

Міністерство науки і освіти України

***НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”***

О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, О.М. Лапузіна

ДІЛОВА ЕТИКА

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів всіх
спеціальностей

Харків 2006

УДК 378.01
ББК 74.00я73

Рецензенти: В.П. Бех, д-р філос. наук, проф., академік АПН України (Інститут педагогіки й психології професійної освіти АПН України, м. Київ)

Я.В. Сафронов, канд. економ. наук, професор (Національний аерокосмічний університет ім. Жуковського “ХАІ”, м. Харків)

О.В. Посилкіна, канд. економ. наук (Харківська державна фармацевтична академія, м. Харків)

Гриф наданий Міністерством освіти й науки України, лист №14/18.2-2737
від 05.12.2005

Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика:
Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2006. – 364 с. -укр. мовою.

ISBN 966-593-395-7

Викладено теоретичні й методологічні основи ділової етики, її природу, цілі та завдання. Розглянуто сутність етичних принципів ринкової економіки та етичні цінності сучасного фахівця-управлінця. Проаналізовано особливості національного та регіонального менталітету як одного з визначальних чинників характеру управління. Звернено увагу на етику переговорів, на стилі управління та етичні норми розв’язання конфліктів. Досліджено особливості формування трудової етики, етичних проблем реклами і прийняття етичних рішень. Наведено приклади відомих світових компаній, які дотримуються етичної поведінки у веденні бізнесу.

Посібник призначений для самостійної роботи студентів, може бути корисним викладачам управлінських, етичних та психолого-педагогічних дисциплін, всім, кого цікавлять проблеми ділової етики, етики управління і підприємництва.

Табл. 23, Іл. 17, Бібліогр. – 62 назв.

ISBN 966-593-395-7

© О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, О.М. Лапузіна, 2006

Передмова

Широка демократизація громадського життя й зміцнення його правових основ на базі цивільного суспільства стали визначальними тенденціями розвитку економічно розвинених держав світу. Водночас з істотним підвищенням рівня матеріального добробуту населення і його самосвідомості, ці процеси сприяли формуванню й інтенсивному поширенню ідей соціальної відповідальності бізнесу, його своєрідного морально-етичного кодексу. Норми цього неформального кодексу поступово систематизувались і в другій половині ХХ століття придбали форму так називаної ділової етики.

Задекларовані Україною стратегічні цілі формування соціально орієнтованої ринкової економіки, інтеграції в європейське й світове господарство, раціонального використання переваг міжнародного розподілу праці й досягнення європейських стандартів життя населення цілком природно потребують ведення бізнесу й організації менеджменту відповідно до прийнятих в цивілізованому світі норм й правил. Це в повній мірі має відношення й до етики бізнесу, яку багатьом вітчизняним підприємцям доводиться освоювати вкрай хибними методами проб і помилок, які є чреватими не тільки моральними збитками, але й відчутними матеріальними втратами. Тому вивчення таких дисциплін, як філософія й психологія управління, ділова етика й ділова культура, які ще до недавнього часу здавалися “екзотичними”, стає неодмінною умовою формування високої професійної культури і компетентності майбутніх фахівців, а також підвищення рівня їхньої моральності.

Поняття ділової етики як соціального феномена і як відносно самостійної наукової дисципліни є досить багатопла-

новим і багатоаспектним. Виділяють наступні три основні її аспекти.

По-перше, ділова етика містить у собі морально-етичні норми цивілізованого ведення бізнесу, сутність яких полягає в тому, що головним в умовах ринкової економіки є не “прибуток за всяку ціну”, а прибуток з урахуванням інтересів як споживачів продукції або послуг даної фірми, так й інтересів і потреб суспільства в цілому. Саме на основі задоволення цих інтересів і з’являється можливість стабільного й тривалого одержання прибутку. В умовах демократичного суспільства й розвинених ринкових відносин ретельне дотримання морально-етичних норм виявляється потужним фактором забезпечення конкурентних переваг, що знаходить своє переконливе відбиття в економічних показниках діяльності фірми з урахуванням потреб споживачів, а також через зріст обсягів продаж і прибутку.

По-друге, поняття ділової етики поширюється на сферу міжособистісних відносин у бізнесі й містить у собі моральні норми і правила ведення ділових переговорів, укладання договорів й угод, а також чесного дотримання умов при реалізації досягнутих домовленостей. Цей аспект включає також вирішення різноманітних проблем у відносинах між співробітниками, управлінцями, партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін., який одержав назву організаційної поведінки або корпоративної культури. Дотримання цих норм і правил забезпечує формування й підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі й сприяє раціональній організації спільної виробничої діяльності великих груп людей, яка спрямована на успішне досягнення цілей організації.

Нарешті, по-третє, ділова етика стає важливою галуззю прикладної науки в системі сучасних соціальних наук, яка ін-

тегрує досягнення соціальної філософії й соціальної психології, соціології й психології менеджменту, етики міжособистісних відносин, й здобуває істотного значення у формуванні світоглядних позицій, моральних принципів і лінії поведінки не тільки підприємців і менеджерів, але й політичної й ділової еліти держави. Норми ділової етики знаходять своє реальне втілення в конкретних справах і вчинках авторитетних людей, у характері їхнього служіння суспільству й впливають на розвиток духовності й моралі. У першу чергу вони дають моральний приклад молоді, а також сприяють розповсюдженню в нашому суспільстві парадигми гуманістичної моралі, системі загальнолюдських життєвих цінностей.

Зовсім не випадково фірми економічно розвинених держав світу водночас з виразною інноваційною спрямованістю своєї технологічної політики інтенсивно вдосконалюють якість професійної підготовки фахівців. При цьому особлива увага приділяється їхньому загальнокультурному розвитку як невід'ємному елементу професійної компетенції. Поняття загальної культури фахівців означає максимальне врахування факторів психологічного, морального й соціального характеру в процесі їхньої підготовки й практичного оволодіння навичками професійної діяльності. Важливе місце в навчальних програмах приділяється питанням культури й етики ділового спілкування і їхньої ролі в забезпеченні ефективності роботи фірми шляхом виявлення й активного використання тих внутрішніх резервів і можливостей, які відкриває сфера ділових відносин.

Відомо, що ще зі середини 80-х років минулого сторіччя багато коледжів США, Японії й ряду країн Західної Європи включили у свої програми бізнес-освіти спеціальний навчальний курс “Мистецтво спілкування”, структура якого передба-

час вивчення різних питань психології, етики й культури як у сфері особистісного, так і колективного спілкування. Кожна тема курсу опрацьовується не стільки шляхом вивчення теоретичних положень, скільки шляхом використання ділових ігор, аналізу проблемних ситуацій з підприємницької практики.

Потреба у вивченні ділової етики поступово усвідомлюється й вітчизняною вищою школою. Про це свідчить включення деякими навчальними закладами в учебові плани ряду спеціальностей таких дисциплін, як “Етика ділових відносин” або “Психологія й етика ділових відносин”. У той же час галузеві стандарти вищої освіти підготовки бакалаврів напряму 0502 “Менеджмент” – фахівців зі спеціальностей 7.050201 “Менеджмент організацій”, 7.050206 “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” й 7.050207 “Менеджмент антимонопольної діяльності” передбачають вивчення подібних курсів. Хоча вищі навчальні заклади мають право запровадити їх до навчальних планів як варіативні дисципліни, вони, на жаль нехтують відповідними чинними галузевими стандартами.

Тим часом нові життєві реальності України настійно вимагають організації та здійснення підготовки фахівців нової генерації, які б поєднували в собі високу професійну компетентність з порядністю і почуттям особистої відповідальності за наслідки своєї діяльності. У Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут” розроблено і включено до навчальних планів ряду спеціальностей відповідний спецкурс. Досвід його викладання й прийнято за основу пропонованого навчального посібника. Вибір змісту й структури матеріалу посібника ґрунтуються на закордонному досві-

ду, реаліях вітчизняного бізнесу й результатах теоретичних досліджень.

1. ДІЛОВА ЕТИКА ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ МОРАЛЬНОСТІ

1.1. Сутність і значення ділової етики

Ділова етика або *етика підприємництва* вже протягом досить тривалого часу продовжує привертати увагу як дослідників-вчених, так і підприємців-практиків. Вона являє собою різновид прикладної етики, що передбачає **використання** моральних стандартів при прийманні ділових рішень в соціально-відповідальному бізнесі.

Отже, ділова етика є одним з найважливіших критеріїв оцінки діяльності бізнес-організацій не лише за законодавчими актами, а й за моральними нормами. Мається на увазі, що підприємство має прагнути не тільки максимального прибутку, а й усвідомлювати необхідність узгоджувати свої дії з інтересами та цінностями суспільства.

Предметом ділової етики виступає вироблення шляхів і засобів розв'язання практичних проблем морального характеру, які виникають у процесі ділового спілкування людей.

Поняттєво-категоріальний апарат ділової етики містить у собі чотири основних компоненти:

1. *Цінності*, які характеризують відношення людей, груп людей і суспільства в цілому до таких понять, як свобода, справедливість, чесність, лояльність, відповідальність і терпимість.

2. *Стандарти й норми*, які являють собою сукупність принципів, що визначають характер поведінки, вчинків і дій службовців. Вони можуть приймати форму законів або своєрідних кодексів.

3. *Зовнішнє середовище*, під яким розуміють умови діяльності людей: політичні, соціальні, економічні, екологічні, культурні й інші.

4. *Поведінка людей*, яка узагальнено характеризує форми діяльності й вчинки людей, які орієнтовані на цінності, прийняті в даному суспільстві у рамках певних стандартів і норм.

Ділова етика є складовою частиною загальної концепції моральності, і тільки в рамках цього, більш широкого поняття, можна слушно зрозуміти її сутність, значення й характер прояву в процесі ділового спілкування.

Предметом вивчення етики є моральність. Моральність, або мораль, являє собою форму суспільної свідомості, особливий соціальний інститут, що виконує функцію регулювання поведінки людей. Часто цей термін вживається для характеристики тих форм поведінки й діяльності, які, за своєю суттю, вважаються правильними або неправильними, а також для характеристики правил, щодо різних сфер діяльності, та для характеристики цінностей, які впроваджуються у свідомість людей [18].

Мораль, моральність суспільства тісно пов'язані з пануючими в ньому вдачами й звичаями, визнаними суспільством як загальноприйняті норми. Вони обумовлені також діючими в суспільстві законами, які запроваджують юридичні заборони й санкції на окремі види діяльності, що вважаються в даному суспільстві аморальними. Отже, етика припускає існування моральності, а також наявність моральних людей, які спроможні судити про те, що правильно, а що неправильно, і

взагалі поведуться відповідно до визнаними ними самими й суспільством принципами. Без визнаної системи моральності не існувало б стабільного суспільства, у якому бізнес і будь-які інші види позитивної, продуктивної діяльності могли б успішно виконувати свої функції в умовах миру й безпеки [19].

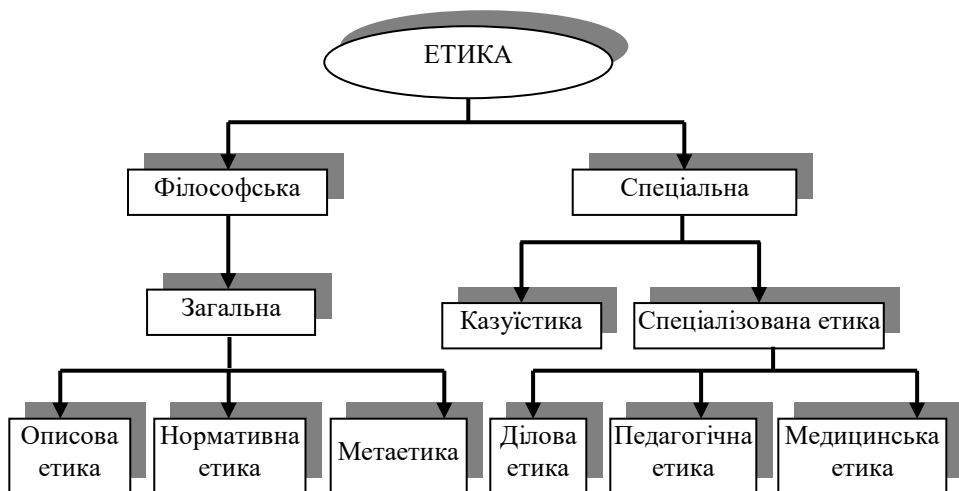
Етику взагалі можна визначити, як прагнення осмислити наш індивідуальний і суспільний моральний досвід таким чином, щоб:

- розробити правила, яким повинні слідувати фахівці в їхніх вчинках;

- виробити цінності, яких варто дотримуватися у діяльності;

- виховати такі риси характеру людей, які їм було б корисно в себе розвивати для успішної діяльності в даному суспільстві.

Етика є однією з найдавніших теоретичних дисциплін, що виникла як частина філософії в період становлення рабовласницького ладу. Сам термін “етика” для позначення навчання про моральність ввів Аристотель. У процесі свого історичного розвитку етика поступово розділилася на дві галузі. Як філософська наука, етика вивчає найбільш загальні проблеми моралі. Поряд із нею сформувалася практична, або спеціальна етика, покликана вирішувати практичні моральні проблеми, що виникають перед людиною в житті й являють собою необхідність морального вибору між добром і злом. У найбільш загальному виді структуру етики подано у вигляді схеми (мал. 1).



Мал. 1. – Загальна структура етики

Учені, які досліджують етику як розділ філософії, здійснюють аналіз і синтез цього поняття. Відомі три взаємозалежних між собою послідовні стадії дослідження етики. Ці стадії й одночасно розділи етики сьогодні відомі як *описова етика*, *нормативна етика* й *метаетика*. Ці три стадії утворюють те, що іноді називають загальною етикою у відмінність від спеціальної. Розглянемо сфери дослідження кожного з розділів загальної етики. Зміст цих досліджень подано в таблиці 1.

Теорія *загальної етики* розвиває й аналізує ті моральні аргументи, які використовуються у звичайній мові й у повсякденному житті, у газетах і журналах, у книгах і статтях, присвячених проблемам моралі. Звідси виникає, що теорія загальної етики є **загальною** дисципліною, яка має практичне значення як механізм регулювання моральної поведінки людини.

Таблиця 1.

Зміст розділів загальної етики

№ п/п	Розділи загальної етики	Сфера дослідження
1	Описова етика	<p>Вивчає моральність і культуру суспільства.</p> <p>Розглядає спільність і відмінність всіх моральних систем, кодексів, видів практичної діяльності, принципів й цінностей.</p> <p>Дає базовий матеріал, що пояснює нормативна етика.</p> <p>Надає суспільству критерії осмисленої моралі</p>
2	Нормативна етика	<p>Ґрунтується на канонах описової етики.</p> <p>Зв'язує в єдине ціле різні норми, правила й цінності моральної системи суспільства.</p> <p>Виявляє основні принципи, з яких можна вивести специфічні норми моралі</p>
3	Метаетика	<p>Вивчає нормативну етику.</p> <p>Досліджує логіку морального мислення.</p> <p>Вивчає моральний зміст понять “добро” й “зло”, “моральна відповідальність”, “моральний обов’язок”</p>

Спеціальна етика застосовує принципи загальної етики, по-перше, для вирішення конкретних проблем й, по-друге, для дослідження принципів моралі в спеціалізованих сферах людської діяльності. У її структурі виділяють два основних напрямки.

Перший іноді називають казуїстикою. Під *казуїстикою* розуміється мистецтво розв'язання моральних проблем, складних випадків або дилем за допомогою застосування моральних принципів. Казуїстика використовує як свій інструментарій принципи й норми загальної етики [21].

Другий напрямок спеціальної етики охоплює теорію й практику застосування принципів загальної етики *в спеціалізованих сферах*. Як приклад можна назвати ділову етику, педагогічну етику, медичну етику, професійну етику, комп'ютерну етику, екологічну етику і т. ін.

Ділова етика, як особлива сфера загальної етики, визначається взаємодією етичних норм і практики бізнесу й являє собою сукупність правил і принципів морального регулювання підприємницької діяльності. У залежності від сфери застосування й використаних моральних норм і правил розрізняють ділову етику національну, інтернаціональну й всесвітню. Як правило, ділова етика охоплює наступні п'ять видів діяльності.

1. Застосування принципів загальної етики щодо конкретних ситуацій або методів господарювання в умовах ринкової економіки, а саме:

- вироблення й застосування особливих моральних принципів, які регулюють ділові відносини, що можуть стати універсальними;

- розробка системи мір, які в умовах ринкової економіки можуть забезпечити надання бізнесу морального характеру.

2. Метаетичний аналіз, а саме:

- дослідження особливостей застосування моральних категорій, які звичайно використовуються для характеристики

індивідуумів й їхніх дій, для характеристики взаємодії колективних інститутів – організацій, фірм, корпорацій, підприємств та інших.

3. Аналіз вихідних моральних посилок ділової етики, а саме:

- дослідження значення й обґрунтування таких позаетичних понять, як власність, експлуатація, конкуренція й т. ін.

