфлікт інтересів, нижче наведені приклади типів ситуацій, які можуть спричинити конфлікти і про які треба розповідати:

- **Фінансові інтереси в компаніях**, які працюють або прагнуть вести справи з нашою Компанією, включаючи клієнтів чи постачальників, або фінансові інтереси у наших конкурентів. Ми не повинні дозволяти нашим особистим фінансовим інвестиціям впливати на наше незалежне судження від імені нашої Компанії. Це може проявлятися у різних формах, але конфлікти, швидше за все, трапляються там, де у вас є інвестиції у конкурента, постачальника чи клієнта і ваші рішення від імені нашої Компанії можуть надати користь третій стороні.

- **Робота на конкурентів** чи консультування конкурентів нашої Компанії, постачальника, замовника або іншого ділового партнера.

- **Доручення ділових справ** Компанії постачальнику, агенту, дистриб'ютору або підряднику, який прямо або опосередковано належить вам, членам вашої сім'ї або близьким друзям.

- **Корпоративні можливості**, тобто особиста вигода від ділової можливості, про яку ви дізналися через свою роботу в нашій Компанії.

- **Прийом на роботу членів сім'ї**, просування або керівництво над членом сім'ї в нашій Компанії.

- **Робота у раді директорів** або іншому дорадчому органі іншої організації, яка є конкурентом, замовником або постачальником нашої Компанії.

Питання: Жінка мого брата, моя невістка, володіє компанією, яка хоче стати постачальником нашої Компанії. Вони пропонують найкращі послуги за найкращими цінами, і мені хочеться залучити її компанію до співпраці. Чи є тут конфлікт інтересів?

Відповідь: Це можливо, навіть якщо ви вважаєте, що ваша невістка запропонує кращі ціни для нашої Компанії, ніж її конкуренти. Ви маєте доповісти про цю ситуацію своєму керівнику або відповідальному з питань комплаєнсу.

Ви не повинні приймати участь у рішенні або впливати на рішення про те, чи слід вести справи з компанією вашої невістки. І якщо компанія вашої невістки стає постачальником, ви не повинні займати посаду, пов'язану з прийняттям рішень чи наглядом за постачальником, і маєте утримуватися від будь-якого впливу на відносини між нашою Компанією та постачальником.

ЗАХИСТ І НАЛЕЖНЕ ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ КОМПАНІЇ ТА ЗАПОБІГАННЯ ШАХРАЙСТВУ

Кожен з нас повинен захищати активи Компанії, запобігати шахрайству і крадіжкам і повідомляти про них. Шахрайство, крадіжка, недбалість та псування чужого майна безпосередньо впливають на рентабельність нашої Компанії. За винятком випадків, коли це дозволено, активи Компанії, включаючи час Компанії, обладнання, матеріали, ресурси та службову інформацію треба використовувати лише для комерційних цілей. Коли ви залишаєте Компанію, ви повинні повернути Компанії все її майно.

Питання: Чи можу я надати нашим постачальникам інформацію про ресторанный бізнес моєї дружини?

Відповідь: Ні. Надання нашим постачальникам інформації про ресторанный бізнес вашої дружини є неприпустимим, оскільки це передбачає використання ресурсів Компанії (список наших постачальників) для приватних ділових цілей. Наші постачальники можуть відчувати себе зобов'язаними вести справи з компанією вашої дружини, що може вплинути на відносини нашої Компанії з нашими постачальниками.

КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ

Ми всі зобов'язані захищати конфіденційну інформацію нашої Компанії та третіх сторін, включаючи клієнтів. Ми не розголошуємо конфіденційну інформацію будь-кому в межах Компанії або за її межами, якщо ми не маємо для цього законних підстав та належних повноважень. Ми дотримуємося політики Компанії щодо захисту такої інформації від крадіжки або зловживання іншими людьми.

Конфіденційна інформація включає в себе всю непублічну інформацію, яка може бути корисною для конкурентів, або розкриття котрої може зашкодити нашій Компанії чи її клієнтам та іншим третім сторонам. Приклади конфіденційної інформації:

- фінансові дані;
- торговельні таємниці та ноу-хау;
- можливості придбання та відчуження;
- інформація клієнтів і постачальників;
- інформація наших працівників;
- маркетингові плани.

Ви маєте не розголошувати конфіденційну інформацію і після закінчення вашої роботи в Компанії. Ви не можете розкривати нашій Компанії конфіденційну інформацію вашого попереднього роботодавця. Крім того, ми не використовуємо незаконні або неетичні способи (наприклад, крадіжку, шпигунство або невірні відомості) для отримання такої інформації про інших.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ

Ми поважаємо та захищаємо інтелектуальну власність нашої Компанії та інших компаній. Не порушуйте патенти, авторські права, торговельні марки та інші форми інтелектуальної власності та вживайте відповідних заходів для захисту інтелектуальної власності. Якщо у вас є питання стосовно інтелектуальної власності, зверніться до юридичного відділу або до дирекції Компанії.

Питання: Колишня колега попросила у мене копію конфіденційного звіту, який вона підготувала, коли ще працювала у нашій Компанії. Чи можу я виконати її прохання?

Відповідь: Ні. Той факт, що колишня колега, яка раніше приймала участь у створенні звіту під час роботи в нашій Компанії, не означає, що вона зараз має право отримати копію. Вам треба поговорити зі своїм керівником про те, як їй відповісти.

ІНТЕРНЕТ І ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ

Багато хто з нас має доступ до Інтернету на наших корпоративних чи персональних комп'ютерах і телефонах. Незважаючи на те, що іноді персональне використання технологічних пристроїв на роботі може бути дозволено, будьте обережні, завжди захищайте репутацію та ділову інформацію нашої Компанії.