4. Аналіз ділових етичних проблем на макрорівні, а саме:

- зобов'язання багатих країн перед бідними;

- обов'язку транснаціональних корпорацій відносно країн перебування їхніх підприємств й їхнього населення й т. ін.

5. Характеристика морально похвальних і зразкових дій, як окремих ділових людей, так і конкретних фірм, пропаганда моральних ідеалів, до яких можуть піднятися бізнесмени й корпорації.

Ділова етика як спеціалізована галузь наукових знань, займається психологічними й етичними проблемами ділових відносин, специфічними особливостями управління. Об'єктами вивчення тут виступають взаємини людей між собою й у колективі. У якості основних напрямків застосування ділової етики можна назвати наступні:

1. Соціально-психологічний аналіз:

- управлінської діяльності;

- виробничих колективів, а також характеру взаємодії й взаємин у них людей у процесі здійснення ними спільної діяльності.

2. Дослідження:

- факторів, що сприяють формуванню й підтримці сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

- психології управління й лідерства;
- особистості й управлінської діяльності керівника;
- відносин між керівником і підлеглими;
- психологічних аспектів підбору й розміщення кадрів;
- питань підготовки керівних кадрів;
- моральних факторів, які впливають на процеси підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

За допомогою норм і правил ділової етики формуються, виховуються й розвиваються професіоналізм і навички відповідального поведіння, такі як:

- навички ефективної професійної діяльності,
- лідерські психологічні якості, у тому числі організаторські й комунікативні здатності;
- відношення до сьогодення й майбутнього як до свого актуального соціально-економічного й гуманітарного простору;
- високий рівень відповідальності професіонала за можливі наслідки господарських й управлінських рішень.

Ознайомившись зі сутністю, предметом і завданнями ділової етики можна сформулювати **мету вивчення дисципліни “Ділова етика”** у такий спосіб.

1. Подолання стереотипів мислення.
2. Вироблення вміння управління на основі моральних категорій.
3. Формування навичок володіння психологічною інформацією й ефективним її використанням.
4. Прищеплювання вміння раціонально використовувати накопичений досвід.
5. Формування навичок самоаналізу й об’єктивної самооцінки.

Дослідники виділяють п'ять джерел ділової етики, ними є:

1) культурно-історичні особливості суспільства і менталітет нації, тобто правила й звичаї, що передаються з покоління в покоління;

2) релігійний світогляд націй;

3) філософська система;

4) правова система держави;

5) норми поведінки (норми поведінки в організації, оперативна політика компанії, етичні кодекси компанії).

Ділова етика розглядає *практичну* сторону етики, виробляє вміння свідомо оцінювати й вирішувати моральні проблеми сучасного бізнесу. Найбільш вагомими питаннями в теорії й практиці ділової етики є наступні проблеми:

- взаємовідносини між корпоративною й універсальною етикою;

- проблема соціальної відповідальності бізнесу;

- питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій прийняття управлінських рішень;

- способи підвищення етичного рівня організації;

- вплив релігійних і культурних цінностей на економічну діяльність суб'єктів підприємництва й деякі інші.

Парадигма сучасної ділової етики, на думку багатьох її дослідників, повинна ґрунтуватися на наступних трьох фундаментальних положеннях.

По-перше, створення матеріальних і духовних цінностей у всьому різноманітті їхніх форм і способів виробництва необхідно розглядати як споконвічно важливий процес, спря-

мований на задоволення потреб людини й життєзабезпечення суспільства.

По-друге, прибуток й інші доходи компанії потрібно розглядати в першу чергу як результат досягнення різних *суспільно значимих* цілей.

По-третє, пріоритет при вирішенні проблем, які виникають у діловому світі, належить віддавати потребам людини, суспільства й інтересам міжособистісних відносин, а не тільки виробництву продукції.

У цей час вивченню проблем етики ділових відносин приділяється велика увага у всіх промислово розвинених країнах світу. У США, наприклад, опубліковано сотні монографій, підручників і журнальних статей, присвячених етиці підприємництва, видаються спеціалізовані журнали з даної проблематики, проводяться наукові конференції, лекції й семінари на цю тему. Учені, які вивчають проблеми етики бізнесу, набули світової популярності. Так, директор Міжнародного центру етики бізнесу, відомий американський професор філософії Р.Т. Де Джордж є автором більш 160 статей і вісімнадцяти книг з ділової етики. П. Друкер, “самий послідовний теоретик менеджменту”, також приділяє багато уваги виробленню нових стратегій, які дозволяють успішно вирішувати проблеми на підставі етичних норм і стандартів. Праці економістів М. Вудкока й Д. Френсіса, Е. Берна, І.М. Браїма, Д. Карнегі, Г.Н. Кесона, Дж. Моула, доктора педагогічних наук М.В. Кларина, Р.Н. Ботавіної, доктора економічних наук Е.О. Уткіна, Д.К. Захарова, Л.Г. Зубенко, О.Я. Кібанова, В.Г. Коновалова, В.Д. Немцова й багатьох інших вчених давно стали конче потрібними багатьом сучасним керівникам [6, 20, 38].

Американська дослідниця Лора Неш у книзі, яка видана в 1990 р., відзначає, що багато ділових людей дотримуються строгих моральних цінностей у своєму приватному житті. Але, незважаючи на те, у діловому житті вони керуються принципами, відмінними від власного морального кодексу. Л. Неш наводить перелік головних етичних проблем, які існують у діловому житті в сучасних умовах:

- жадібність;
- приховання негативних факторів і видача невірної інформації у звітах про результати перевірок;
- випуск неякісної продукції;
- нерозумне завищення цін або прямий обман під час ділових переговорів;
- зайва самовпевненість у судженнях, яка може привести до збитку інтересів компанії, коли для неї наступає лихоліття;
- низька якість роботи й товарів;
- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- протиріччя між особистими інтересами й інтересами корпорації;
- наявність фаворитів;
- тверді ціни;
- неможливість висловити своє обурення й незгоду в атмосфері постійних неетичних вчинків;
- недостатня увага родині або особистим справам через надмір роботи;
- виробництво продукції зі сумнівними характеристиками з якості й безпеки;

- неповернення яких-небудь речей або цінностей, узятих на робочому місці, у товаришів по службі або з фондів корпорації;

- свідоме перебільшення свого плану роботи задля одержання підтримки;

- перебільшена увага до просування службовими сходами на шкоду інтересам справи;

- обман конкурентів з метою одержання вигоди для компанії;

- створення союзів зі сумнівними партнерами в надії на щасливу випадковість;

- затягування й зволікання виконанням своїх обов'язків, що приводить до надмірної витрати грошей корпорації;

- надання негативного впливу на суспільно-політичний процес шляхом дачі хабара й внесення змін у законодавство [22].

У той же час на основі норм і рекомендацій ділової етики з'являються реальні можливості допомогти людям не тільки переборювати зазначені ситуації, але й системно розглядати й успішно вирішувати багато інших моральних проблем ринкової економіки. Саме з позицій ділової етики можна спонукати людей замислитися над моральними аспектами багатьох існуючих проблем і внести такі зміни у своє відношення до них й у підходи до їхнього рішення, які базувалися б на знанні основних принципів ділової етики. Ділова етика припускає, що ті, хто приступає до її вивчення, вже є людьми моральними. Це означає, що вони спроможні відрізнити моральне від аморального, правильне від неправильного, і що вони прагнуть бути

більш доброзичливими, більш компетентними людьми, тобто людьми високої моралі.

У той же час ділова етика як наука не змінить методи ведення бізнесу в умовах ринкової економіки, якщо люди самі не побажають їх змінити. Результати економічної діяльності в умовах ринку залежать, перед усім, від людського фактора. Ця обставина й визначає особливу значимість норм і принципів ділової етики і їхнього послідовного застосування в практику бізнесу.

Завдання. Чи згодні Ви з наступним висловленням: “Справжнього відродження Україна досягне через розвиток не просто міцної економіки, але й такої економіки, яка дотримується загальносвітовим етичним стандартам”. Якщо “так”, то чому, якщо “ні”, то чому? Аргументуйте Вашу позицію.

1.2. Історія розвитку ділової етики

Протягом сторіч учені намагаються вибудувати “психологічний портрет” підприємця, бізнесмена, який ефективно діє в сфері економіки. Існує значна кількість соціально-психологічних теорій, пов’язаних із цим питанням. Найпоширеніша з них була запропонована відомим німецьким соціологом Максом Вебером (1864-1920 рр.), ще на початку ХХ сторіччя. У роботі “Протестантська етика й дух капіталізму” (1905 р.) він підкреслював значення соціокультурного фактору у формуванні особливого “духу” підприємницької діяльності в умовах становлення й розвитку ринкових відносин. М. Вебер вважав, що для досягнення успіху в процесі професійної діяльності

людині необхідно чітко слідувати трьом основним етичним заповідям:

- *професійному етосу*, тобто невтомній праці в рамках своєї професії;

- *економічному раціоналізму*, тобто поєднанню досягнення фінансового результату зі заняттям добродійністю;

- *системі цінностей*, серед яких особливе місце займають діловитість, працьовитість, професійна й моральна відповідальність перед людьми й навколишнім світом.

Теорія Вебера сприяла проведенню подальших досліджень в галузі ділової етики. Вони були спрямовані на пошук такої моральної парадигми, що була б здатна впливати на економічний успіх і формування нового типу підприємця.

Ділова етика як сфера наукових досліджень почала свою історію в Сполучених Штатах в 70-х роках ХХ сторіччя. Основою цьому послужив цілий ряд викриттів, пов'язаних із хабарництвом, підкупом, нелегальними внесками в політичні фонди, авіаційними катастрофами, продажем дефектних шин, автомобілів й інших виробів. Відношення людей до бізнесу і соціальної відповідальності зробили проблеми ділової етики предметом загального інтересу й загальної турботи. Етика бізнесу вже не розглядається тільки як чиста теорія, а численні великі корпорації вживають заходи щодо впровадження основних її положень у свою практику.

Великий інтерес до етичних аспектів бізнесу й управління виявили японські і європейські фірми. Їхнє керівництво вчасно виявило в них можливість додаткового впливу на потенційних споживачів своєї продукції й послуг через створення

позитивного образу фірми. Тим самим було відкрито ще один канал підвищення її конкурентоспроможності. Одночасно широко розгорнулися й дослідження теоретичних і прикладних проблем ділової етики, а також впровадження вивчення її положень і принципів у систему бізнес-освіти.

Лоран Ірш (Lourent Hirsch) у статті “Чи може підприємство бути моральним?” ставить цілком резонне питання “Якщо спільний інтерес є справою всіх, чому він не повинен бути також справою приватних підприємств?” і відзначає, що “порівняно недавно етика почала турбувати сферу бізнесу й стала дійсним козирем маркетингу. Етика в усіх на вустах, вона присутня на всіх переговорах різного рівня. Чи є це явище даною моді, або пошук етичних основ виступає більш глибинним процесом?” [54].

Івон Піске (Yvon Pesqueux), професор курсу “Розвиток організаційних систем” й автор наукових праць з етики бізнесу, також відповідає на це питання й вважає, що має місце й те, й інше одночасно. Він підкреслює, що “історично цей феномен з’явився в США на початку 70-х років. У ті часи в багатьох містах Америки відбувалися численні страйки через поразку у В’єтнамі і погіршення економічного стану суспільства. Тоді у значної частини американських громадян панувала, як провідна, ідея глави Чикагської школи Мілтона Фрідмена ”про те, що у підприємництва немає іншої мети, крім прибутку, і щоб бути ефективним, воно повинне бути аморальним” [50].

У тих умовах непевності й розпачу певна частина інтелектуальної еліти й виступила проти такого холодно-утилітарного бачення й розуміння сутності бізнесу. Поступово, загар-

товуючись у різних теоретичних дебатах, етика бізнесу формалізується на протязі 80-х років. Саме в цей час зароджується школа етики бізнесу – Business Ethics – на чолі з Томасом Доналдсоном (Thomas Donaldson), Арчилом Керолом (Archil B. Carroll) і Кеннетом Гудпастером (Keneth Goodpaster). Цей ідейний рух ставить за мету врахування суспільних інтересів приватними підприємствами [46].

Слід зазначити, що саме в такому розумінні етика бізнесу виступає своєрідним антиподом послідовників Чикагської школи М. Фрідмена, оскільки, відповідно до її основних положень, приватні підприємства повинні підкорятися тим же моральним принципам, що й люди. Іншими словами, основна спрямованість етики бізнесу складалася в формуванні ідеї необхідності соціальної відповідальності підприємств у суспільній свідомості. І дійсно, у книзі “Бізнес і суспільство: етика й акціонерний менеджмент”, яка вийшла в 1989 р., А. Керол вибудовує своєрідну піраміду пріоритетів підприємства, кульмінаційним елементом якої він ставить саме відповідальність підприємства перед суспільством. Показово, що один із кращих сучасних навчальних посібників із менеджменту, який було створено провідними спеціалістами трьох самих престижних міжнародних бізнес-шкіл: Лондонської, Уортонської та школи бізнесу Пенсильванського університету, містить спеціальний розділ, присвячений проблемам ділової етики.

Уявляється цілком очевидним, що з подальшим становленням і розвитком ринкових відносин в Україні, з наближенням до європейських і світових стандартів підприємництва й ведення бізнесу, організації й практичного здійснення соціаль-

ного управління, роль морально-етичних аспектів неодмінно буде зростати. У сучасних умовах морально-етичні вимоги до самого управління підсилюються, що неодмінно приведе до загального підвищення рівня моральності суспільства. Згодом ці вимоги поступово будуть набувати обов'язкового, атрибутивного характеру будь-якої управлінської й підприємницької діяльності.

Однак, уже сьогодні значна частина комерційних підприємств і фірм активно використовує типові підходи до етики управління й бізнесу. Природно, що активізація зовнішньоекономічних зв'язків, прийняття “правил гри” закордонних партнерів, у тому числі й норм їхньої ділової етики буде сприяти прискоренню й поглибленню процесів підвищення ролі моральних засад у вітчизняному управлінні й підприємстві. Але, для забезпечення їхньої ефективності, ці норми повинні бути адаптовані до особливостей українського менталітету.

У той же час, зневага морально-етичними проблемами, спроби за рахунок хитрості або обману людей, перед усім, партнерів у спільних справах, одержати якісь додаткові переваги, не тільки не приносять тривалого ділового успіху, але й обертаються значними моральними й матеріальними втратами. Як справедливо відзначає у зв'язку із цим голова правління “Укрсоцбанку” Борис Тимонькін у своєму інтерв'ю “Дзеркалу тижня”: “Згадайте початок 90-х. Тоді часто жартували: як легко обдурювати Захід... Легко обдурити один-два рази, але потім з ошуканцем починають дуже жорстко працювати. І йому вже не тільки в черговий раз не вдається обвести партнерів навколо пальця, але й практично неможливо довести наявні речі! На жаль, швидко відновити відносини неможливо”.

Другим показовим прикладом може служити відчутна недовіра широких верств населення до банківської системи України. Вона обумовлена тим, що люди добре пам'ятають значні моральні й матеріальні збитки, які вони отримали внаслідок того, що “кльонули” на щедрі обіцянки швидких прибутків, які лунали з боку численних шахраїв, творців різноманітних фінансових пірамід – фондів, трастів й т. ін. Тепер же мільярди гривень залишаються на руках у людей, у той час як вони могли б працювати на розвиток національної економіки й разом з тим приносити реальний прибуток своїм власникам за рахунок непоганих відсотків, які гарантовано виплачуються банками.

Існують і суцього економічні аспекти, які пов'язані з впровадженням норм етики управління й підприємництва. Це тільки на перший погляд здається, що дотримання норм доктрини етики менеджменту приводить лише до додаткових витрат, тобто що для підприємств воно виступає деякою химерою, мрією економістів-романтиків. У той же час прихильники цієї доктрини висувують цей же аргумент зовсім у протилежному змісті. За їхнім глибоким переконанням, “Ethics pays”, тобто “етика приносить гроші”. Це дійсно так, адже вона сприяє підвищенню репутації фірми, зменшує ризики й у певній мірі відповідає суспільним очікуванням. Л. Ірш у зв'язку із цим вважає, що ці три обставини виступають діючими джерелами додаткового реального прибутку, який істотно перевищує первісні інвестиції в етику управління й бізнесу [54].

Вищенаведений підхід обумовив дійсну революцію в характеру й стилі мислення багатьох підприємців і менедже-

рів. Той же Ірш нагадує, що сьогодні, як і в часи президентства Р. Рейгана в Америці 80-х, здійснюється дерегуляція всіх напрямків економіки. Від підприємства вимагають саморегулювання, пропонують йому “знайти свою душу”. Однак ринок не має душі, для нього головною метою є прибуток. Ефективний шлях розв’язання цього протиріччя лаконічно й образно формулює Верб Медина (Yves Médina), фахівець паризького офісу компанії Pricewaterhouse Cooper (Pw), який висунув гасло “менше законів, більше етики!”. І дійсно, дотримання норм етики управління помітно знижує рівень суперечливості правил ведення бізнесу й разом з тим підвищує соціальну відповідальність підприємств, вимагає такої ж відповідальності й від їхнього персоналу. Характерно, як про це переконливо свідчать наведені Л. Іршем результати спеціального опитування, здійсненого Центром вивчення й моніторингу ділової етики, що половина споживачів виразила готовність платити додатково 5 % до ціни за “етичні продукти”, тобто зроблені на підприємствах, які сповідають принципи соціальної відповідальності.

Уявляється, що не менш істотними можуть бути й соціально-психологічні аспекти етики управління. Дійсно, з її допомогою адміністрація підприємства, організації або фірми створює найбільш сприятливі умови для використання творчого потенціалу кожного працівника і його максимальної самореалізації. Тим самим керівництво не тільки істотно підсилює його прагнення ефективно й творчо працювати, але й формує, крім того, у працівника почуття глибокого задоволення особистою причетністю до виробництва “етичного продукту”, гор-

дість за свою приналежність до конкретного підприємства або фірми. І тут надзвичайно повчальним виступає досвід японських компаній, чітка й розвинена корпоративна культура й філософія управління яких обов'язково враховують рекомендації психології управління й базуються на принципах і нормах етики управління.

Один з найбільш відомих японських бізнесменів, творець і керівник корпорації “Омрон електронікс” Кадзума Татеїсі підкреслював у книзі “Вічний дух підприємництва” з досить показовим підзаголовком “Практична філософія бізнесмена”, що абсурдно зтягати людей тільки розмірами заробітку. Найбільш ефективним засобом повного використання здатностей молодого працівника є створення таких робочих умов, при яких він буде відчувати захват творчості й радість досягнення мети” [35].

Саме японські підприємства першими стали розвивати сучасні методи управління, які одержали красномовну назву “менеджменту з людським обличчям”. Характерною його особливістю є залучення всіх працівників до активної участі не тільки у виробничій сфері діяльності підприємств і фірм, але й в управлінні. Вони всіляко заохочують творчий пошук шляхів підвищення якості продукції при постійному зниженні витрат виробництва. Філософія й етика японського менеджменту, які відображені в офіційних формулюваннях місії фірм, орієнтовані не тільки на прибуток і соціальний розвиток свого колективу, але й на суспільне благо. Так, визнаний геній японського менеджменту А. Мацусіта, звертається до працівників й у такий спосіб формулює місію своєї компанії: “Да-

вайте наситимо країну товарами, щоб вони були в такому ж достатку й такими ж доступними для кожного співвітчизника, як водопровідна вода”.

Таким чином, ділова етика набуває все більшого визнання й поширення у всіляких фірмах і державах і сприяє формуванню національної ділової культури. Природно, при цьому вона відображає моральний досвід, відповідні культурно-історичні й соціально-психологічні особливості народу. Одночасно в процесі здійснення міжнародних економічних відносин вона збагачується досвідом застосування норм ділової етики в інших країнах. Однак, на думку Дж. Моула, успіх міжнародного співробітництва в певній мірі стримує відмінності установок і цінностей, які є основою поведінки людей різних національностей [20]. Для подолання цих труднощів необхідно вироблення деякої загальної, прийнятної для всіх морально-етичної парадигми ведення бізнесу.

Важливим етапом у розвитку ділової етики й зближенні різних норм національних ділових культур стало прийняття в 1994 р. так називаної Декларації Ко – “Принципи бізнесу”, яку названо іменем швейцарського міста, де вона була розроблена повноважними представниками найбільших компаній США, Західної Європи і Японії.

Завдяки використанню досягнень етики й психології вдається підвищити ефективність діяльності на ринку. Серед інновацій у даній сфері рішення таких питань, як оптимальна чисельність первинних колективів, робочих груп, бригад, формування команд, їхня функціональна структура, психологічна сумісність членів колективу, мотивація праці, у тому числі

управлінської діяльності й т. ін. Жоден фахівець, незалежно від сфери його діяльності, не може ефективно діяти в сучасному суспільстві без знання основ ділової психології й етики.

Завдання. Чи згодні Ви з твердженням: “Ділова етика є необхідною умовою досягнення успіху в бізнесі”. Якщо “так”, то чому, якщо “ні”, то чому? Аргументуйте Вашу відповідь.

1.3. Основні принципи ділової етики

Принципи сучасної ділової етики являють собою узагальнене вираження моральних вимог до поведінки учасників ділових відносин, вироблених у моральній свідомості суспільства. П.Н. Шихірев пропонує сформульовану американським соціологом Л. Хосмером сукупність принципів ділової етики, які спираються на аксіоми світової філософсько-етичної думки, протягом багатьох століть перевірених теорією й життєвою практикою людей [13].

Можна затверджувати, що ці принципи є розвитком і конкретизацією так названого золотого правила етики, одного з найдавніших нормативних вимог, яке виражає загальнолюдський зміст моральності. Найпоширенішим є наступне формулювання золотого правила етики: “поводься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе”. Це правило зустрічається вже в ранніх писемних пам’ятках багатьох культур (у навчанні Конфуція, давньоіндійської “Махабхарате”, у Біблії, в “Одисеї” Гомера й ін.). Роз-

глянемо зміст принципів ділової етики разом із джерелами, на котрих вони ґрунтуються.

1. Ніколи не роби того, що не відповідає твоїм довгостроковим інтересам або інтересам компанії. Цей принцип засновано на навчанні античних філософів, зокрема, Протагора, сенс якого у поєднанні особистих інтересів людини з інтересами інших людей і розходженні між довгостроковими й поточними інтересами.

2. Ніколи не роби того, що не може вважатися дійсно чесним, відкритим і щирим і чого б не можна було б з гордістю оголосити в пресі й по телебаченню на всю країну. Цей принцип засновано на поглядах Аристотеля й Платона на природу особистих чеснот людини – чесність, відкритість, мудрість, помірність.

3. Ніколи не роби того, що не є добром і не сприяє формуванню почуття спільності, оскільки всі ми працюємо на загальну мету. Цей принцип засновано на канонах основних світових релігій і поглядах св. Августина в необхідності прагнення до добра й зла.

4. Ніколи не роби того, що суперечить закону, тому що закон виражає мінімальні моральні норми суспільства, які забезпечують можливість його нормального існування й розвитку. Цей принцип засновано на вченні Т. Гоббса й Дж. Локка про значення держави й права як арбітра в конкурентних відносинах між людьми за користування благами.

5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому ти живеш, більше шкоди, ніж блага. Це положення засновано на принципах утилітаристської етики, тобто на

практичній користі моральної поведінки, розроблених в працях І. Бентама й Дж.С. Міля.

6. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію. Цей принцип засновано на категоричному імперативі Е. Канта, у якому декларується відоме правило щодо універсальних, загальних моральних норм.

7. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей. Цей принцип засновано на поглядах Ж.Ж. Руссо й Т. Джефферсона відносно прав особистості.

8. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат, тому що максимальний прибуток з дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва. Цей принцип засновано на положеннях економічної теорії А. Сміта й ученні В. Парето.

9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства. Цей принцип засновано на правилі розподільної справедливості Ролса.

10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію. Цей принцип засновано на положеннях теорії Нозіка з розширення ступеня свободи особи, необхідної для забезпечення розвитку суспільства.

Характерно, що розглянуті принципи в тій або іншій мірі є складовими елементами ділової етики й вважаються справедливими в різних країнах світу. Це має особливе значення в умовах постійно зростаючої міжнародної економічної інтегра-

ції й глобалізації господарчих зв'язків. На думку П.Н. Шихірева, ідеальною, хоча й досить віддаленою метою світового ділового співтовариства стає такий тип відносин, який засновано саме на пріоритетності морально-етичних принципів.

Одним з найважливіших кроків, спрямованих на можливість досягнення цієї мети, стала прийнята в 1994 р. з ініціативи керівників найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи і Японії *Декларація Ко – “Принципи бізнесу.”* (місто Ко (Саух), Швейцарія). У цьому документі було поєднано основи східної і західної ділових культур і адаптовано до всіх основних учасників міжнародних економічних відносин.

У Декларації підкреслено, що “Закони й рушійні сили ринку є необхідними, але не достатніми стосовно господарювання в сучасних умовах. Фундаментальними принципами є: відповідальність за політику й дії в сфері бізнесу, повага людської гідності й інтересів тих, хто бере участь у бізнесі. Цінності, які вважаються обов'язковими, такі як зобов'язання в сприянні загальному процвітанню, так само важливі для світового співтовариства, як і для громад меншого масштабу”.

Основними етичними принципами *міжнародного бізнесу* в Декларації Ко були проголошені наступні положення:

- *відповідальність бізнесу*: від блага акціонерів до блага його ключових партнерів;

- *економічне й соціальне прагнення бізнесу*: до прогресу, справедливості й світового співтовариства;

- *етика бізнесу*: від букви закону до духу довіри;

- *повага правових норм*;

- *підтримка багатобічних торговельних відносин*;

- турбота про навколишнє середовище;
- відмова від протизаконних дій.

За словами О.Я. Кібанова, Д.К. Захарова й В.Г. Коновалової ці принципи визначають характер взаємин між макросуб'єктами соціальної й економічної структури суспільства – організаціями, державою, суспільством у цілому. Підхід на макрорівні набуває особливого значення для країн з перехідною економікою, де здійснюється трансформація основних економічних інститутів. Адже недотримання принципам ділової етики на макрорівні звичайно робить марними зусилля щодо рішення приватних етичних проблем на рівні окремих підприємств, фірм й організацій [11].

Основні принципи *взаємин на мікрорівні* також знайшли відображення в Декларації Ко. Вони стосуються взаємин організації з покупцями, інвесторами, персоналом, постачальниками, конкурентами.

Так, взаємини організації *з покупцями* рекомендується будувати за наступними принципами:

- забезпечення клієнтів товарами й послугами вищої якості відповідно до їх вимог;
- чесне поводження з клієнтами у всіх аспектах комерційної діяльності з дотриманням високого рівня обслуговування;
- прагнення прикладати необхідні зусилля для гарантії того, що товари й послуги будуть підтримувати або поліпшувати здоров'я й безпеку клієнтів і стан навколишнього середовища;

- гарантія поваги людської гідності в маркетингу й рекламі; повага цілісності культури клієнтів.

Для організації й підтримки взаємин організації з **інвесторами** відповідно до норм ділової етики рекомендується дотримуватися наступних принципів:

- забезпечення на високому професійному рівні менеджменту, який би гарантував одержання справедливого прибутку на вкладений капітал інвесторів;

- забезпечення відкритого доступу інвесторів до інформації, яка обмежена тільки рамками закону й умовами конкуренції;

- збереження, захист і збільшення активів власників й інвесторів;

- уважне ставлення до вимог, пропозицій і резолюцій власників й інвесторів.

Стосовно відносин з **персоналом** рекомендується дотримуватися наступних принципів ділової етики:

- забезпечення працівників роботою, яка б приносила їм задоволення, і такою заробітною платою, яка б підвищувала рівень їхнього життя;

- створення умов праці, які б не наносили збитку здоров'ю працівників й їхньому людському достоїнству;

- чесність у спілкуванні з працівниками;

- прагнення прислухатися до думки й пропозицій працівників і відповідно реагувати на них;

- участь у відкритих переговорах із трудовим колективом і пошук взаємоприйнятних рішень при виникненні конфліктних ситуацій;

- прагнення уникати дискримінаційної політики й гарантування персоналу рівних прав і можливостей незалежно від статі, віку, расової приналежності, релігійних і політичних переконань; стимулювання раціонального використання праці робітників з різним рівнем професійної кваліфікації на тих ділянках, де вони можуть принести найбільшу користь;

- забезпечення охорони праці й виробничої безпеки з метою уникнути нещасних випадків і професійних захворювань;

- заохочення працівників і допомога їм у розвитку необхідних навичок й умінь, уважне ставлення до серйозних проблем зайнятості, зв'язаними з прийняттям рішень у бізнесі, а також співробітництво з урядовими органами, трудовими об'єднаннями, іншими службами й бізнесменами з питань розміщення робочої сили.

Дослідження в галузі ділової етики й практика підприємництва виробили також певну сукупність *етичних принципів*, які вважаються сьогодні за загальноприйняті як для *організацій*, так і для *керівників*. До таких принципів А.Я. Кібанов, Д.К. Захаров і В.Г. Коновалова відносять наступні:

- “золоте правило фахівця” – у рамках службових відносин і посадового положення ніколи не допускати стосовно своїх підлеглих, керівництва, клієнтів, партнерів і інших таких вчинків, яких би ви не бажали мати стосовно себе;

- максимальна довіра до людей, оскільки в колективі формуються сприятливі відносини для прийняття й реалізації рішень саме тоді, коли до кожної людини виявляється максимальна довіра – її особистісному потенціалу, професійній кваліфікації, почуттю відповідальності;

- право на свободу службової поведінки, вчинків, дій фахівця організації не тільки в рамках існуючого законодавства, але й у межах, які не порушують свободу інших працівників;

- відповідальність у володінні повноваженнями, праві розпоряджатися ресурсами різних видів, у визначенні строків виконання робіт і т. ін.;

- справедливість при передачі засобів і ресурсів, а також прав, привілеїв і пільг. При цьому етичною вважається добровільна передача фахівцями усього вищенаведеного, а неетичним – грубий натиск стосовно співробітника, вимоги, що порушують норми універсальної етики або закону;

- максимум прогресу, тобто дії фахівця або організації в цілому є етичними, коли вони сприяють розвитку організації або окремих її частин і не порушують при цьому існуючих етичних норм;

- терпиме відношення фахівця до моральних стандартів, які прийняті у других країнах і регіонах;

- розумне поєднання індивідуального і колективного принципів роботи фахівця у прийнятті рішень;

- сталість впливу, оскільки забезпечення дотримання етичних норм базується в основному на тривалому використанні соціально-психологічних методів для успішного одержання очікуваного результату [11]

Завдання.

1. Перелікуйте принципи ділової етики, системний взаємозв'язок між ними й золотим правилом етики. Покажіть, що порушення будь-якого з цієї сукупності принципів може серйозно погіршити довгострокові перспективи бізнесу.

2. Прокоментуйте, будь ласка, чому в якості одного з основних принципів етики міжнародного бізнесу в Декларації Ко проголошується вимога турботи про навколишнє середовище.

1.4. Мета й завдання ділової етики

Економічне життя суспільства відбувається в умовах постійних змін, які обумовлені впливом на нього величезного числа об'єктивних і суб'єктивних факторів різної природи. Одним з них є наявність у всіляких учасників виробничої й іншої спільної діяльності різних, а нерідко навіть прямо протилежних цілей, прагнень й інтересів. Внаслідок цієї обставини в процесі здійснення підприємницької діяльності виникає велика кількість проблем морально-етичного характеру, пов'язаних з конкурентною боротьбою, з фактором ризику, з використанням інформаційних технологій, із глобалізацією бізнесу, з підготовкою, прийняттям і реалізацією відповідальних управлінських рішень, із взаєминами в колективі й т. ін.

Особливе, навіть пріоритетне значення етика бізнесу набуває в організації й здійсненні управління соціальними системами. У сучасному світі найбільш ефективним виявляється таке управління, яке спрямоване на підвищення ролі людського фактора й на максимальне використання особистісного потенціалу кожного працівника. Управління, націлене на людину, на особистість, забезпечує можливість розвитку особистісного потенціалу і самореалізацію кожного працівника, задоволення його особистих інтересів, задумів і сподівань. Таке управління активізує ініціативу, розкриває творчі здібності колективу й кожного його члена.

Тому *проблема етики управління* як складова частина ділової етики являє собою глобальну проблему всіх держав, вивченням якої займаються вчені всього світу. У світового співтовариства з'явилася потреба у виробленні системи мір, яка б відслідковувала рівень етичності ведення господарської діяльності всіх його структурних підрозділів.

Найважливішим завданням ділової етики в умовах заострення конкуренції, як невід'ємної особливості ринкової економіки, стає вибір методів і засобів одержання конкурентних переваг. Адже, крім підвищення якості своєї продукції можна використовувати й зниження її ціни, у тому числі навіть нижче рівня собівартості. Прагнення до зниження витрат виробництва може приводити до зменшення зарплати працівників і т. ін. Таким чином, економічні заходи набувають і морального аспекту.

Крім того, цілий спектр завдань в сфері ділової етики виникає, коли будь-який суб'єкт ділових відносин зустрічається з так називаними “вічними” дилемами морального характеру. До них, зокрема, можна віднести наступні проблеми:

- правильний вибір співвідношення цілей і засобів їхнього досягнення;
- морально обґрунтована поведінка в ситуації вибору між особистими й суспільними інтересами;
- необхідність вибору між короткостроковою вигодою й довгостроковою перспективою одержання стійкого результату;
- моральна оцінка співвідношення матеріальних і духовних цінностей у процесі прийняття й реалізації відповідальних управлінських рішень;

- моральна оцінка вибору раціональної лінії поведінки в ситуаціях інформаційної невизначеності й ризику.