Ніколи не публікуйте в Інтернеті, в тому числі в соціальних мережах, коментарі, які містять брехню, переслідування або загрозу іншим. Також не публікуйте коментарі від імені Компанії, якщо ви не маєте на це спеціального дозволу.

Коли ви використовуєте технологічні ресурси нашої Компанії, ви повинні дотримуватись правил щодо вжиття всіх необхідних заходів для захисту вашого комп'ютера та інших пристроїв. Якщо у вас є якісь підстави вважати, що ваш пароль або безпеку комп'ютера, телефону чи іншого технологічного ресурсу Компанії було скомпрометовано, ви повинні негайно змінити пароль і повідомити про інцидент відповідному менеджеру з безпеки або прямому директору Компанії.

Всі особисті файли, що зберігаються на комп'ютерах Компанії, є власністю Компанії. У межах, дозволених чинним законодавством, Компанія може переглядати будь-які файли, що зберігаються або передаються на її комп'ютерах та ресурсах зв'язку, включаючи повідомлення електронної пошти.

Питання: Мій керівник запросив у мене пароль від мого комп'ютера, тому що я збираюсь у відпустку. Чи це правильно?

Відповідь: Ні. У вас немає ніяких ділових підстав, які б вимагали від вас надання вашого пароля керівникові

КОНТАКТИ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ІНШИМИ

Наша Компанія часто спілкується із представниками засобів масової інформації, фінансових аналітиків та інших. При наданні інформації ми керуємося законодавством, що регулюють розкриття інформації про публічні компанії. Якщо ви не є офіційним представником Компанії, ви не можете спілкуватися зі ЗМІ, аналітиками цінних паперів, акціонерами, в соціальних мережах або у будь-який інший спосіб як представник Компанії, крім випадків, коли у вас є спеціальний дозвіл на це від керівництва.

Не намагайтеся самотійно відповідати на питання ЗМІ, навіть якщо ви думаєте, що знаєте відповідь. Запити фінансової або іншої інформації про Компанію з боку засобів масової інформації, фінансового співтовариства, акціонерів чи громадськості слід направляти керівництву компанії. Необхідно повідомляти відповідального з питань комплаєнсу чи юридичний відділ про запити інформації від контрольно-наглядових органів або державних установ.

***Питання:** Я прочитав в Інтернеті статтю, в якій міститься неправдива інформація про наші справи. Мені хочеться прокоментувати це. Чи можу я це зробити?*

***Відповідь:** Ви не повинні відповідати на цю статтю, якщо у вас немає дозволу на це від керівництва. Замість цього ви маєте надіслати статтю до юридичного відділу, який може відповісти від імені Компанії.*

ВЗАЄМОПОВАГА

Те, як ми ставимося одне до одного, впливає на те, як ми виконуємо свою роботу. Ми всі хочемо і заслуговуємо на таке робоче місце, де нас поважають. Кожен з нас відповідає за сприяння створення такого середовища, а керівництво несе особливу відповідальність за створення робочих місць, де підтримується чесність, дотримання принципів ділової етики, повага та довіра.

БОРТЬБА З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ ТА ПЕРЕСЛІДУВАННЯМИ

У нашій Компанії ми цінуємо, підтримуємо та поважаємо різноманітність та загальну взаємодію і вважаємо це ключем до успіху нашої Компанії. З цієї причини в нас немає дискримінації за ознакою раси, етнічної приналежності, національного походження, віросповідання, віку, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, інвалідності чи будь-якої іншої характеристики, яка охороняється відповідними законами. Певні образливі жарти, непристойні коментарі, зображення, сексуальні домагання, сексизм тощо або недоречні жести, пов'язані з характеристикою особи можуть являти собою порушення етичних норм, які наша Компанія не допускає.

Питання: Деякі інші співробітники мого відділу жартують про мою фізичну зовнішність. Я знаю, що вони не мають наміру завдати шкоди, але такі жарти мене турбують і я попросив їх зупинитися. Вони відповіли, що мені треба розвивати своє почуття гумору. Що мені робити?

Відповідь: Вам треба довести цю ситуацію до відома відділу кадрів, юридичного відділу або відповідального з питань комплаєнсу. Наша Компанія не вважає смішними такі «жарти», про які ви говорите. Натомість це може бути порушенням нашої прихильності до справедливості, поваги та гідності.

Питання: Ви хочете подати заявку на роботу в інший структурний підрозділ нашої Компанії, але вам сказали, що його керівник вважає, що це місце повинен займати молодий працівник чоловічої статі. Чи це припустимо?

Відповідь: Ні. Компанія не дозволяє дискримінацію, яка може впливати на рішення щодо найму персоналу, за ознакою віку, статі або за іншими характеристиками, які охороняються законом. Ви повинні повідомити про цю проблему відповідального з питань комплаєнсу або керівництво Компанії.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Ми поважаємо приватне життя та гідність усіх людей. Наша компанія збирає та зберігає особисту інформацію, яка стосується вашої роботи, включаючи інформацію про медичну допомогу та винагороди. Особлива увага приділяється обмеженню доступу до персональної інформації, який надається персоналу компанії, коли така інформація потрібна для законного комерційного використання. Працівники, які несуть відповідальність за збереження особистої інформації, і ті, кому надано доступ до такої інформації, не повинні розкривати конфіденційну інформацію, якщо це суперечить чинному законодавству чи політиці Компанії. Ви повинні знати такі політики Компанії, а також чинне законодавство і правила, які стосуються вашої роботи, і дотримуватися їх.

Питання: Вам стало відомо, що колега намагається отримати інформацію про домашні адреси і телефони працівників, щоб повідомити їх про громадську подію. Чи треба вам щось робити?