Для сучасного українського суспільства проблема етики управління виявляється особливо гострою, оскільки багато колишніх духовних цінностей, ідеалів, життєвих цілей, норм поведінки й критеріїв оцінки, істотно змінилися. Деякі з них просто потерпіли катастрофу, у той час як нові ідеали й ціннісні орієнтири людей тільки затверджуються або взагалі ще не вироблені.

Важлива роль ділової етики полягає в тому, що вона не тільки допомагає сформулювати потрібні моральні цінності для кожної людини й сприяє більш вільному орієнтуванню фахівців у складних проблемах, які виникають при прийнятті рішень, але й створює специфічну морально-етичну інфраструктуру, яка повинна підвищувати ефективність ринкової економіки й ринкових відносин. Висвітлення й аналіз взаємозв'язку між етичними цінностями й діяльністю економічних інститутів при вивченні курсу ділової етики може допомогти побудувати більш життєздатні соціально-економічні інститути в умовах ринкової економіки, яка зазнає постійних трансформацій.

Історичний досвід переконливо доводить існування реальної можливості уникнути великої кількості помилок в управлінні соціально-економічними об'єктами й економікою як цілісним комплексом. Для цього зусилля системи бізнес-освіти повинні бути спрямовані на підвищення рівня етичної грамотності управлінських кадрів, на підготовку професіоналів-фахівців різного рівня. Їхня професійна підготовка повинна передбачати також розвиток моральних основ їхньої діяльнос-

ті й прищеплювати почуття особистої відповідальності за можливі наслідки прийнятих рішень.

Ділова етика являє собою не тільки набір певних норм і моральних стандартів, але є діючим інструментом системного аналізу й пошуку раціональних шляхів розв'язання складних проблем, які виникають перед діловою людиною.

У сучасних умовах істотно збільшується обсяг і постійно ускладнюється зміст професійної діяльності фахівця. Це обумовлено динамізмом сучасного життя, стрімким поширенням інформаційних технологій й їхнім істотним впливом на всі сфери життя й діяльності людини, загостренням глобальних екологічних проблем, процесами глобалізації господарчих й інших зв'язків, підсиленням конкурентної боротьби.

В умовах українського суспільства проблема підготовки професіоналів, тобто фахівців, які володіють і дотримуються норм цивілізованої ділової етики, набуває особливу значущість внаслідок наступних обставин:

- по-перше, як ми вже відзначали, колишня парадигма життєвих цінностей й інтересів, цілей й ідеалів, норм поведінки й критеріїв їхньої моральної оцінки змінилася, а нові ідеали й ціннісні орієнтири ще тільки формуються й не придбали соціального статусу загальноприйнятих;

- по-друге, з подальшим розвитком ринкових відносин в Україні фахівці все частіше будуть зустрічатися з необхідністю вирішувати принципово нові для себе завдання управління нововведеннями та розвитком нових технологій, крім, традиційних, і звичних виробничих завдань. Від того, наскільки швидко вони зможуть адаптуватися до нових для себе умов і

якими морально-етичними принципами будуть керуватися при вирішенні нових завдань, буде багато в чому залежати стан економіки нашої країни;

- по-третє, для здійснення ефективної професійної діяльності сучасному фахівцеві необхідно постійно вдосконалювати й поновлювати рівень своїх знань, найчастіше кардинально змінювати коло своїх інтересів, що актуалізує проблему універсалізму фахівця, який володіє морально-етичними стандартами ділової етики;

- по-четверте, з переходом до ринкових відносин і розвитком дрібного й середнього бізнесу у технічного фахівця часто виникає необхідність не тільки професійно розробити новий продукт або технологію, але й вигідно реалізувати свою продукцію, довести її конкурентоспроможність, уміння етично грамотно вести переговори, розміщувати контракти й забезпечувати бездоганно точне їхнє виконання;

- по-п'яте, із широким розвитком міждержавних зв'язків з іноземними партнерами кожному фахівцеві-професіоналові, необхідно володіти знаннями норм і специфічних особливостей ділової етики різних країн, у першу чергу тих, з якими він веде справу;

- по-шосте, у зв'язку зі збільшенням випадків використання чужих розробок, результатів експериментальних досліджень, плагіату, порушення прав захисту інтелектуальної власності в інженерній й іншій діяльності, особливу роль набуває знання майбутніми фахівцями-професіоналами морально-етичних стандартів господарювання. Формування в них цивілізованих прийомів слідування цим стандартам стає життєвою необхідністю;

- по-сьоме, у зв'язку зі зростаючими екологічними проблемами і підвищенням реальності глобальної екологічної катастрофи необхідно, щоб майбутні фахівці-професіонали на рівні імперативного пріоритету своєї діяльності враховували вимоги морально-етичних стандартів при розробці, впровадженні й використанні нової продукції;

- по-восьме, використання інформаційних технологій, міжнародної комп'ютерної мережі Інтернет висуває нові проблеми, пов'язані з дотриманням норм ділової етики (торгівля через Інтернет, поширення комп'ютерних вірусів через глобальну мережу й ін.), які також повинні вміти вирішувати майбутні фахівці-професіонали.

Для успішної діяльності в умовах переходу до ринку від кожної людини потрібні впевненість у собі, уміння приймати ділові рішення з урахуванням морально-етичних норм ділової етики, а також співвідносити свої наміри і дії з цілями й інтересами інших людей і суспільства в цілому. Це має відношення до кожного фахівця, будь-то керівник великого підприємства, керівник середньої ланки, банківський службовець або конкретний споживач продукції.

Вивчення ділової етики у вищих навчальних закладах має за мету підвищення якості етичної свідомості майбутніх фахівців, засвоєння ними основних ціннісних орієнтацій і морально-етичних стандартів ведення бізнесу, оволодіння інструментарієм для аналізу й прийняття етичних рішень у конкретних ситуаціях ділового життя.

Завдання. Докладно поясніть, у чому, на Вашу думку, полягають основні цілі й завдання ділової етики.

1.5. Основні етичні принципи ринкової економіки

Ринок являє собою не просто місце купівлі-продажу товарів, а, насамперед, особливу філософію взаємин його учасників, особливу логіку, психологію й етику. Він містить у собі значний культурний прошарок, який необхідно готувати заздалегідь. Цивілізована ринкова економіка ґрунтується на неписаних законах і на таких моральних категоріях, як шляхетність, надійність, порядність, солідарність.

В умовах функціонування економіки на ринкових принципах чесність і довіра є найбільш важливими етичними якостями. Наприклад, незважаючи на те, що контракти з обов'язковим переліком законодавчих норм й обмежень є основою діяльності будь-якого підприємства, часто значна частина економічної діяльності підприємств виходить за рамки їхніх контрактних зобов'язань. Такого роду діяльність визначається, на відміну від законодавчого регулювання, рівнем довіри, що залежить від репутації ділової людини або компанії.

Сьогодні в усьому світі економічні зв'язки, які засновано на відносинах довіри між партнерами, на їхній добропорядності, підвищеній вимогливості до себе й до інших, на почутті обов'язку. Саме ці відносини й складають основу ділової етики підприємця, сучасного фахівця, слово якого – закон. Так, у США і Японії багатомільйонні угоди укладаються за телефоном, і ніхто ніколи не сумнівається в їхній надійності. У багатьох фірмах у всіляких країнах є такий принцип: “Прибуток вище всього, але вище прибутку – честь”.

Ринкова економіка в процесі свого тривалого історичного розвитку сформувалася як неперевершений механізм, який дозволяє за допомогою конкуренції перетворити особистий, егоїстичний інтерес окремої людини в суспільне благо. Існують певні моральні норми, дотримання яким дозволяє реалізовувати наведені твердження. От деякі з них:

1) *концепція “служіння суспільству”*. Служити клієнтам і одержувати за це розумну плату, – ось наріжний камінь світогляду працівників багатьох компаній. “Благополуччя виробника, – писав Генрі Форд, – залежить, в остаточному підсумку, ... від користі, яку він приносить народу”;

2) *постійна незадоволеність досягнутими результатами*, націленість на успіх, прагнення до успішного вирішення все більш складних і масштабних завдань;

3) *щирість, сумлінність, відкритість, чесність*. В умовах розвинутої конкуренції бути чесним корисно. Знання й застосування ділових етичних норм дозволяють нарощувати прибуток і водночас зберігати відданість клієнтів фірмі. У багатьох західних країнах створені об’єднання фахівців за професіями, які контролюють дотримання етичних норм бізнесу. У подібних об’єднаннях існують професійні кодекси честі, що описують ряд вчинків, які зізнаються всіма їх членами, як неетичні;

4) *успіхи в комерційній діяльності не повинні досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища*.

Завдання. Які, на Вашу думку, основні етичні принципи ринкової економіки.

1.6. Професійна етика

Будь-яка професія визначає вибір специфічного середовища й характеру спілкування, які накладають свій відбиток на людей, часто навіть незалежно від їхнього бажання. Внаслідок цього у кожній професійній групі поступово складаються певні відносини, виникають різні ситуації, труднощі й навіть небезпеки, які вимагають від працівника відповідних психологічних реакцій, цілком визначеної лінії поведінки. У процесі здійснення будь-якої професійної діяльності в людини виникають свої моральні “спокуси”, народжуються різні протиріччя й виробляються своєрідні засоби їхніх вирішень.

Так, наприклад, інформаційна революція (особливо розвиток всесвітньої комп’ютерної мережі Інтернет) забезпечила людині набагато більш легкий доступ до інформації. Збір і централізація інформації можуть бути використані досить конструктивно, наприклад, для кращого усвідомлення запитів і потреб людей, або ж узурпуватися вузькими групами лідерів з метою використання цієї важливої інформації в особистих цілях. Саме тому вже сформульовані й впроваджуються в життя етичні норми й принципи поведінки в галузі інформаційних технологій (іноді їх називають комп’ютерною етикою).

Таким чином, професійна діяльність приводить до виникнення етичних за своїм характером питань, які не можуть бути вирішені засобами універсальної етики. Професійна етика вивчає професійну мораль як конкретизацію загальних моральних принципів і норм стосовно до особливостей того або іншого виду професійної діяльності.

Взаємини людей у будь-якій сфері економічної діяльності регулюються неписаними законами ринку, тобто **діловою професійною етикою**. Це поняття містить у собі:

- поведінку суб'єкта економічної діяльності, його імідж і діловий етикет;

- уміння управляти підлеглими;

- вимоги, які пропонуються культурним суспільством до стилю роботи фахівця, характеру його спілкування з людьми, а також його соціального вигляду.

Необхідними й достатніми умовами формування цивілізованої професійної етики є наявність наступних положень:

- **свобода** – як політична, так й економічна (свобода слова, преси, совісті, вільна конкуренція товаровиробників, суверенітет споживача й т. ін.);

- **стабільність** – сильна виконавча влада, стабільність законодавства;

- **пропаганда** – створення за допомогою засобів масової інформації образу процвітаючої ділової людини, якій притаманні високі моральні принципи, засудження корупції, корисливості, нечесної конкуренції;

- **право** – важливо не тільки приймати гарні закони, але й неухильно домагатися їхнього виконання, мати механізми відповідальності за їхнє порушення;

- **асоціювання** – створення професійних об'єднань фахівців, які оцінюють рівень моральності в організації й у випадку порушення етичних норм застосовують відповідні заходи.

У багатьох західних фірмах, а також у деяких українських компаніях існують і реалізуються так названі етичні кодекси організації, які задають необхідну поведінку в межах

контексту професійної практики. Це зафіксовані письмово установки, що обумовлюють стандартну поведінку, яка ґрунтується на принципах професійної етики і містить у собі:

- неупередженість, об'єктивність;
- прямоту, повну відкритість;
- конфіденційність;
- належне старання;
- точне виконання професійних обов'язків;
- запобігання потенційних або явних конфліктів.

Деякі постулати цих кодексів включають наступні положення. **Кожен член компанії, організації, підприємства:**

- 1) виходить із того, що люди бажають і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе в колективній роботі;
- 2) переконаний у корисності своєї праці не тільки для себе, але й для інших;
- 3) вірить у свою справу, розцінює її як привабливу творчість, ставиться до справи як до мистецтва;
- 4) визнає необхідність конкуренції, але розуміє й необхідність співробітництва;
- 5) поважає себе як особистість, а будь-яку особистість – як себе;
- 6) поважає будь-яку власність, державну владу, суспільні рухи, соціальний порядок, закони;
- 7) довіряє собі, а також й іншим, поважає професіоналізм і компетентність;
- 8) цінує освіту, науку й техніку, культуру, поважає екологію;
- 9) прагне до нововведень;

10) не перекладає відповідальність за ухвалення потрібного рішення на підлеглих;

11) терпимо ставиться до недоліків інших людей;

12) погоджує мету підприємства з особистими цілями співробітників;

13) нікого ніколи не принижує;

14) має нескінченне терпіння.

Як приклад можна навести кодекс честі журналу “Computer world” (Росія).

1. Інтереси читача для “Computer world” – вище за все.

2. Журналіст нашої газети незалежний. Він не має права користуватися сторінками нашої газети, щоб рекламувати будь-кого.

3. Наша головна мета – точна й об’єктивна подача новин.

4. Ми не публікуємо замовлених статей або рекламних матеріалів, поданих як думку редакції.

5. Будь-який плагіат є підставою щодо виключення журналіста з рядів “Computer world”.

6. “Computer world” завжди виправляє свої помилки, якщо їх було зроблено.

7. Наші журналісти не беруть участі у комп’ютерному бізнесі як власники фірм або представники продуктів інших компаній.

8. Журналісти не працюють в інших компаніях комп’ютерної індустрії.

9. Не бути заплямованим – кращий засіб проти наклепу.

10. Всі матеріали, які виражають думку редакції, у газеті має бути виділено особливо.

Завдання. Складіть етичний кодекс сучасного студента технічного вищого навчального закладу, який орієнтовано на підготовку до професійної діяльності в умовах постіндустріального суспільства.

1.7. Етичні цінності сучасного фахівця-управлінця

Кожен певний період розвитку виробництва формував свій образ фахівця, який був оптимальним на той момент. Етика ведення господарських відносин здавна була об'єктом вивчення. На протязі тривалого часу особлива увага приділялася ключовому елементу економічної діяльності – діловій людині, а також тим етичним принципам, на яких вона базує свою справу.

Керівник корпорації “Дженерал моторс” Р. Гестенберг підкреслює наступні риси, якими повинен володіти сучасний фахівець будь-якого структурного підрозділу.

1. Компетентність – кожен фахівець повинен виконувати свою роботу на високому професійному рівні.

2. Високий рівень відповідальності у всіх справах і збереження при цьому почуття власної гідності.

3. Почуття “нового” й уміння йти на розумний ризик.

4. Гнучкість, відчуття часу, подій.

5. Висока працездатність, постійне прагнення бути найкращим і робити все найефективнішим засобом.

Дуже важливе місце відіграє й професійна репутація фахівця. Таку репутацію важко придбати, а втратити її дуже легко. Для гарної репутації важливі й культура мови, і манери, і одяг, і багато чого іншого.

На думку більшості фахівців-соціологів, сучасного технічного спеціаліста-управлінця буде краще сприйнято людьми, якщо він:

- буде ставитися до всіх співробітників рівно й витримано поза залежністю від особистих симпатій й антипатій;

- установить чіткий порядок, при якому максимально зменшиться ймовірність того, що йому хтось перешкодить у роботі;

- впровадить таку систему роботи, коли будь-який співробітник у досить короткий строк зможе зустрітися з ним й обговорити будь-яке питання;

- має мистецтво співрозмовника, тобто вміє вислухати людину;

- не буде вести бесід, які створюють враження вибраності й таємності;

- буде висловлюватися коротко й чітко;

- буде завжди виконувати свої обіцянки в строк;

- уміє обережно використовувати займенник “я”;

- буде першим привітати співрозмовника, незалежно від його статусу (підлеглий або партнер);

- буде в діловій обстановці звертатися до підлеглих на “Ви”;

- не буде без особливої необхідності віддавати розпорядження “через голову” нижчестоящого керівника і підривати його авторитет;

- буде уникати повчальності;

- буде завжди бездоганно одягнений.

Управлінець повинен дотримуватися ділового етикету і ясно усвідомлювати, що такі риси поведінки, як ввічливість, тактовність, делікатність, культура спілкування, почуття міри, доброзичливість, є абсолютно необхідними для ефективної діяльності. Управлінцю будь-якого масштабу потрібно мати свій цивілізований стиль поведінки, свій шляхетний образ, той са-

мий імідж управлінця, який гарантує не тільки половину успіху, але й постійне задоволення від діяльності.

Завдання. Складіть список якостей і цінностей, якими повинен володіти, з Вашого погляду, сучасний управлінець. Розташуйте їх у порядку значущості.

1.8. Основні концепції в теорії ділової етики

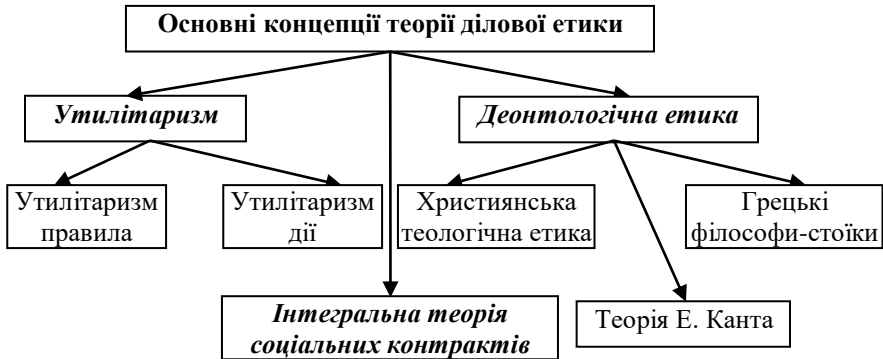
Процес вироблення зовсім задовільної теорії етики нескінченний. Немає такої теорії, з якою всі люди або філософи згодні. Протягом століть переважно існували два головних напрямки моральної думки – утилітаризм і деонтологічна етика.

У сучасному суспільстві етична думка укладається в основному в три напрямки – інтегральна теорія соціальних контрактів, утилітаризм, деонтологічна етика. З метою ефективної роботи фахівця в сучасних умовах необхідно мати уявлення щодо цих напрямків, потрібно знати, як застосовувати висунуті ними принципи й добре уявляти їх сильні й слабкі сторони:

1) **інтегральна теорія соціальних контрактів** – теорія, що враховує моральну різноманітність різних культур і одночасно забезпечує певні універсальні норми;

2) **утилітаризм** – теорія, яка будує свою аргументацію на основі наслідків дій;

3) **деонтологічна етика** – навчання, яке проголошує, що основною категорією моралі є обов'язок, і він не залежить від вчинків людини (мал. 2)



Мал. 2. – Основні сучасні концепції теорії ділової етики

Мистецтво використання моральних аргументів становить важливу частину ділової етики. Для фахівців будь-якого профілю є важливою здатність володіння стандартними прийомами логічного аналізу проблем моралі для пошуку етично грамотного рішення в ділових ситуаціях.

Розглянемо більш докладно сучасні підходи в галузі ділової етики.

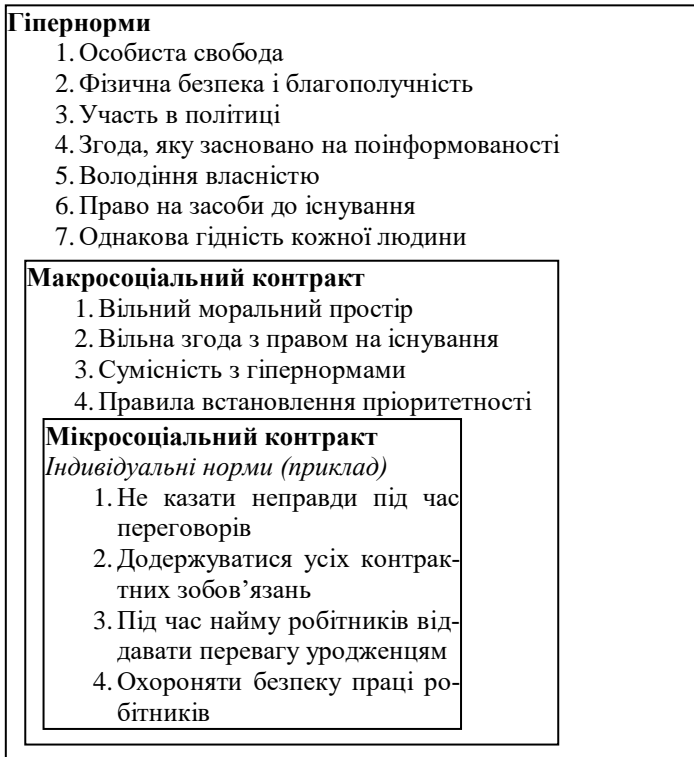
Інтегральна теорія соціальних контрактів. Інтегральна теорія соціальних контрактів враховує моральну різноманітність різних культур і одночасно забезпечує певні універсальні норми. Томас Доналдсон і Томас Данфі вважають інтегральну теорію соціальних контрактів як “реалістичну, всеосяжну й глобальну нормативну теорію етики бізнесу” [46].

Соціальний контракт – це неформальна угода, що стосується поведінкових норм, які виникли на основі загальних цілей, переконань і позицій груп людей або співтовариств [48]. Компанії, які займаються комерційною або виробничою діяльністю, знаходять легітимність за допомогою соціального контракту із суспільством. Але якщо вони не додержуються умов

контракту, то суспільство має право морально засудити ці організації.

На глобальному рівні діє макросоціальний контракт, що забезпечує конкретні умови, в яких можуть виникати мікросоціальні контракти. Макросоціальний контракт є напрямним й регулюючим ділову активність конкретних організацій, компаній, де діють мікросоціальні контракти.

Доналдсон і Дафні класифікують у такий спосіб основні елементи теорії соціальних контрактів (мал. 3):



Мал. 3. – Елементи інтегральної теорії соціальних контрактів

Гіпернорми – універсальні норми, які є базою для оцінки всіх інших норм й являють собою основні принципи, фундаментальні для людського буття, що відображені в зближенні релігійної, політичної й філософської думки.

Гіпернорми забезпечують основну моральну структуру світу й, як такі, служать підставою для виникнення соціальних контрактів.

Згідно Доналдсону й Данфі, макросоціальний контракт містить у собі ряд умов.

1. Локальним економічним співтовариствам повинно бути надано вільного морального простору, у якому вони можуть – через мікросоціальні контракти – генерувати обов’язкові для їхніх членів етичні норми.

2. Мікросоціальні контракти, що генерують ці норми, повинні бути засновані на згоді, яка підкріплена правом виходу зі співтовариств (і мікросоціальних контрактів).

3. Для того, щоб норми мікросоціального контракту стали обов’язковими для членів співтовариства, вони повинні бути сумісними з гіпернормами.

4. Для вирішення конфліктів між нормами мікросоціальних контрактів, які конкурують між собою, повинні застосовуватися правила визначення пріоритетів, сумісні з принципами 1-3 [47].

Норми мікросоціальних контрактів не повинні суперечити гіпернормам. Конфлікт норм може відбутися, якщо член якого-небудь співтовариства вирішує вести економічну діяльність в іншому співтоваристві. Наприклад, у країнах Азії однією з норм мікросоціального контракту може бути сімейність

(панування сімейних зв'язків), а в західному співтоваристві, як правило, панує норма рівних можливостей. Установлення зв'язків між двома співтовариствами негайно породжує прямий конфлікт норм. Коли виникає конфлікт двох або більше норм, вказівкою на те, яких норм варто дотримуватися, повинен служити комплекс правил визначення пріоритетів. Доналдсон і Данфі пропонують наступні правила встановлення пріоритетності [47].

1. Угоди, які укладено винятково в межах одного співтовариства й які негативно не впливають на інших людей або інші співтовариства, повинні регулюватися нормами того співтовариства, у якому вони відбуваються.

Коли президент якої-небудь американської компанії відправляється в Пекін, щоб провести переговори щодо створення спільного підприємства з деякою китайською компанією, у ході переговорів йому доведеться дотримуватися норм і протоколу, які панують у Китаї.

2. Для визначення пріоритетності варто застосовувати норми місцевого співтовариства – доти, поки вони істотно негативно не впливають на інших людей або інші співтовариства.

Як тільки згадана вище американська компанія укладає контракт і починає наймати працівників-китайців, у політиці наймання вона повинна дотримуватися норм рівних можливостей (ці норми, що діють в Америці, не роблять негативного впливу на китайців).

Завод, побудований у Китаї, повинен відповідати стандартам протипожежної безпеки, охорони праці, які прийняті на підприємствах у розвинених країнах. Останні являють собою

більш глобальне співтовариство, норми якого варто враховувати.

4. Варто віддавати пріоритет нормам, які мають першорядну важливість для підтримки економічного стану середовища, де відбувається угода, перед нормами, які є потенційно руйнівними для цього середовища.

Оплата праці на китайському заводі повинна відповідати рівню заробітної плати, який вважається справедливим в Китаї, а не зіставляти його зі заробітками в США. Американський рівень заробітної плати спотворив би існуючі в китайському співтоваристві економічні відносини, що мало б непередбачені наслідки.

5. Коли доводиться мати справи з безліччю конфліктуєчих норм, основу для визначення пріоритетів визначають моделі логічної сумісності різних норм.

Американської компанії варто відмовитися від використання дитячої праці, навіть незважаючи на те, що це є загальноприйнятою в Китаї й інших країнах, які розвиваються, хоча це й сприяло б підвищенню норми прибутку. Всі розвинені країни й більшість країн, які розвиваються, забороняють дитячу працю, що забезпечує логічну послідовність і сумісність норм.

6. Як правило, чітко визначеним нормам варто віддавати пріоритет перед більш загальними, але менш точно сформульованими нормами.

При будівництві заводу в Китаї слід дотримуватися тих норм викидів із заводських труб в атмосферу, які є загальноприйнятими на американських промислових підприємствах.

Аналогічні стандарти, які нині діють у Китаї, набагато м'якше американських.

До числа економічних співтовариств, які укладають мікросоціальні контракти, відносяться неформальні й формальні групи, які існують всередині організації; самі організації; галузі; професійні асоціації; національні й міжнародні організації й т. ін. Норми, обумовлені цими контрактами, можуть приймати будь-які форми, доти, поки вони відповідають мікросоціальному контракту. Такі норми припускають виконання обіцянок, виплати компенсацій за заподіяний раніше збиток, подяку за зроблені іншими добрі справи, благодіяння стосовно людей, чис положення можливо поліпшити, самовдосконалення й не нанесення шкоди іншим [58].

Норми співтовариства, які створені за допомогою мікросоціальних контрактів, можна вивести з деонтологічних або утилітаристських стандартів. Важливе застереження: ці норми не повинні порушувати макросоціальний контракт. Отже, необхідна розробка правил установлення пріоритетності при різноманітності локальних моральних норм.

Ознайомившись з інтегральною теорією соціальних контрактів, розглянемо утилітаристські й деонтологічні принципи, якими можна керуватися при дослідженні етичних аспектів прийняття ділових рішень. Деякі з цих принципів охоплюють гіпернорми, інші можна застосовувати для встановлення норм співтовариства за допомогою мікросоціальних контрактів.

Контрольні запитання й завдання

1. Які основні положення інтегральної теорії соціальних контрактів?

2. Дайте коротку характеристику складових інтегральної теорії соціальних контрактів.

3. Чим макросоціальний контракт відрізняється від мікросоціального контракту?

4. Проведіть аналіз наступної ситуації із погляду інтегральної теорії соціальних контрактів (Ситуаційне завдання подано в книзі Р.Т. де Джорджа “Ділова етика” [3]).

Мері Томпсон займає посади віце-президента й керівника відділу стратегічного планування в американській транснаціональній компанії. Здавна вона слідувала правилу “у чужий монастир зі своїм уставом не ходять”, однак в останні роки Томпсон була змушена переглянути своє відношення до цього правила. В 1990 р., коли компанія розглядала проект відкриття філії в Південно-Африканській Республіці, вона, в остаточному підсумку, вирішила відмовитися від цього проекту через закони про апартеїд, що діяли там, за якими пропонувалося дотримання расової сегрегації й дискримінації чорних. Тепер Мері Томпсон зустрілася з трьома трохи схожими ситуаціями.

По-перше, компанія мала можливість укласти дуже вигідний контракт на закупівлю тканини в Китаї. Однак, Томпсон мала відомості про те, що ця тканина, ймовірно, виробляється на фабриках, де застосовують дитячу працю. По-друге, була можливість закупити тканини в Пакистані. Але й у цьому випадку була інформація про те, що виробники використовув-

ють дитячу працю, звичайно працю дівчинок у віці до 14 років. Третя можливість полягала в тому, щоб побудувати фабрику в Саудівській Аравії. Але тут Мері Томпсон попередили, що для забезпечення успіху підприємства не слід мати серед керівництва підприємства жінок, тому що контрагенти не стануть приймати їх всерйоз. Чи повинна була Мері Томпсон керуватися американськими цінностями й американськими поглядами на те, що правильно й що неправильно, або їй належало б просто закупити найкращі вироби за найбільш вигідними цінами і не турбуватися з приводу того, як і ким ці вироби зроблені? Зрештою, хто така Мері Томпсон, щоб нав'язувати іншим свої уявлення про те, що морально і що аморально?

Утилітаризм. Утилітаризм – це теорія етики, яка затверджує, що дія є правильною, якщо вона приносить або має тенденцію приносити найбільше добро для найбільшої кількості людей, на яких поширюється вплив цієї дії. У супротивному випадку зазначена дія є неправильною [3].

Засновником теорії традиційного утилітаризму вважають Ієремію Бентама (1748-1832). Відповідно до теорії утилітаризму, будь-яку дію варто оцінювати за її наслідками, коли зіставляються гарні й погані результати щодо тих, кого ця дія стосується. Якщо гарне переважає погане, таку дію можна вважати позитивною; а якщо погане переважає гарне – негативною. Отже, на базі даного принципу можна здійснити кількісний вимір всіх видів прибутку й витрат.

Наприклад. На підприємстві рівень ступеня задоволеності робітників від поліпшення стану середовища, у якому реалізується трудовий процес, може бути оцінено величиною, рівною 500 од. (позитивна корисність). У той же час відповідний

негативний ефект (рахунок з банку, присланий у минулому місяці) буде дорівнювати 700 од. (негативна корисність). Таким чином, загальний підсумок описаної акції, спрямованої на поліпшення середовища, у якому працюють робітники, складе 200 од. негативної корисності.

Принцип утилітаризму не передбачає врахування тільки безпосередніх і миттєвих результатів дій, а вважається необхідним враховувати й прогнозувати наслідки та будь-які непрямі результати.

Положення теорії утилітаризму містять у собі вимоги визначати результат дій відносно всіх осіб, які беруть участь в акції, а також вибирати такий варіант дій, що забезпечує максимальний корисний ефект для кожного незалежно від того, чи одержує він прибуток безпосередньо.

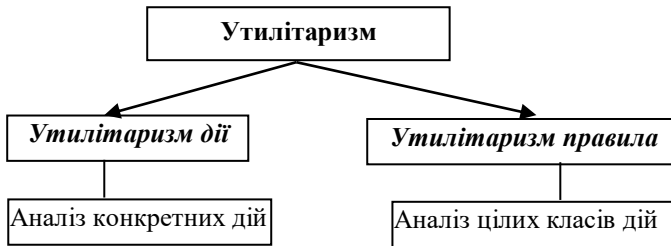
Наприклад, за допомогою принципів утилітаризму можна довести, що брехати недобре тому, що неправда приведе до збитку суспільного добробуту. Подамо такий доказ у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2.

Обґрунтування принципу правдивого поведіння з позиції утилітаризму

№ п/п	Правда	Неправда
1	Зміцнює довіру	Довіра практично відсутня
2	Підсилює співробітництво	Інтенсивність співробітництва падає
3	Фактори 1 й 2 сприяють зміцненню добробуту	Фактори 1 й 2 приводять до збитку суспільного добробуту

Сучасна теорія утилітаризму поєднує два напрямки утилітаризму: *утилітаризм дії* й *утилітаризм правила* (мал. 3).



Мал. 3 – Два напрямки теорії утилітаризму

1. *Утилітаризм дії передбачає:*

- оцінку вигідності кожної **конкретної дії**, у всіх її деталях і з урахуванням специфічно сформованих обставин;
- аналіз цих обставин з метою з'ясування приналежності даного конкретного випадку до варіанту виключення з правила.

2. *Утилітаризм правила затверджує, що:*

- поняття корисності має відношення до **цілих класів дій**, а не до даних конкретних дій;
- необхідно враховувати наслідки подібних дій, тобто що здійснено у минулому, щоб уникнути аналогічних наслідків у майбутньому;
- історія людства служить джерелом інформації.

Аналіз для визначення моральності дій доцільно проводити з урахуванням вищевказаних двох напрямків, а саме, перш за все береться корисність одиниці, що, зрештою, збігається з користю для всього суспільства.

За принципами утилітаризму можливо одержати засіб для перевірки наших колишніх моральних суджень, а також для того, щоб відкинути помилкові й правильно оцінити дії, моральна цінність яких набула змін в силу нових обставин.

Принцип утилітаризму може застосовуватися не тільки для визначення моральності дій, але для соціальних програм, соціального ладу, економічних систем, законодавства. Так, наприклад, утилітаристи підтримують карне законодавство і затверджують, що люди не повинні брехати, красти й убивати. Відповідно до точки зору утилітаристів, одна з цілей законодавства полягає в забезпеченні такої строгості судових покарань за злочини, які б були явно несприятливими для злочинця.