Відповідь: Ви повинні пояснити колезі, що він не може отримати доступ до цієї інформації або використовувати її для зазначених цілей. Якщо ви вважаєте, що він все-таки може намагатися це зробити, ви повинні повідомити про це відповідального з питань комплаєнсу або керівництво Компанії.

БЕЗПЕКА РОБОЧОГО МІСЦЯ

Компанія прагне до збереження здоров'я наших працівників і забезпечення того, щоб робочі місця працівники були безпечними. Ми всі поділяємо цю відповідальність. Ви повинні бути ознайомлені з усіма правилами техніки безпеки та дотримуватися їх, а також повідомляти про будь-які небезпечні умови праці або нещасні випадки на робочому місці.

Треба негайно повідомляти службу безпеки, вашого керівника або інші відповідні інстанції Компанії про будь-які дії або загрози вербального чи фізичного насильства щодо іншої особи або зловживання майном Компанії.

Забороняється з'являтися на роботу або працювати під впливом недозволених або незаконних наркотичних речовин або алкогольних напоїв. Жоден працівник не може приносити зброю на робоче місце (крім випадків, передбачених чинним законодавством).

***Питання:** Мій керівник попросив мене пропустити деякі необхідні перевірки безпеки, щоб встигнути впоратися з роботою в строк. Що мені робити?*

***Відповідь:** Не пропускайте потрібні процедури. Не має значення, хто вас попросив. Якщо ви знаєте, що це неправильно, не робіть цього. Якщо вам незручно обговорювати це з вашим керівником, зв'яжіться з відповідним директором або юридичним відділом.*

ЯКІСТЬ

Наша компанія прагне послідовно постачати високоякісні продукти і послуги. Це зобов'язання щодо якості поширюється на всі підрозділи нашої організації – в кожній сфері діяльності та на кожному робочому місці.

***Питання:** Ми користуємося послугами підрядника для утилізації деяких шкідливих речовин. Від співробітників підрядника я узнав, що ця компанія, можливо, не утилізує ці речовини на законних підставах чи не виконує потрібні вимоги, але чи це важливо для нас?*

***Відповідь:** Так, це важливо. Те, що робить підрядник, може призвести нашу Компанію до відповідальності, в тому числі адміністративної або кримінальної. Не нехтуйте цим. Якщо у вас є всі підстави вважати, що наш діловий партнер не виконує вимог законодавства, зверніться до свого керівника, відповідального з питань комплаєнсу, юридичного відділу або до посадових осіб, зазначених в Кодексі.*

ДОТРИМАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИМОГ

Наша компанія прагне до захисту екології та зменшення впливу нашої діяльності на навколишнє середовище. Ми повністю дотримуємося чинного законодавства. Ми відповідальні за знання екологічних обов'язків, які стосуються наших робочих місць, та за ведення справ щодо до цих обов'язків.

ПРАВА ЛЮДИНИ

Наша Компанія прагне підтримувати та визнавати права людини в усіх спільнотах, де ми працюємо. Ми виступаємо проти дитячої та рабської праці і ми ставимося до всіх достойно та з повагою. Ми також закликаємо наших підрядників та постачальників підтримувати та визнавати права людини. Ми вважаємо за краще працювати з тими, хто поділяє та активно підтримує цінності нашої Компанії.

ОСОБИСТІ ДАНІ ПРАЦІВНИКІВ

Необхідно, щоб всі особисті дані працівників Компанії відповідали дійсності. Такі дані включають в себе домашню адресу і номери телефонів, паспортні дані, контактну інформацію на випадок надзвичайних обставин, адресу в країні постійного проживання (для іноземців), інформацію про утриманців, а також будь-яку інформацію про утримання податкових виплат.

Кожний співробітник зобов'язаний повідомляти в письмовій формі адміністрацію про зміну своїх особистих даних.

Запити від сторонніх організацій та осіб, контролюючих і правоохоронних органів необхідно направляти керівнику компанії. Ніхто зі співробітників, крім менеджера з кадрових питань та юридичного відділу Компанії, не має права відповідати на такі запити ні в усній, ні в письмовій формі, якщо для цього не отримано попередній письмовий дозвіл від керівництва Компанії.

Працівникам Компанії може бути запропоновано заповнити та підписати бланк заяви або акта про те, що вони не заперечують проти обробки персональних даних та повідомлення їх особистих даних третім особам (відповідно до чинного Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06. 2010 № 2297- IV).

І наостанок слова Президента Компанії



Ми заохочуємо вас ставити будь-які запитання та звертатися за допомогою до керівництва Компанії. Ми всі зобов'язані говорити чесно і повідомляти про поведінку, яка, на нашу думку, є незаконною, небезпечною або неетичною. Пам'ятайте, що будь-яке ваше занепокоєння та увага до наших спільних проблем захищає та об'єднує нашу Компанію в єдину команду.

В основі нашої Компанії – взаємоповага людей, які усвідомлюють себе частинками спільної справи, справжня ж цінність кожного співробітника полягає в тому, що кожний з

вас доповнює та збагачує наш великий і славний колектив своєю індивідуальністю. Всі машини і механізми, які ми поставляємо замовникам завжди однакові або майже однакові, проте не існує в нашій Компанії навіть двох абсолютно схожих людей. Вони неповторні, як вуглики в багатті, і якщо кожний живе сам по собі, то він лише ледь-ледь жевріє, а всі разом ми – вогнище і джерело тепла одне для одного.

*З повагою та щирою вдячністю,
Петро Тімієвський*

ДОДАТОК 2

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ

ТЕСТ 1. УМІННЯ КЕРУВАТИ

1. Прочитайте послідовно твердження, що розташовані в лівій та правій колонах таблиці, зазначивши в середній колонці таблиці оцінку, що найбільше відповідає, на вашу думку, вашим власним умінням керувати людьми.