Застосування цього принципу до економіки нічим не відрізняється від його застосування до всякої діяльності взагалі. Використання утилітаристського підходу дає змогу оцінювати певні методи ведення бізнесу за характером їхніх наслідків. Якщо наслідки дій можуть принести більше зла, чим добра, то ці дії є аморальними. Якщо зло, яке заподіяно господарською практикою суспільству досить значно, можна прийняти закони, що піддають її як судовому переслідуванню, так і моральним санкціям. Щоб бути ефективними, ці санкції повинні переважити “користь”, на яку розраховує особа або компанія при здійсненні неетичної дії.

Наприклад, звичайним покаранням, що застосовується до підприємства, компанії, які порушують закон, є штраф. Але щоб служити засобом стримування, штраф повинен бути більшим, ніж вигода, яку компанія сподівалася одержати, коли відступала від закону. Закон застосовується для захисту членів суспільства, коли одних моральних умовлянь недостатньо. Об-

грунтування такого закону часто є утилітарним, як і сама оцінка засуджуваної дії.

У своїх аргументах утилітаристи приймають до уваги також моральні й інші неюридичні санкції. Якщо якась дія спричиняє суспільству більше шкоди, ніж користі, члени суспільства можуть накласти на правопорушника різноманітні санкції і не вдаватися до допомоги закону.

Наприклад, щоб змусити фірму припинити якусь неетичну практику, споживачі можуть бойкотувати фірму і відмовлятися купувати її продукцію. Якщо торговець завищує ціни, люди можуть припинити купувати в нього товари, порадити іншим клієнтам поводитися точно так само, привселюдно піддавати його моральному осуду й т. ін. Ті, хто робить аморальні дії, повинні знати, що такі санкції можуть неминуче їх настигнуть. Зміст застосування цих санкцій полягає в тому, щоб запобігти здійсненню людьми неетичних дій.

Розглянемо методику моральної оцінки дії з погляду утилітаризму на прикладі.

Багато з наших дій впливає на суспільство в цілому. Наприклад, така ситуація складається при порушенні контрактних зобов'язань. Коли хтось порушує умови контракту, це позначається не тільки на людині або організації, з якою укладено контракт, але також і на безлічі інших людей – наприклад, на всіх тих, хто про це довідався. Багато з них стануть більш обережними при укладанні контрактів у майбутньому або взагалі відмовляться від укладання контрактів через побоювання, що партнери їх порушать. Все це досить реальні нас-

лідки такого вчинку, їх варто брати до уваги за умов моральної оцінки даної дії.

Методика оцінки моральності дії з погляду утилітаризму

1 етап оцінки.

1. Визначити коло осіб, на яких зазначена дія вплине самим безпосереднім образом.

2. Оцінити результат, який буде отримано у наслідку впливу зазначеної дії на вищевказаних осіб.

3. Урахувати всіх осіб, які будуть приймати участь в процесі виконання даної дії.

4. Просумувати можливі позитивні й негативні наслідки в цьому випадку й визначити, що превалює.

5. Потім результат пункту 4 приплюсовується до результату пункту 2. Остаточний результат розрахунків визначає моральність даної дії. Якщо наслідки дії більш гарні, чим погані, можна вважати, що це морально виправдана дія.

2 етап оцінки. Щоб установити, чи приносить дана дія найбільше благо, необхідно зрівняти її з альтернативними діями. У ряді випадків вона порівнюється з протилежною дією.

При розгляді порушення контракту ми повинні врахувати наслідки такого порушення, а також довідатися про результати протилежного вчинку. За таких умов потрібно підсумувати результати цього альтернативного вчинку в тому ж порядку, у якому визначалася перша сума. Після порівняння цих двох підсумків виявиться, що морально правильна дія – це та, що приносить найбільші блага.

Утилітаризм постійно зазнає критики за деякими аспектами.

Заперечення проти утилітаризму, а також спростування з боку утилітаристів подано у таблиці 3.

Таблиця 3.

Критика й спростування принципів утилітаризму

№ п/п	Аргументи проти утилітаризму	Спростування
1	2	3
1	Утилітаризм знехестив, тому що в основі його моральних суджень полягає користь, а не Бог або Біблія	Відповідь дав Джон Стюарт Міль (1806-1873) у праці “Утилітаризм”. Міль стверджував, що оскільки Бог великодушний і любить свої творіння, він бажає їм щастя. А тому Він велить робити тільки такі дії, які можуть створювати найбільше благо або щастя для найбільшої кількості людей. А забороняє такі дії, які можуть створювати більше шкоди, ніж добра або щастя. Отже, дії, що пропонує і забороняє утилітаризм, – це ті ж дії, які запропоновані й заборонені Богом
2	Ніхто не має часу, щоб заздалегідь передбачити всі наслідки дії	Але утилітаризм зовсім не жадає передбачати всіх наслідків дій. “Утилітаризм правила” затверджує, що варто керуватися історією людства. Відомо, що вбивство – зло, тому немає необхідності визначати наслідки вбивства щораз, коли ми розглядаємо цей злочин
3	Не завжди можливо встановити наслідки якої-небудь дії, визначити різні види до-	Це твердження суперечить нашому повсякденному досвіду, тому що: - при оцінці більшості дій ми спираємося на досвід аналогічних дій, що відбулися в минулому; - ми часто здатні передбачати цілий ряд

	бра й зла, що є наслідками цієї дії	можливих наслідків, хоча вони не обов'язково реалізуються; - ми робимо порівняння однієї цінності з іншою щодня, зіставляємо сьогоденне благо з майбутнім благом
--	-------------------------------------	---

Продовження таблиці 3

1	2	3
4	Наслідки дій не мають відношення до справедливості, остання не базується на користі, тому утилітаризм не може бути основою справедливості	Утилітаристи застосовують два принципи у визначенні моральності дій: принцип користі й принцип справедливості. У більшості випадків пріоритет віддається принципу користі, але, коли цей принцип вступає в протиріччя зі справедливістю, на перше місце виходить принцип справедливості

Прихильники теорії утилітаризму вважають, що в реальному житті багато рішень може бути прийнято тільки на кількісній базі, а саме на використанні грошового еквівалента. Іншими словами, цінність даного об'єкта можна визначити за тією ціною, що встановлюється для нього при продажі на ринку. Якщо об'єкт не продається на ринку, можна довідатися про ціну аналогічних об'єктів, які підлягають продажам. У випадку, якщо обсяги прибутку й витрат не є певними величинами й можуть бути встановлені тільки з відомим ступенем імовірності, то використовуються різні статистичні методи (результати соціологічних опитувань, підсумки політичних виборів, оцінки експертів), на підставі яких можна розрахувати обсяги витрат і прибутку в кожному конкретному випадку.

Практичне застосування положень теорії утилітаризму стосовно ділової етики пов'язано з цілим рядом проблем, головна з яких, полягає в необхідності кількісного визначення суспільної корисності (табл. 4).

Таблиця 4.

Проблеми, пов'язані з практичним застосуванням теорії утилітаризму

№ п/п	Проблема	Питання
1	Вимір корисного ефекту різних дій стосовно різних людей і зіставлення результатів	Як довідатися, наскільки більшу або меншу корисність буде мати певна дія для конкретної людини й колективу
2	У деяких випадках прибуток і витрати виміру не піддаються (наприклад, вартість установки дорогої системи вентиляції в цеху стосовно збереження здоров'я працівників)	Як підрахувати вартість збільшення років життя працівників у результаті встановлення даної системи стосовно витрат на вентиляційне устаткування
3	Відсутність можливості прогнозування розмірів прибутку й витрат у багатьох випадках (наприклад, визначення прибутковості або збитковості фундаментальних наукових досліджень)	Як виміряти цінність отриманої інформації про Всесвіт і зіставити її з цінністю таких справ, як зведення додаткового корпусу місцевої лікарні

Розглянемо метод здійснення утилітаристського аналізу. Для з'ясування моральності дії з позицій утилітаризму необхідно провести аналіз конкретної дії поетапно.

1. Визначити дію, яку потрібно проаналізувати.

2. Як можна точніше визначити всіх суб'єктів, на яких ця дія вплине.

3. Визначити позитивні й негативні наслідки для всіх осіб, на яких ця дія вплине.

4. Просумувати всі позитивні й негативні наслідки даної дії. Якщо дія має більше позитивних наслідків, вона є моральною; якщо приносить більше негативних результатів – вона аморальна.

5. Продумати, чи існують альтернативні можливості дії й провести аналогічний аналіз для кожної з альтернативних дій.

6. Зрівняти результати різних дій. Вибрати ту дію, яка принесе найбільше благо.

Утилітаризм вимагає докладної, об'єктивної й неупередженої оцінки наслідків будь-яких дій, а не автоматичного принципу вирішення моральних проблем. Він широко використовується для вироблення моральних оцінок. Як потужний інструмент для моральних висновків, він являє собою метод, який цілком заслуговує того, щоб його застосовувати.

Контрольні запитання й завдання

1. Дайте визначення утилітаризму. Чи вважаєте Ви утилітаризм прийнятним підходом при вирішенні питання щодо моральності якого-небудь вчинку? Якщо „так”, то чому? Якщо „ні”, то чому?

2. Які розходження між “утилітаризмом дії” й “утилітаризмом правила”? Дайте визначення кожного з них.

3. Сформулюйте чотири заперечення проти утилітаризму й дайте відповідь на них.

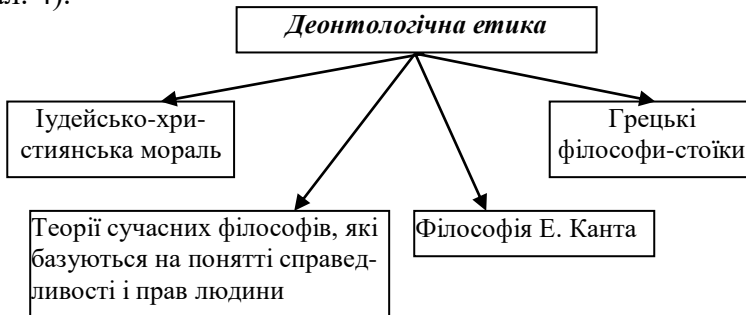
4. Проведіть аналіз наступних ситуацій із погляду утилітаризму.

а) Компанія з виробництва літаків затратила величезні суми на розробку нової моделі авіалайнера. Фінансове становище компанії критичне: якщо не вдасться швидко одержати значні замовлення, прийдеться призупинити частину виробництва. У результаті кілька тисяч робітників залишаться без роботи. Президент компанії намагається зацікавити уряд якоїсь іноземної держави в розміщенні великого замовлення. Він довідався, що міністр однієї країни, який володіє правом остаточного рішення, глибоко загруз у карткових боргах. Президент компанії встановлює з ним конфіденційні контакти й пропонує йому 1 млн. дол. наявними за надання його фірмі контракту на будівництво п'яти літаків. Гроші сплачено, і контракт укладено. Президент затверджує, що його вчинок виправданий, тому що його підприємство, робочі місця й саме місто, де вони перебувають, врятовані. Міністр одержав можливість розплатитися з боргами, іноземна держава придбала необхідні їй літаки. Отже, користь від здійснення угоди більше, ніж шкода від дачі хабара міністрові. Чи прав президент?

б) Невелика група робітників-мігрантів, які одержують мізерну заробітну плату, що ледве забезпечує можливість їхнього існування. Вони виконують досить важку роботу, яку більше ніхто не бажає виконувати, але яка приносить задово-

лення величезній кількості членів суспільства, тому що останні в результаті одержують, наприклад, дешеві свіжі овочі та інші продукти і товари. Припустимо, що чистий прибуток виявляється більшим, ніж страждання, які відчувають ці люди – сільськогосподарські робітники. Чи справедливо з моральної точки зору платити їм мізерну заробітну плату?

Деонтологічний підхід до ділової етики. Другий напрямок – **деонтологічний підхід до ділової етики** – відкидає твердження утилітаристів про те, що моральність дії залежить від наслідків. Прихильники деонтології вважають, що дії є морально справедливими або несправедливими незалежно від їхніх наслідків. Обов’язок людини в тому, щоб діяти морально правильно, а не аморально незалежно від наслідків своїх діянь (мал. 4).



Мал. 4 – Деонтологічна етика

Деонтологічна позиція загальноприйнята й має довгу історію. У сучасному суспільстві вона асоціюється як з іудейсько-християнською традицією, так і з філософськими принципами грецьких філософів-стоїків. Деонтологічна концепція охоплює й теорію німецького філософа Еммануїла Канта, а також теорії багатьох сучасних філософів, які розвивають свої

моральні погляди на основі понять справедливості й прав людини.

Розглянемо докладніше основні напрямки деонтологічного підходу до етики.

Іудейсько-християнська мораль. Мораль іудейсько-християнської традиції протягом століть ґрунтувалася на фундаменті віри. У сучасному суспільстві виникли побоювання, що з ослабленням релігійних вірувань може розповсюдитися аморальність. Однак, у дійсності з ослабленням релігійних вірувань відбулося зовсім інше: чесноти й заповіді, підґрунтям яких була віра, одержали іншу основу, як світську, так і філософську. Деонтологи, як і утилітаристи, підвели світський базис під зміст християнських моральних норм і чеснот.

У сучасному формулюванні деонтологічний підхід до оцінки етичності вчинку звучить так: дія є морально виправданою для даної особи тільки в тому випадку, якщо причина, з якої здійснюється ця дія, є такою, що зазначена особа бажала б, щоб усі інші особи в даній ситуації діяли таким же чином.

Християнська теологічна етика, або теорія моральності, ґрунтується на теології, на божественному одкровенні. Десять Заповідей і веління “возлюбить ближнього свого” є за формою деонтологічними: це приписання здійснювати одні дії й утримуватися від інших. Зазначені заповіді пропонують діяти і не піклуватися щодо наслідків.

Люди, які займаються бізнесом, можуть, звичайно, бути релігійними та діяти за релігійними переконаннями. Моральні люди, які дотримуються релігійних принципів, можуть зробити свій бізнес моральним. Проте, моральне обґрунтування ме-

тодів ведення бізнесу звичайно не висувається у формі релігійних канонів перед тими, хто не дотримується якої-небудь релігії. Проблеми державної політики, яка пов'язана з бізнесом, також не дискутуються за допомогою релігійної риторики. Коли за мету ставиться переконання широких верств населення за допомогою релігійних доводів, їх звичайно викладають таким чином, щоб вони були зрозумілими для всіх людей, а не тільки для віруючих.

Філософські принципи Е. Канта. Типовий деонтологічний підхід до сучасної філософської етичної теорії одержав своє класичне вираження в працях Е. Канта [6]. І сучасний деонтологічний підхід, і підхід Канта є цілком сумісними з Десятьма Заповідями. Для людини, яка сповідає кантіанську філософію, бути моральним означає те ж саме, що бути розумним. Першопричину моральності варто шукати в нас самих й у нашому розумі, а не в чомусь, що існує поза нами.

Для того, щоб дії були моральними, за Кантом, необхідно при їх виконанні керуватися наступним:

- 1) моральна дія може мати риси універсальності, загальності;
- 2) необхідно поважати розумні істоти як особистості;
- 3) необхідно поважати автономію розумних істот.

Ці три формальні умови, або ознаки моральності дії, як стверджує Е. Кант, виводяться з аналізу розуму й з того, що значить бути розумною істотою.

Теорії сучасних філософів на основі поняття справедливості й прав людини. Багато соціальних питань і проблем етики бізнесу розглядаються сучасними філософами з погляду

прав і справедливості, тобто з позиції прав людини [54]. Одні з них – це права, які стосуються стеження за порядком на державному рівні, інші – це права людей по відношенню один до одного. Юридичні права встановлюються законом і захищаються їм. Моральні права мають природне підґрунтя і пов’язані з моральністю членів співтовариства. У справедливому суспільстві моральні й юридичні права значною мірою перекривають один одного.

Водночас з моральними правами існують також і моральні обов’язки. Наприклад, право людини на життя покладає обов’язок на державу й на членів суспільства не вбивати один одного. Це право до того ж покладає на державу обов’язок допомагати підтримувати життя, коли люди самі не в змозі здобувати собі засоби до існування. Однак, члени суспільства самі, в першу чергу, повинні робити все можливе, щоб себе захистити. Тільки в тих випадках, коли людина не здатна це зробити, інші зобов’язані надавати їй допомогу. Таким чином, наші права покладають на нас й обов’язки, які змушують членів суспільства вживати відповідні дії й робити все, що в їхніх можливостях для самих себе.

Справедливість, відповідно до одного з її самих загальних визначень, полягає в тому, щоб відплачувати кожному за його заслугами, щоб зі справедливим поводитися справедливо, а з несправедливим – відповідно. Але які вимоги припускає справедливість, якщо члени суспільства дотримуються різних і навіть протилежних поглядів на це питання?

Сучасний американський філософ Джон Ролз сформулював теорію справедливості, яка дає відповідь на це питання [57]. Ця теорія одержала широке визнання в багатьох країнах

світу. Застосовувані Ролзом методи носять кантіанський характер. Він намагається запропонувати такі принципи розподільної справедливості, які можуть бути прийнятні для всіх раціонально мислячих людей.

Для того, щоб вивести такі принципи, він пропонує проробити уявлюваний експеримент. Уявимо собі, що люди перебувають в “царстві незнання”. У цьому “царстві” ми б, звичайно, не знали, що ми розумні істоти, й власні блага є для нас дуже важливими. І ми не знали б, які ми є – заможні або бідні, чи належимо до вищих або нижчих класів, обдаровані ми або бездарні, чи є ми фізично або розумово неповноцінними або здоровими, білі ми, чи чорні або чи належимо до якої-небудь іншої раси, чоловіки ми або жінки й т. ін. Запитання, які ми самі собі повинні задати: які принципи ми б порахували справедливими або чесними, якби не знали, яке місце займаємо в суспільстві?

Цей метод є досить корисним, якщо ми бажаємо забезпечити об’єктивність наших моральних суджень. У книзі “Теорія справедливості” Ролз у спрощеній формі в такий спосіб викладає свої принципи.

Кожна людина повинна мати рівне право на широкі основні свободи, сумісні з аналогічними свободами для інших.

Соціальні й економічні нерівності слід привести в таку систему, щоб вони відповідали б двом умовам:

- кожна людина заслуговує рівного поводження з нею;
- для кожної людини забезпечено рівність можливостей і вільний доступ до професій і посад.

Два принципи Ролза не охоплюють всіх проблем справедливості, тому коли ми використовуємо цей метод, неможливо вирішити такі проблеми як:

- що можна вважати чесним або справедливим відносно внутрішніх структур компанії. Компанія, підприємство відрізняється від суспільства як такого; справедливе поводження з її працівниками, наприклад, необов'язково означає надання всім їм необмеженої свободи. Справедливість необов'язково вимагає, щоб нерівності усередині фірми трактувалися так само, як і нерівності в суспільстві в цілому;

- що собою представляє справедлива заробітна плата й т. ін.

Проте, теорія Ролза пропонує підхід і створює базу для плідної суспільної дискусії щодо справедливості економічних систем, різних соціальних інститутів і практичних методів соціальної діяльності, а придумане “царство незнання” забезпечує спосіб аналізу ряду проблем, пов'язаних з питаннями справедливості або чесності.

Грецькі філософи-стоїки. В останні роки ряд філософів виступають із пропозицією розробити теорію моралі, яка базується на понятті чесноти й доповнює або замінює собою розповсюджені дотепер деонтологічні й утилітаристські принципи [54]. Вони звертаються до праць давньогрецьких філософів-стоїків, давньогрецького філософа Аристотеля, які підкреслюють значення здорового глузду й чесноти.

За Аристотелем, добромисні або доброчесні люди не стають такими самі по собі [44]. Дітей варто виховувати, а що саме являє собою чеснота, повинні пояснювати доброчесні

люди. Дітей учать на прикладах, розповідях, на зразках моральності; їх виховують на традиціях, на оповіданнях про героїв – історичних або міфологічних; їм необхідне суспільство, у якому чесноти шануються, доброчесні особистості користуються повагою і стають прикладом для наслідування.

Деякі автори почали застосовувати підхід Аристотеля до проблеми чеснот у бізнесі [50, 55, 56, 59]. Вони прагнуть підкреслити необхідність чеснот у бізнесі й розвивають уявлення про бізнес як сферу людської діяльності, де люди повинні придбати можливості для реалізації своїх здатностей.

Компанія, підприємство – це місце, де люди проводять більшу частину свого ділового життя. Якщо вони хочуть домогтися щастя й розвивати свої здібності, вони повинні здійснювати цю мету на роботі, так само як й в інших сферах життя. Підхід до бізнесу з позицій чеснот – це нагадування про те, що бізнес є органічною частиною людського життя, а, отже, і частиною морального життя.

Моральний обов'язок, права й справедливість – це загальнопоширені терміни, які люди використовують під час обговорення правильності або неправильності дій, політичних програм й економічних систем. Подібно будь-яким моральним вимогам, вони мають за потрібне чітке обґрунтування. Розуміння того, як можна обґрунтувати судження, у яких використовуються ці терміни, дозволяє приймати розумну й ефективну участь у дискусіях про ці судження на роботі й у суспільному житті. Без такого розуміння ми просто зводимо все до простої констатації нашої впевненості в тому, у чому, як ми сподіваємося, інші будуть згодні з нами. Чисто емоційне

сприйняття наших уявлень повинне супроводжуватися чітким викладом наших переконань.

Оволодіння майстерністю моральної аргументації – як деонтологічної, так й утилітаристської є ключем до участі в дискусіях із проблем етики, які включають й проблеми ділової етики.

Для більшості практичних проблем ділової етики немає необхідності шукати вирішення всіх філософських суперечок між утилітаристами й деонтологами. Незважаючи на те, що їхні підходи розрізняються, у переважній більшості випадків кожний із цих методів, якщо його обачно, мистецьки й сумлінно застосовувати, приведе до тих самих моральних висновків щодо моральності практичної діяльності або вчинку. Отже, ми повинні використовувати всі наявні в нашому розпорядженні методи морального аналізу й моральні аргументи.

В разі, коли ми приступаємо до винесення рішення з будь-якого випадку, насамперед, потрібно з'ясувати всі факти, стосовно цього випадку й постаратися проаналізувати всі аналогічні факти. Якщо неможливо встановити всі аналогічні факти, тоді потрібно знайти правдоподібні допущення й визнати, що це лише припущення. Будь-який висновок, який буде зроблено, стосовно до такого випадку, буде умовним. Інакше кажучи, висновок виявиться правильним, якщо правильні самі допущення.

Коли всі факти буде встановлено, необхідно як можна точніше з'ясувати, у чому тут полягає моральна проблема. Якщо виявляється кількість моральних проблем, необхідно спробувати їх класифікувати, чітко визначити, які з них голов-

ні, які – другорядні. Якщо можливо, необхідно намагатися вирішувати кожен проблему окремо.

Якщо випадок цілком очевидний (наприклад, коли справа стосується злочинства, неправди, перекручення інформації або прямого заподіяння шкоди іншим), тоді, ймовірно, досить застосування звичайних моральних критеріїв. Якщо проблему не можна так легко й безпосередньо вирішити, варто визначити, чи не є даний випадок виключенням зі загального правила застосування звичайних моральних критеріїв (неправда в ім'я порядку й т. ін.), і з'ясувати, який більш докладний етичний підхід тут доречний.

Після застосування кожного з вищезгаданих підходів до конкретного випадку, корисно довідатися, чи не зробив хто-небудь, інший висновок з докладним й об'єктивним використанням інших підходів. Коли різні підходи приводять до різних моральних оцінок, необхідно ретельно перевірити точність і повноту кожного аналізу. Якщо при цьому виявиться, що висновки все ще не збігаються, потрібно остаточно вирішити, який з них є основою для більш чіткого доказу, а також який з результатів краще узгоджується з іншими моральними судженнями.

З метою вирішення моральної проблеми, крім стандартних методів, іноді можна застосовувати метод аналогій. Для цього необхідно з'ясувати, чи є аналогічним даний випадок якому-небудь іншому випадку, що має очевидне ділове етичне рішення. Якщо це так, потрібно визначити, у чому складаються розходження між цими випадками, наскільки вони великі і як провести між ними аналогію. Якщо випадок складний, мо-

жна спробувати з'ясувати, яким чином вирішити проблему при аналогічному, трохи менш складному випадку.

При розгляді проблем в економічній діяльності потрібно пам'ятати, що вони виникають тут на трьох рівнях – на індивідуальному, на рівні компаній і на національному, або системному рівні. Іноді рішення, яке виглядає як дилема індивідуума, фактично варто шукати на корпоративному рівні або навпаки.

Можна представити стадії загального морального аналізу в такий спосіб.

Стадії загального морального аналізу (відповідно до схеми, розробленої американським директором Міжнародного центра етики бізнесу, професором Р.Т. Де Джорджем) [3].

1. Зберіть всі факти, що мають відношення до наведеної ситуації.
2. Визначте етичну проблему або проблеми, які потрібно вирішити.
3. Мобілізуйте свою моральну уяву з метою розглянути можливі альтернативи.
4. Визначте всіх тих, на кого рішення може вплинути й кого варто враховувати у Вашому аналізі.
5. З'ясуйте, чи розглянута дія є моральною, необхідною або являє собою ідеал, до якого прагнете.
6. Залучіть до аналізу дії найбільш позитивні й широко визнані постулати, такі як не вбивай, не кради, не бреші.
7. Якщо моральна проблема все ще залишилася, варто використати стадію 8.

8. Якщо при аналізі виявлено два або більше рішень, які суперечать один одному, визначте, чи є одне з них значно кращим. Якщо так, дійте відповідно до цього рішення. Якщо ні, використовуйте стадію 9.

9. З'ясуйте, чи можна до даної проблеми застосувати утилітаристський аналіз або деонтологічний підхід стосовно характеристики обов'язків, прав або справедливості. Використайте найбільш відповідний до даного випадку принцип.

10. Після застосування вищевикладеного встановіть, чи є ще не використані в стадії 9 міркування щодо наслідків, обов'язків, справедливості або права для даного аналізу. Якщо так, то використайте їх.

11. Припустіть, як хтось, не згодний з Вашим аналізом, може аргументувати протилежний моральний умовивід. Поясніть, як таке заперечення може бути засновано на застосуванні підходу, що відрізняється від використаного Вами в стадії 9. Скорегуйте Ваш умовивід, якщо виявите помилку або помилку у Вашому попередньому аналізі; у протилежному випадку дайте відповідь на заперечення й покажіть, що аналіз Вашого критика помилковий і некоректний.

12. З'ясуйте, чи відповідають дії, які було проаналізовано, Вашим уявленням щодо моральної чесноти, тобто чи зробив би таким чином хтось, кого Ви вважаєте зразком моральності? Якщо ні, коректуйте свій аналіз доти, поки не знайдете альтернативні дії, які відповідають Вашим, зазначеним вище уявленням.

13. Визначте, відчули б Ви себе спокійно й упевнено, якби Ваші дії, були б надані гласності. Якщо ні, з'ясуйте при-

чини й визначте, як примирити Ваш дискомфорт із проведеним Вами аналізом.

Процес морального обґрунтування дій і вчинків – це безперервна розумова праця індивідуумів і суспільства, яка знаходить застосування в бізнесі так само, як і у всіх інших сферах життя.

Багато етичних проблем, що виникають у процесі господарської діяльності, є складними, вони вимагають глибокого осмислення й пильного аналізу. У цілому можна відзначити, що моральні проблеми ділового життя настільки складні й різноманітні, що вирішити їх з позицій тільки одного напрямку, досить складно. У різних ситуаціях і стосовно різних суб'єктів ділова людина може спиратися на різні етичні принципи й цінності.

Подібна ситуація обумовлена, на думку вчених, не тільки складністю моральних проблем бізнесу, але й особливостями сучасної культури. На відміну від традиційної культури, коли в суспільстві панувала одна етична система (наприклад, етика чесноти в античності або етика утилітаризму в Новий час), у сучасному суспільстві рівноправно співіснують різні етичні системи, що припускає різну етичну оцінку тих самих явищ у сфері економіки.

Знання й застосування різних етичних підходів для вирішення проблем ділового життя набуває особливої актуальності в сучасній Україні з її як традиційно сформованими різними етичними системами (православ'я, іслам, атеїзм), так і зниженим загальним моральним рівнем у країні. Розвиток етики бізнесу і як наукової, і як навчальної дисципліни може вне-

сти вагомий вклад у поліпшення економічної ситуації в нашій країні.

Контрольні запитання й завдання

1. У чому полягає деонтологічний підхід до вирішення етичних проблем. Чи вважаєте Ви деонтологічний підхід прийнятним підходом при вирішенні питання про моральність якого-небудь вчинку? Якщо „так”, то чому? Якщо „ні”, то чому?

2. Дайте коротку характеристику складових деонтологічної етики.

3. Які стадії загального морального аналізу ділових відносин Ви знаєте?

4. Проведіть аналіз наступних ситуацій із погляду деонтологічної етики (Ситуаційні завдання розроблені Р.Т.Де Джорджем [3]).

а) Припустимо, що в рабовласницькому суспільстві Ви вкриваєте раба. Рабовласник запитує Вас, чи не ховаєте Ви цього раба. Треба Вам збрехати й у такий спосіб виступити проти аморального інституту рабства? Або ж варто сказати правду й, тим самим, сприяти цьому аморальному інституту рабства?

б) В 90-х роках XIX ст. Вільям Дж. Лав вирішив побудувати канал у районі Ніагарського водоспаду, щоб забезпечити енергією місто, яке він мав намір побудувати. У той час місто ще не було побудовано, але довгий рів, виритий у глинистому ґрунті, зберігся як свідчення витрачених зусиль. В 40-х роках XX ст. компанія “Хукер електрокемікл компанії” (нині

“Хукер кемікл енд пластикс корпорейшн”, що входить до складу “Оксідентл петролеум компані”) почала легально використовувати цей рів для скидання в нього контейнерів з токсичними відходами, й до 1952 р. туди було скинуто близько 22 тис. тон таких відходів. Інші підприємства також скидали хімікалії в цей канал.

Департамент освіти міста Ніагара-Фолз зацікавився земельною ділянкою й виразив бажання викупити його в компанії “Хукер”. Спочатку компанія не бажала продавати цю ділянку, однак через погрозу юридичних санкцій з боку Департаменту освіти, компанія “Хукер” продала його за один долар. У контракті щодо продажу ділянки компанією “Хукер” було зазначено, що там поховано токсичні відходи, й цю ділянку не можна використовувати для будівництва шкільних і житлових приміщень. Проте, Департамент освіти розпочав будівництво школи на ділянці і передав право власності місту Ніагара-Фолз, а залишок земельної ділянки продав фірмі-забудовникові.

Школу побудували, так само як житлові будинки й дороги, незважаючи на те, що там поховані токсичні відходи. В 70-х роках виявилось, що рідкі хімікалії витекли на поверхню шкільного двору, просочилися в підвали житлових будинків і затопили каналізаційні колодязі. Число смертей у районі зросло, а кількість ракових захворювань серед населення і народження немовлят з фізичними відхиленнями виявилось непромірно великим. В 1978 р. Уряд США оголосив район небезпечним для здоров'я людей. Було зруйновано 200 будинків, 2500 чоловік було переселено з небезпечного району. Федеральний уряд витратив 150 млн. дол. на очищення району й ще мільйо-

ни на викуп будинків, які підлягають зносу. Представники “Оксидентл петроліум компані” знову і знову затверджували, що вони не контролювали використання земельної ділянки після того, як фірма “Хукер” її продала, і що ця фірма не приховувала факт наявності там похованих токсичних хімікалій. Фірма “Хукер” продала ділянку, тільки тоді, коли її фактично примусив до цього Департамент освіти, у той же час фірма “Хукер” попереджала щодо неприпустимості будівництва на цьому місці.

У серпні 1990 р. Організація з охорони навколишнього середовища оголосила, що значна частина району навколо каналу придатна до проживання, і люди почали будувати там житло. Незважаючи на те, що в окремих випадках конфлікти вдалося влагодити, в судах усе ще розглядалися позови з вимогою зобов’язати “Оксидентл петроліум компані” відшкодувати витрати на очищення території ділянки. В 1998 р. ця корпорація погодилася сплатити місту 250 тис. дол. на проведення робіт із перебудови ділянки, і справа була остаточно врегульована.

При наявності такої інформації чи вважаєте Ви “Хукер електрокемікл компані” або “Оксидентл петроліум компані” морально відповідальною за важкі наслідки від поховання відходів, які вона робила? Чи зобов’язана була одна з цих компаній відшкодувати витрати на очищення ділянки? Оскільки, як затверджувала фірма “Хукер”, вона попереджала Департамент освіти щодо небезпеки наявності на ділянці токсичних відходів і продала ділянку лише під тиском, чи несе фірма відповідальність за шкоду, яку заподіяно людям? Чи повинен Де-

партамент освіти, який побудував на ділянці школу, а частину її перепродав, нести відповідальність за свої дії? Обґрунтуйте свою думку.

2. НАЦІОНАЛЬНИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНТАЛІТЕТ – НАЙВАЖЛИВІШИЙ ФАКТОР ВИБОРУ ФОРМ, ФУНКЦІЙ І СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Для того, щоб досягти економічного успіху доцільно вивчати досвід економічно розвинених країн, при цьому потрібно зберігати й застосовувати національні методи й способи господарювання.

Перехід до ринку висунув завдання формування нової вітчизняної системи управління з урахуванням стандартів й основних положень ділової етики. Як вирішити цю проблему: скопіювати західну модель або адаптувати західну теорію до сучасних українських умов? Однак, при цьому виникає важлива проблема, яку зі західних теорій управління адаптувати? Системи управління Японії, США, Західної Європи дуже розрізняються між собою. При будь-якому виборі потрібно адаптувати теорії, які слабо враховують специфіку української дійсності, що не може не позначитися на результаті. Є ще один варіант вирішення – створити власну українську етичну теорію управління з урахуванням того, що найважливішим фактором, який впливає на специфіку управління, є менталітет націй.