2. Складіть усі позитивні бали, потім усі негативні. З більшою суми відніміть меншу суму, а отриманий результат розділіть на кількість шкал в таблиці (15).

Значення оцінок

<i>Для тверджень зліва</i>	<i>Для тверджень справа</i>
-1 нерідко	+3 завжди
-2 у більшості випадків	+2 у більшості випадків
-3 завжди	+1 нерідко

Характеристики керівника

Не бере до уваги те, що лежить в основі поведінки підлеглих		Бере до уваги те, що лежить в основі поведінки підлеглих
Уникає дій, пов'язаних з покаранням		Якщо потрібно, наводить дисципліну
Слідкує застарілому стилю керівництва		Пристосовує стиль керівництва до змін
Не має уявлення про фактори, що впливають на виконання своїх ролей		Має повне уявлення про фактори свого лідерства
Викликає негативні емоції оточуючих		Розвиває позитивні відносини з підлеглими
Не прагне до ясності		Віддає чіткі вказівки, ясно визначає цілі та завдання
Залишає роботу підлеглих без контролю		Регулярно аналізує роботу підлеглих
Терпить посередність		Заохочує творчість, ініціативу
Безсистемний в аналізі роботи		Системно аналізує роботу
Не схильний делегувати повноваження		Кваліфіковано передає повноваження
Не схильний до критики і покаранням		Кваліфіковано використовує негативне підкріплення
Не має потреби в зворотньому зв'язку		Створює позитивний зворотний зв'язок
Не справляється з важкими людьми		Встановлює позитивні відносини з важкими людьми
Не захищає свою групу		Захищає свою групу і піклується про неї
Не в силах встановлювати критерії успіху		Професійно встановлює критерії успіху

ТЕСТ 1. ВИЗНАЧТЕ, ЯКИЙ ВИ ЛІДЕР

Ця методика призначена для того, щоб оцінити здатність майбутнього керівника стати лідером. З двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно обрати та визначити тільки один.

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?

- а) так
- б) ні

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви?

- а) так
- б) ні

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам по службовому положенню, відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?

- а) так
- б) ні

4. Коли ви були дитиною, подобалося вам бути лідером серед однолітків?

- а) так
- б) ні

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?

- а) так
- б) ні

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?

- а) так
- б) ні

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей»?

- а) так
- б) ні

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у раднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?

- а) так
- б) ні

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

- а) так
- б) ні

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі покуються вас?

- а) так
- б) ні

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії тощо) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

- а) так
- б) ні

12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей неабияке (сильне враження)?

а) так

б) ні

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так

б) ні

14. Чи розгублюєтеся ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так

б) ні

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих місць, створенням трудових колективів, спортивних команд тощо?

а) так

б) ні

16. Якщо те, що ви запланували, не дало потрібних результатів, то:

а) будете раді, якщо відповідальність за це покладуть на кого-небудь іншого

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця

17. Яке з цих двох думок вам ближче?

а) справжній керівник повинен уміти сам робити ту справу, якою він керує та особисто брати в ній участь

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і тому йому не обов'язково робити справу самому

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми

б) з незалежними та самостійними людьми

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так

б) ні

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька?

а) так

б) ні

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

а) так

б) ні

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви загубились. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Як ви вчините?

а) надасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з присутніх з вами супутників

б) не будете пропонувати рішень, розраховуючи на інших

23. Чи керуєтесь ви у своєму житті прислів'ям: «Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті»?

а) так

б) ні

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так

б) ні

25. Чи може невдача змусити вас більше не проявляти ініціативу?

- а) так
- б) ні

26. Хто, на ваш погляд, є справжній лідер?

- а) найбільш компетентна людина
- б) людина з найсильнішим характером

27. Чи завжди ви намагаєтеся гідно оцінювати людей?

- а) так
- б) ні

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

- а) так
- б) ні

29. Який з наведених нижче двох керівників вам імпонує?

- а) той, який все вирішує сам
- б) той, який завжди радиться та прислухається до думок інших

30. Який із існуючих стилів керівництва, на вашу думку підходить для роботи організації (підприємства, установи, закладу тощо), в якій ви працюєте або хотіли б працювати?

- а) колегіальний
- б) авторитарний

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вашою довірою або використовують вас у своїх цілях?

- а) так
- б) ні

32. Яка з цих двох характеристик людей більше схожа на вас?

- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, ораторськими здібностями
- б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, розсудливий

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, будучи абсолютно впевненим у своїй правоті, якщо з вашою думкою інші не погоджуються?

- а) промовчу
- б) буду наполягати на своєму

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

- а) так
- б) ні

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

- а) так
- б) ні

36. Що вам більше до вподоби?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини
- б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було щасливим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав хтось один із подружжя»?

- а) так
- б) ні

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом інших людей, а не виходячи з власної потреби?

- а) так
- б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

- а) так
- б) ні

40. Як ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

- а) у мене опускаються руки
- б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати

41. Чи дорікаєте ви людям, якщо вони цього заслужують?

- а) так
- б) ні

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати значні життєві навантаження?

- а) так
- б) ні

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашої організації (підприємства, установи, закладу тощо)?

- а) введу потрібні зміни негайно
- б) не буду поспішати з таким рішенням, а спочатку все ретельно обміркую, вислухаю поради колег, зважу всі ризики й ін.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно для справи?

- а) так
- б) ні

45. Чи згодні ви з приказкою: «Тихіше їдеш – дальше будеш»?

- а) так
- б) ні

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

- а) так
- б) ні

47. Ким ви хотіли б стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим, артистом
- б) видатним керівником, політичним діячем, полководцем

48. Яку музику вам приємніше слухати?

- а) могутню й урочисту
- б) тиху й ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

- а) так
- б) ні

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

- а) так
- б) ні

Оцінка результатів опитування:

1. Користуючись ключами, що містяться в таблиці нижче, визначити суму балів, отриманих респондентом після відповідей на запитання тесту.

2. За кожну відповідь, що співпадає з відповіддю, зазначену в ключі, респондент отримує *1 бал*, в іншому випадку - *нуль балів*.

Ключ:				
1а,	11а,	21а,	31а,	41а,
2а,	12а,	22а,	32а,	42а,
3б,	13б,	23а,	33б,	43а,
4а,	14б,	24а,	34а,	44а,
5а,	15а,	25б,	35б,	45б,
6б,	16б,	26а,	36б,	46а,
7а,	17а,	27б,	37а,	47б,
8б,	18б,	28а,	38б,	48а,
9б,	19б,	29б,	39а,	49б,
10а,	20а,	30б,	40б,	50б.

Висновки:

1. Якщо сума балів дорівнює *менше 25 балів*, то якості лідера виражені **слабо**.

2. Якщо сума балів дорівнює *від 26 до 35 балів*, то якості лідера виражені **середньо**.

3. Якщо сума балів дорівнює *від 36 до 40 балів*, то лідерські якості виражені **сильно**.

4. Якщо ж сума балів склала *більше, ніж 40 балів*, то респондент є **сильним лідером**, що схильний до диктаторських методів управління.

ТЕСТ 3. ВИЯВЛЕННЯ ТИПОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНДИВІДА¹

З двох варіантів відповіді, необхідно вибрати ту, що вам більше підходить.

1. Кому ви віддали б перевагу?

- а) колу близьких друзів
- б) великій компанії друзів

2. Які книги вам подобається читати?

- а) з цікавим сюжетом
- б) з описом переживань героїв

3. Що ви скоріше можете допустити в розмові?

- а) неточності
- б) помилки

4. Якщо ви робите дурний вчинок, то:

- а) дуже переживаєте
- б) не переймаюся

5. Як ви зближаєтесь з людьми?

- а) швидко, легко
- б) повільно, обережно

6. Чи вважаєте ви себе образливим?

- а) так
- б) ні

7. Чи схильні ви реготати, сміятися від душі?

- а) так
- б) ні

8. Ви вважаєте себе:

- а) мовчазним
- б) говірким

9. Відверті ви або замкнуті?

- а) відвертий;
- б) скритний

10. Чи любите ви займатися аналізом своїх переживань?

- а) так
- б) ні

11. Перебуваючи серед людей, ви бажаєте більше:

- а) поговорити з кимось
- б) вислухати когось

12. Чи часто ви переживаєте невдоволення собою?

- а) так
- б) ні

13. Чи любите ви що-небудь організовувати?

- а) так
- б) ні

14. Хотілося б вам вести інтимний щоденник?

- а) так
- б) ні

¹ Цей тест часто в спеціальній літературі називають опитувальником Карла Юнга.

15. Чи швидко ви переходите від прийняття рішення до його виконання?

- а) так
- б) ні

16. Чи легко ви змінюється ваш настрій?

- а) так
- б) ні

17. Чи любите ви переконувати інших, нав'язуючи свої погляди?

- а) так
- б) ні

18. Ваші руху:

- а) швидкі
- б) уповільнені

19. Ви турбуєтесь від того, що може статися неприємність:

- а) часто
- б) рідко

20. У скрутних випадках ви:

- а) поспішаю звернутися за допомогою до інших
- б) з неохотою звертаюсь за допомогою до інших

Обробка результатів опитування:

1. Користуючись ключем, що містяться в таблиці нижче, визначити суму балів, отриманих респондентом після відповідей на запитання тесту.

2. За кожну відповідь, що співпадає з відповіддю, зазначену в ключі, респондент отримує *1 бал*, в іншому випадку - *нуль балів*.

3. Отриману суму відповідей помножити на 5.

Ключ

1б	2а	3б	4б	5а	6б	7а	8б	9а	10б	11а	12б	13а	14б	15а	16а	17а	18а
19б	20а																

Висновки:

- 1. Якщо сума балів дорівнює **менше 35 балів**, то респондент є **інтровертом**.
- 2. Якщо сума балів дорівнює **від 36 до 65 балів**, то респондент є **амбовертом**.
- 4. Якщо ж сума балів склала **більше, ніж 66 балів**, то респондент є **екстравертом**

Примітки:

Екстраверти : легкі в спілкуванні, у них високий рівень агресивності, мають тенденцію до лідерства, схильні бути в центрі уваги, легко зав'язують знайомства, імпульсивні, відкриті і товариські, серед їхніх знайомих можуть бути і корисні люди; оцінюють людей «по зовнішності»; переважно холерики та сангвініки.

Інтроверти : зосереджені на власних переживаннях, неконтактні, мовчазливі, з небажанням заводять нові знайомства, не люблять ризикувати, переживають розрив старих зв'язків, високий рівень тривожності та ригідності (нездатність перебудовуватися при виконанні завдань); переважно флегматики та меланхоліки.

Амбоверти : особистості, в яких присутні слабко виражені риси обох типів.

ТЕСТ 4. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

З кількох варіантів відповідей, необхідно вибрати ту, що вам більше підходить.

1. Закінчивши школу, як ви прийняли рішення щодо своєї майбутньої професії та навчання?

а) вирішив це питання самостійно, враховуючи свої захоплення та оцінюючи свої здібності до навчання

б) прислухався до думки своїх батьків і родичів

в) прислухався до поради близьких друзів

2. На що ви розраховували, вступаючи в обраний вами навчальний заклад?

а) тільки на свої сили

б) на «зв'язки» батьків і сприятливий результат вступних іспитів

в) тільки на «зв'язки» з людьми, які обіцяли допомогти поступити

3. Як під час навчання ви готувалися до занять і до іспитів?

а) покладався на свою працьовитість, розраховував тільки на свої знання

б) іноді звертався за допомогою однокурсників і викладачів

в) зазвичай розраховував тільки на чужу допомогу або везіння

4. Як ви потрапили на роботу після завершення навчання?

а) за розподілом

б) скористався для цього інформацією в Інтернеті

в) влаштувався завдяки зв'язкам

5. Яким чином в складних ситуаціях роботи ви приймаєте рішення?

а) розраховую тільки на свій досвід і знання

б) іноді консультуюся з колегами;

в) завжди раджуся з розумними людьми

6. Чим в основному був продиктований ваш вибір нареченої (ого) або дружини (чоловіка) при вступі в шлюб?

а) абсолютно самостійно прийнятим рішенням

б) думкою близьких і знайомих людей

в) рішенням батьків, прийнятим незалежно від мене

7. Якщо ваша дружина (чоловік) знаходиться в тривалому відрядженні, то чи зможете ви самостійно, наприклад, вибрати житло, купити меблі, прийняти інші важливі життєві рішення?

а) так

б) так, після порад з людьми; але найкраще відкласти прийняття рішення до приїзду дружини (чоловіка)

в) ні

8. Наскільки наполегливо в підлітковому віці ви відстоювали свою точку зору, прийняте рішення тощо?

а) завжди відстоював

б) сперечався з батьками, і кожний з нас зазвичай залишався при своїй думці, враховуючи, однак, і точку зору іншої сторони

в) в більшості випадків не міг самостійно переконати інших і зазвичай відмовлявся від своєї думки

9. Наскільки наполегливо сьогодні ви захищаєте свою думку в спілкуванні з колегами по роботі, з друзями й іншими людьми?

- а) відстоюю завжди, незалежно від категорії людей і обставин
- б) відстоюю досить часто
- в) відстоюю досить рідко, однак частіше не наполягаю на своїй правоті

10. Як ви розвиваєтеся як особистість у професійній, громадській та інтелектуальній сферах?

- а) повністю всі сили і час віддаю роботі
- б) для мене дуже важлива думка дружини (чоловіка) та близьких мені людей
- в) повністю покладаюся на думку дружини (чоловіка) і поділяю їх точку зору

11. Якщо ваші близькі потребують поліпшення свого здоров'я і якщо ви бачите, що вони самі не стежать за його станом, завдаючи тим самим собі шкоду, то як ви зазвичай вчиняєте:

- а) змушую їх стежити за своїм здоров'ям
- б) натякаю і час від часу тактовно нагадую про необхідність стежити за своїм здоров'ям
- в) думаю про це, але фактично нічим не допомагаю їм

Обробка результатів опитування:

- 1. За кожен вибір відповідь **(а)** респондент отримує **4 бали**.
- 1. За кожен вибір відповідь **(б)** респондент отримує **2 бали**.
- 1. За кожен вибір відповідь **(в)** респондент отримує **0 балів**.

Висновки:

- 1. Якщо сума балів дорівнює **від 33 до 44 балів**, то респондент є **цілком незалежним індивідом**.
- 2. Якщо сума балів дорівнює **від 15 до 29 балів**, то респондент є **досить незалежним індивідом**, який поважає і враховує думку інших людей.
- 3. Якщо сума балів дорівнює **менше 14 балів**, то респондент розглядається як **залежний індивід** від оточуючих людей, невпевнений у собі тощо.

ТЕСТ 5. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ САМООЦІНКИ

Дайте відповідь на запропоновані запитання тесту та підрахуйте бали:

1. Як часто ви трубуєтесь з приводу того, що сказали щось зайве або зробили якусь помилку тощо?

- а) дуже часто - 1 бал
- б) іноді - 3 бали

2. Якщо ви спілкуєтесь з дотепною людиною, ви:

- а) постараетесь перемогти її в дотепності - 5 балів;
- б) не будете вплутуватися в змагання, а віддасте йому належне і завершите розмову - 1 бал

3. Виберіть одну з думок, яку ви цілком поділяєте:

- а) те, що багатьом здається везінням, насправді, є результаом наполегливої праці - 5 балів
- б) успіхи часто залежать від щасливого збігу обставин – 1 бал
- в) у складній ситуації головне не завзятість або везіння, а людина, яка здатна підтримати або втішити - 3 бали

4. Якою буде ваша реакція на показаний на вас шарж, пародію тощ ?

- а) буду сміятися і зрадію тому, що маю щось оригінальне - 3 бали
- б) постараюсь відповісти «тією ж монетою» - 4 бали
- в) мені цене сподобається, однак ніяк не відреаагую на це - 1 бал

5. Ви завжди поспішаєте, вам бракує часу або ви беретеся за виконання завдань, що вам не під силу?

- а) так - 1 бал
- б) немає - 5 балів
- в) не знаю - 3 бали

6. Яким парфумам ви віддаєте перевагу, купляючи їх у подарунок ?

- а) тим, що подобаються мені - 5 балів
- б) тим, що сподобаються, на вашу думку, людині, якій ви їх хочете подарувати, хоча вони вам самому не подобаються - 3 бали
- в) тим, що часто рекламують по телебаченню та в Інтернеті - 1

7. Вам подобається уявляти собі різні ситуації, в яких ви ведете себе зовсім інакше, ніж у повсякденному житті?

- а) так - 1 бал
- б) немає - 5 балів
- в) не думав про таке - 3 бали

8. Чи заздрите ви вашим колегам чи друзям (особливо молодшим від вас), якщо вони домагаються більшого успіху, ніж ви?

- а) так - 1 бал
- б) немає - 5 балів
- в) іноді - 3 бали

9. Чи доставляє вам задоволення сперечатися з ким-небудь?

- а) так - 5 балів
- б) немає - 1 бал
- в) не знаю - 3 бали

10. Якому із перелічених кольорів ви віддаєте перевагу в своїй уяві?

- а) блакитний - 1 бал
- б) жовтий - 3 бали
- в) червоний - 5 балів

Висновки:

1. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **від 50 до 38 балів**, то вас можна охарактеризувати так:

Ви задоволені собою та впевнені в собі. У вас велика потреба домінувати над людьми, ви любите підкреслювати своє «я», протиставляти свою думку іншим поглядам людей. Вам байдуже те, що про вас говорять, але самі ви маєте схильність критикувати інших. Чим більше у вас балів, тим більше вам підходить визначення: «Ви любите себе, але не любите інших». У вас занадто висока самооцінка індивіда, який не сприймає ніякої критики.

2. Якщо сума балів дорівнює **від 37 до 24 балів**, то то вас можна охарактеризувати так:.

Ви живете в злагоді з собою, знаєте себе і можете собі довіряти. Ви володієте цінним умінням знаходити вихід з важких ситуацій як особистого, так і ділового характеру. Формулу вашого ставлення до себе і оточуючих можна висловити словами: «Задоволений собою є задоволений іншими». У вас нормальна здорова самооцінка, ви вмієте бути для себе підтримкою і джерелом сили і, що найголовніше, не за рахунок інших.

3. Якщо сума балів дорівнює **від 23 балів до 10 балів**, то то вас можна охарактеризувати так:

Очевидно, ви незадоволені собою, вас мучать сумніви і незадоволеність своїм інтелектом, здібностями, досягненнями, своєю зовнішністю, віком ... Зупиніться! Хто сказав, що любити себе погано? Хто навчив вас, що поміркована людина повинна бути постійно собою незадоволеною? Зрозуміло, ніхто не вимагає від вас самозадоволення, але ви повинні приймати себе, поважати себе таким, яким ви є.

ТЕСТ 6. УМІННЯ РАЦІОНАЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЧАС

Дайте відповіді на запропоновані нижче судження та підрахуйте бали, зважаючи на таке:

3 - майже завжди;

2 - часто;

1 - іноді;

0 - майже ніколи.

1. Я резервую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю (делегую) все, що може бути передоручене (делеговане).
3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх виконання та реалізації.
4. Кожний офіційний документ я намагаюся обробляти якісно за один раз і без доопрацювання.
5. Щоденно я складаю список передбачаемих справ, попередньо упоря і, упорядкованих за пріоритететами, термінами виконання, важливістю тощо.
6. Свій робочий день я стараюсь не відволікатись на сторонні телефонні розмови, незаплановані зустрічі та наради.
7. Своє щоденне навантаження я розподіляю з урахуванням моєї работоздатності, ділової активності та самопочуття.
8. У моєму робочому графіку завжди можна знайти так звані «вікна», що дозволяють реагувати на актуальні проблеми та не передбачені планом події.
9. Я направляю свою активність таким чином, щоб в першу чергу сконцентрувати увагу на небагатьох, «життєво важливих» проблемах.
10. Я вмію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, натомість мені необхідно робити більш важливі справи.

Висновки:

1. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **менше 15 балів**, то вас можна охаректиризувати так:

Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Щоб досягти своїх цілей, складіть список пріоритетів і завжди в дотримуйтесь нього.

2. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **від 16 до 20 балів**, то вас можна охаректиризувати так:

Ви намагаєтесь правильно розпоряджуватись своїм часом, але не завжди буваєте досить послідовні, щоб досягти успіху.

3. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **від 21 до 25 балів**, то вас можна охаректиризувати так:

У вас досить високий рівень самоконтролю.

4. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **від 26 до 30 балів**, то вас можна охаректиризувати так:

Ви можете служити взірцем для кожного, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час. У Вас варто повчитися.

ТЕСТ 7. ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ КОНФЛІКТНОСТІ

Прочитайте кожне із 10 твердження та вкажіть, наскільки в вас проявляється та чи інша властивість, зазначена в лівій колонці. При оцінці користуйтеся 7-ми бальною шкалою з урахуванням того, що:

7 балів - властивість проявляється завжди;

1 бал – властивість майже не проявляється.

1. Рветься в суперечку	7	6	5	4	3	2	1	Ухиляється від суперечки
2. Свої доводи супроводжує тоном, що не терпить заперечень	7	6	5	4	3	2	1	Свої доводи супроводжує перепрошуючи
3. Вважає, що доможеться свого, якщо буде вперто заперечувати	7	6	5	4	3	2	1	Вважає, що програє, якщо буде заперечувати
4. Не звертає уваги на те, що інші не розуміють доводів	7	6	5	4	3	2	1	Шкодує, якщо інші не розуміють доводів
5. Спірні питання обговорює з опонентом	7	6	5	4	3	2	1	Спірні питання обговорює без опонента
6. Не ніяковіє в напруженій обстановці	7	6	5	4	3	2	1	У напруженій обстановці відчуває себе ніяково
7. Вважає, що в суперечці треба показувати характер	7	6	5	4	3	2	1	Вважає, що в суперечці не потрібні емоції
8. Не поступається в суперечках	7	6	5	4	3	2	1	Поступається в суперечках
9. Вважає, що люди легко виходять з конфлікту	7	6	5	4	3	2	1	Вважає, що люди важко виходять з конфлікту
10. Якщо дає волю емоціям, то вважає це прийнятним	7	6	5	4	3	2	1	Якщо не контролює емоції, то згодом відчуває почуття провини

Оцінка результатів і висновки:

1. З'єднайте позначки за балами по кожному рядку, утворюючи криву. Відхилення кривої **вліво** від середини (**цифра 4**) буде вказувати на **схильність до конфліктності, вправо** – на **схильність уникати конфліктних ситуацій**.

2. Підрахуйте загальну кількість балів. Сума, що дорівнює **70 балів** вказує на **дуже високий ступінь конфліктності; 60 балів** – на **високий ступінь конфліктності; 50 балів** - на **виражену конфліктність**. Сума **11-15 балів** свідчить про **схильність уникати конфліктних ситуацій**.

ТЕСТ 8. ЧИ ЗАДОВОЛЕНІ ВИ СВОЄЮ РОБОТОЮ?

Частина 1. Дайте відповідь «так» або «ні» на запитання:

1. Чи відповідає ваша робота вашим знанням, кваліфікації, здібностям?
2. Чи відчуваєте ви, що здатні реалізувати себе на цій роботі?
3. Чи задоволені ви існуючими для вас перспективами?
4. Чи достатньо ви заробляєте?
5. Чи відчуваєте ви, що ця робота дасть вам можливість особистого та професійного зростання?
6. Продуктивність вашої праці дозволяє вам виконувати додаткову роботу?
7. Чи є стабільним фінансове майбутнє вашої організації?
8. Чи достатньо різноманітною є ваша робота?
9. Якщо ви раптом отримаєте велику спадщину, чи будете ви продовжувати й далі працювати?
10. Чи відчуваєте ви, що ваш трудовий внесок оцінюється адекватно?
11. Чи достатньо ви самостійні у своїй роботі?
12. Чи задоволені ви рівнем своєї участі в прийнятті важливих рішень?
13. Чи рівноцінні ви і ваш керівник як особистості?
14. Чи надає вам ваша робота досить вільного часу для інших занять?
15. Чи перспективно те, чим ви займаєтеся?
16. Чи віддасте ви перевагу даній роботі, а не іншій, більш цікавій, але менш оплачуваній?
17. Відсутність прогресу у вашій роботі пояснюється тим, що у вас немає плану і ресурсів для досягнення намічених результатів.
18. Чи є у вас здібності, які ви не можете реалізувати на даній роботі?
19. Ви задоволені стилем керівництва вашого начальника?
20. Чи вважаєте витраченим даремно час, проведений на роботі?
21. Чи часто ви відчуваєте себе втомленим і не «в формі»?
22. Чи відчуваєте ви безпричинну втому під час робочого дня?
23. Чи відчуваєте ви останнім часом більшу, ніж зазвичай, втому від роботи?
24. Чи часто ви замислюєтеся про незадоволення, що виникає у вас після закінчення робочого дня?

Оцінка результатів опитування:

1. Користуючись ключами, що містяться в таблиці нижче, визначити суму балів, отриманих респондентом після відповідей на запитання тесту:

6 балів	за відповіді «ні» у запитаннях №№ 13, 19, 20
5 балів	за відповіді «ні» у запитаннях №№ 1, 2, 5, 18, 21, 24
4 бали	за відповіді «ні» у запитаннях №№ 7, 10, 14, 15, 16, 17, 22, 23
3 бали	за відповіді «ні» у запитаннях №№ 6, 8, 9, 11, 12
0 балів	за відповіді «так» у будь-якому запитанні

Частина 2. Дайте відповідь «часто», «іноді», «рідко», «ніколи» на запитання:

25. Чи вважаєте ви розумними вимоги, що пред'являються до вас на роботі?
26. Чи враховуються керівництвом та колегами ваші питання пропозиції?
27. Чи показує ваш керівник, що цінує вашу роботу?
28. Коли ви починаєте робочий день то розраховуєте, що він буде успішним?
29. Чи відчуваєте ви, що ваша кар'єра нестабільна?
30. Чи часто ви задаєте собі питання з приводу роботи «І це все?»
31. Чи часто ви намагаєтеся ухилитися від виконання завдань, які вам не подобаються?
32. Чи перебуваєте ви на роботі під жорстким тиском?
33. Чи створює ваша робота адекватні можливості для творчості?
34. Чи відчуваєте ви негативні емоції від відсутності змін?
35. Чи відчуваєте ви, що необхідно зайнятися організаційними питаннями, щоб краще реалізуватися на роботі?
36. Чи ускладнюється ваша саморегуляція безліччю непотрібних інструкцій.

Оцінка результатів опитування:

1. Користуючись ключами, що містяться в таблиці нижче, визначити суму балів, отриманих респондентом після відповідей на запитання тесту:

№№ запитань	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Часто	0	0	0	0	6	6	6	7	0	8	5	5
Іноколи	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3
Рідко	4	4	5	4	2	2	2	1	3	1	1	1
Ніколи	6	6	8	6	0	0	0	0	4	0	0	0

Висновки:

1. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **0-66 балів**, то ця робота задовольняє вашим потребам і бажанням. Психологічний збіг з посадовими обов'язками хороший. Потенціал зростання достатній.

2. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює **67-118 балів**, то ви частково задоволені роботою. Вам слід уважно проаналізувати всі недоліки та переваги щодо вашої теперішньої роботи. Можливо, необхідно змінити сферу діяльності.

3. Якщо сума підрахованих вами балів дорівнює 119 -175 балам, то це означає, що теперішня робота вас не задовольняє, і слід подумати про іншу роботу.