Управління – свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, владних органів на людей й економічні об'єкти, який здійснюється з метою направити їхні дії й одержати бажані результати [27].

Управління – це форма прояву внутрішньої, глибинної соціально-психологічної програми, яку закладено в людині, тобто ментальності нації. *У цьому проявляється відповідність управління менталітету.*

Закон відповідності менталітету й управління означає, що кожній конкретній рисі національного характеру відповідають адекватні етичні форми, види, системи управління. Виходячи з цього, можна скласти загальну таблицю відповідності управління менталітету (таблиця 5).

Таблиця 5.

Таблиця відповідності управління менталітету

№ п/п	Риси менталітету	Особливості управління, які обумовлені рисами менталітету
1	Індивідуалізація свідомості, підвищене почуття власної гідності	Орієнтація на особистість; оплата праці за особистим внеском; особисті здатності є двигуном кар'єри
2	Прагнення до відособленості	Формальні відносини на виробництві; формування робочих місць, яке враховує незалежність працівника
3	Практицизм	Формування нестандартної системи управління, приведення її до відповідності з конкретними цілями й завданнями
4	Прагматизм	Цілеспрямованість керівників й підлеглих; обмеження особистих взаємовідносин, коли це заважає досягненню мети
5	Раціоналізм	Формування оптимальної структури виробництва; раціональні відносини в колективі; відсутність надмірностей у системі управління
6	Прагнення до багатства (жадібність)	Дисципліна й зріст у кар'єрі визначаються рівнем заробітної плати; управлінські рішення ґрунтуються на вигоді; основний мотив управлінських рішень – гроші

Продовження таблиці 5

7	Пунктуальність	Полегшені форми контролю за робочим процесом; скрупульозність у виконанні доручених завдань; високий рівень дисципліни; злагодженість систем управління
8	Консерватизм	Неприйнятність нововведень; шанування керівника; жорстка виробнича структура
9	Лінощі	Низька продуктивність праці, у тому числі й управлінської; прагнення до змін у виробництві тільки тоді, коли це забезпечує мінімум витрат
10	Працьовитість	Висока продуктивність праці; відсутність твердих управлінських рішень
11	Акуратність	Висока якість роботи; висока культура управління; вибіркові форми контролю; висока ретельність; управлінська установка на безперервне зростання якості
12	Ощадливість	Максимальна економія на системі управління; економія ресурсів; впровадження безвідходних технологій
13	Групізм	Управлінські рішення приймаються колективно на основі одноголосності; колективна відповідальність; колективний контроль; орієнтація управління на групу; оплата праці за показниками роботи групи
14	Патерналізм	Неформальні відносини з підлеглими; просування по службі з урахуванням стажу роботи; уповільнена оцінка роботи й повільний службовий зріст; визначальна якість керівника: бути батьком колективу
15	Висока пристосованість до нововведень	Сприйнятливність нововведень, швидке їх впровадження

Значення такої таблиці (вона може бути продовжена) не вичерпується окремими прикладами відповідності. У рамках розглянутого закону відповідності менталітету управлінню вона виступає як упорядкована система відособлених елементів відповідності. З окремих рядків таблиці можна конструювати оптимальну систему управління, яка припускає певну відповідність управління менталітету громадян конкретної країни. Вона дозволить створити теоретичну модель національного управління, усунути наявні невідповідності, виявити науково обґрунтований орієнтир перетворення існуючої системи управління.

2.1. Україна

Київська Русь була розвиненою правовою державою. Правовий кодекс Ярослава Мудрого “Російська Правда” було створено на основі багатовікових традицій життя народу. Він чітко регулював правові й етичні норми відносин між членами родини, роду, племені, суспільства у всіх сферах життя людей. Пізніше, у часи Володимира Мономаха, в “Російську Правду” було внесено численні поправки й доповнення, це свідчило про те, що правова, етична культура Київської Русі постійно розвивалася і чуйно реагувала на зміни в житті й свідомості народу.

“Російська Правда” регламентувала права й обов’язки, етичні норми поведіння всіх без винятку соціальних прошарків у всіх сферах життя: державної, сімейної, виробничої, торговельної.

Такі риси характеру великоросів, як почуття міри, практичний розрахунок, самовладання, сила волі визначали успіх і

процвітання Київської Русі більше тисячі років. Основою розвинутої системи підприємництва було дотримання Кодексу чесного виконання господарських справ.

У середині XVIII ст. в Київській Русі з'явилася безліч літератури, яка відображала норми поведінки “ділових людей” – тих, хто очолював промислове, торговельне або яке-небудь інше підприємство. У такій літературі подавався перелік знань й особистісних якостей, які були необхідні власникові торговельної або промислової справи. Крім наявності професійних знань (арифметика, бухгалтерія, каліграфія) відзначалися такі категорії, як совісність, прагнення зберегти добре ім'я [5, 7, 13, 41]. Втім негативні риси як схильність до обману, прагнення до наживи за будь-яку ціну, порушення взятих на себе зобов'язань осуджувались суспільством.

Досить характерно, що більшість підприємців того часу організовували величезні виробництва, які забезпечували своєю продукцією сотні тисяч людей у державі й за кордоном і при цьому строго дотримувались етичних заповідей стосовно господарських справ. Відомий критик і публіцист В.В. Стасов відзначав, що й у наступні сторіччя “у більшій частині купців, незважаючи на багатство, зовсім не було прагнення до марнування життя, навпаки, вони були одержимі турботою щодо суспільного блага й користі народної”. Храми й театри, дитячі притулки і лікарні було засновано й побудовано підприємцями-меценатами.

У середовищі підприємців чітко розрізнялися дві групи: “поважні” й “неповажні”. До першої групи зараховували тих, хто вів справи “за честю й без обману” – не займався спекуля-

цією, обманом покупців і т. ін. До другої групи відносили біржових гравців, спекулянтів-перекупників – всіх тих, хто наживав багатство шляхом махінацій, обману. Підприємницька еліта намагалася не допускати у свої справи “неповажних” і, по можливості, “карати” їх економічно.

Багато підприємців прагнуло строго дотримуватися понять обов’язку і честі. Так, один відомий промисловець через публікацію в газеті розшукував кредиторів свого батька, з якими батько через обставини, що склалися, не зміг вчасно розрахуватися. З усіма, кого зміг відшукати промисловець, він розплатився сповна.

Загальновідомі принципи ведення справ, які було вироблено ще в 1912 р. і яких неухильно дотримувалося більшість підприємців того часу [22]. Наведемо лише деякі з них:

- ***Поважай владу.*** Влада – необхідна умова ефективного господарювання. У всьому повинен бути порядок.

- ***Будь чесним і правдивим.*** Чесність і правдивість – фундамент підприємництва, передумова одержання здорового прибутку й гармонічних відносин у справах. Підприємець зобов’язаний бути бездоганим носієм чесності й правдивості.

- ***Підприємець зобов’язаний наполегливо працювати на благо своєї вітчизни.*** Люби й поважай людину. Любов і повага до людини з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу.

- ***Будь вірний слову.*** Успіх у справах багато в чому залежить від того, у якій мірі довіряють тобі: “Коли збрехав одного разу, довіри до тебе вже не буде”. Слово ділової людини повинне цінуватися незмірно вище казенного паперу з печаткою.

- **Живи за можливостями.** Завжди оцінюй свої можливості.
- **Будь цілеспрямованим.** У прагненні досягти заповітної мети не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може затьмарити моральні цінності.

Одним з головних завдань нації було й залишається дотепер формування й підтримка на належному рівні еліти, особливо типу української особистості, подібно Володимирі Великому, Княгині Ользі, Ярославу Мудрому. Такий тип особистості створювався протягом тисячоріч, шляхом переходу від етносу до нації і, незважаючи на те, що політичні орієнтири українців із часом змінювалися, суть їх залишилася незмінною – **націленість на демократію, дотримання норм етичної поведінки й управління.**

Україна стала незалежною державою не так давно й зараз надто важливо відроджувати й будувати нову державу, для чого, насамперед, необхідно створювати політичну, гуманітарно-технічну еліту, яка спирається на традиції предків і здатна плідно працювати на благо держави.

2.2. США

Сполучені Штати Америки сформувалися як держава наприкінці XVII ст. Переселенці з Європи мріяли почати нове життя, яке залежало б від їхньої працьовитості, стійкості, вірності ідеалам. Багато хто з них підкорявся нормам пуританської моралі й мав протестантське віросповідання. На думку дослідників, основними нормами протестантської моралі є корисність, раціоналізм й індивідуалізм. Ці цінності стали підгрун-

тям етнічного менталітету американців і суттєво вплинули на розвиток американського суспільства.

У США існує розвинений культ сильної особистості, яка покладається більш на себе, ніж на суспільство. До характерних рис американців можна віднести дружелюбність, привітність, ширість, почуття власного достоїнства й незалежність. Неодмінна умова успіху в бізнесі для них – це енергійність, активність, яка супроводжується щирою посмішкою, впевненість поведінки, а також правдивість. Якщо людину відкрили в неправді, то це назавжди може згубити її репутацію.

Американці дуже патріотичні. Вони вважають, що все саме чудове, важливе, найкраще відбувається в їхній країні. Вони поважають свій гімн, прапор, герб.

Кожна велика фірма має свій девіз, наприклад: “Справа Америки – це бізнес”, “Час – гроші”, “Просто зроби це”. У взаєминах домінує ділова орієнтація, їхнє життя розписано за секундами.

У практиці американського менеджменту широко використовується управління на основі визначення індивідуальних цілей. Працівники спільно зі своїми менеджерами визначають для себе конкретні цілі, які планують досягти за конкретний проміжок часу. Означені цілі, природно, повинні узгоджуватися зі стратегічними цілями компанії. Якщо мета виявляється не досягнутою, то проводяться аналіз причин зриву й корекція цілей і методів їхнього досягнення.

Умовою кваліфікованого управління вважається дотримання трьох правил:

- 1) *аналіз* стану робітників, запитів ринку, процесу виробництва;

- 2) *розподіл* обов'язків серед підлеглих;
- 3) *перевірка* їхнього виконання [23].

Для того, щоб домогтися успіху, в Америці необхідно більше, ніж зробити щось просто добре, необхідно зробити свою роботу краще всіх інших. Працівника у США оцінюють, насамперед, за результатами його діяльності. Він повинен довести, що він краще, ніж хто-небудь інший. Система стимулювання й заохочення організована таким чином, що працівникам доводиться змагатися задля одержання нагороди. Американські менеджери використовують конкуренцію як основний засіб розподілу життєвих благ. Вони воліють нагороджувати того, хто “допоміг собі найбільше”, хто досяг індивідуального успіху в змаганні з іншими. Американці ставлять конкуренцію “у главу кута” і організують її навіть тоді, коли в цьому немає особливої необхідності. Наприклад, замість того, щоб найняти на постійну роботу одного робітника, якого, якщо він не буде досить добре працювати, завжди можна звільнити, у великих фірмах наймають двох або більше працівників тимчасово. Потім кожному з них говорять, що тільки один залишиться на постійній роботі, і змушують, таким чином, новачків конкурувати. Американський робітник прекрасно усвідомлює, що перебуває в ситуації постійної конкуренції з іншими.

Психологи говорять: “Якщо Ви підвищите комусь зарплату на 100 доларів, то переконаєтеся, що інші відчують себе біднішими на 100 доларів, хоча нікому з них зарплату не знижували”. Це є одною з причин того, що американські компанії тримають оклади працівників у великому секреті. Оклади – це нерівномірно розподілені нагороди, оскільки люди, які вико-

нують однакову роботу, часто одержують різну винагороду. Менеджери прекрасно розуміють, що якби кожен працівник знав зарплату всіх інших, тоді б моральний клімат фірми виявився під загрозою, аж до соціального вибуху. Гроші стають символом того, як оцінює власник свого працівника, оскільки зарплата є головною винагородою, яку американці чекають за свою працю.

Американці цінують професіоналізм у всіх областях. Цінують вони й професіоналізм у сфері ділового спілкування. Вони створили технологію ділового спілкування й вважають, що їхні партнери з бізнесу повинні керуватися тими ж правилами, що й вони. Мистецтво переконувати інших високо цінується в бізнесі, промисловості, торгівлі. На їхню думку, тільки компетенції й таланта недостатньо, необхідно вміти змусити слухати себе й повірити собі. Уже в молодших класах школярів навчають мистецтву публічного виступу, яке починається з читання вголос. Кожний повинен вміти виразити свої ідеї так, щоб йому повірили, проголосували за нього, пішли за ним. Він повинен переконливо говорити на мітингу, по радіо, на телебаченні, на засіданнях, конференціях і т. ін.

Завдання

1. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси американського менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

2. Чи згодні Ви з твердженням американських менеджерів: “Конкуренція – це провідний фактор мотивації професійної діяльності. Конкуренція – це необхідна умова соціаль-

ного й особистісного розвитку, оскільки високих посад і нагород менше, ніж претендентів на них. Неоднакова нагорода приводить до більшої ретельності в роботі”. Обґрунтуйте свою думку.

3. Які негативні явища, з Вашого погляду, супроводжують практичну реалізацію фактора “конкуренції”? Розташуйте їх у порядку значимості.

2.3. Франція

Франція – одна із самих великих за територією європейських країн. За своєю внутрішньою суттю Франція залишається ізольованою, сільськогосподарською, захищеною й традиційною, однак, культура багатьох окраїн є більш чутливою до зовнішнього впливу й змін. Ці розходження підкреслюють суперечливі риси французького менталітету й поведінки. Франція – це все, що завгодно, окрім монолітного суспільства. Це об’єднання груп за економічними, регіональними і політичними інтересами, у співіснуванні яких іноді непросто досягти взаєморозуміння.

За останні століття Францією накопичено величезні матеріальні, культурні й інтелектуальні багатства; сформовано національну еліту. У Франції давно навчилися ставити певні цілі й мобілізувати національні сили для їхнього досягнення. Французи мають гнучкість мислення, феноменальне відчуття на все нове, котре в результаті виливається в деякому випередженні інших на перспективному напрямку розвитку. Так, наприклад, коли багато країн ще тільки будували свою економіку, у Франції вже “вловили” перспективу заробляння грошей

“з нічого”, шляхом торгівлі товарами, які не вимірювалися ні в тонах, ні в метрах, ні в кубометрах. Інжинірингові послуги й допомога в будівництві великих промислових об’єктів країнам, які розвиваються, забезпечили Франції солідні доходи. У цьому випадку французи продавали власний досвід і знання тим країнам, де відчувався дефіцит у цій галузі.

Звичайно, торгівля послугами існувала задовго до 70-х років минулого століття. Можливо, навіть не французи є її першовідкривачами. Але той факт, що саме вони перетворили послуги в істотне джерело своїх доходів, є цілком очевидним.

В основі політичної й економічної гнучкості Франції, звичайно ж, лежить висока економічна грамотність усього населення. Тільки вона дозволяє значному числу людей зрозуміти суть і мету реформ, набутити впевненості у своїх діях і точно знати, що, зрештою, вони дадуть позитивні результати. Віра в успішне досягнення результату після ряду певних етичних дій консолідує суспільство, змушує всіх зосереджувати зусилля переважно в одному напрямку [32].

Завдання

1. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси французького менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

2. Чи згодні Ви з твердженням: “В основі успіху будь-якої сучасної країни лежить економічна грамотність її населення”. Обґрунтуйте свою думку.

3. Які міри, з Вашого погляду, необхідно застосовувати, щоб підвищити економічну грамотність населення України в цілому і фахівців-керівників зокрема?

2.4. Німеччина

Німці дуже серйозно займаються бізнесом і поважають закон. Так, за результатами опитування німців і британців щодо основних причин стосовно гордості за свої нації, британці надали перевагу наявності монархії, а німці – наявності основного закону з економічної діяльності. На другому місці в Німеччині – перебувають економічні досягнення, у той час як у Британії цей фактор згадали лише 25% опитуваних.

Німецьке середовище – це те середовище, де найбільш ретельно дотримуються правил. Існує безліч законів й інструкцій, які охоплюють кожен аспект економіки. Якщо виявиться найменша лазівка, як правило, нею не скористаються, а звернуться до відповідної влади для одержання вказівок стосовно даного питання.

Дуже важливо не порушити заведені порядки, процедури й їхнє виконання. Однак, коли трапляється щось непередбачене, навіть самі успішні організації не готові з цим упоратися. Вони шукають механізми, які вже були вироблені, а якщо таких не існує, приходять у замішання. Це означає, що німецькі організації більш пристосовані до устояних, незмінних умов виробництва.

Німців лякають такі поняття як мінливість, двозначність, непомірний ризик. Коли вони постають перед вибором, то віддають перевагу консервативним рішенням.

Німці вимагають сильного й рішучого управління, у них розвинена загальна повага до людей, яких наділено владою, тому підлеглі не суперечать босові, не критикують його.

Характер взаємин між керівником і підлеглими припускає збереження дистанції й перешкоджає зближенню.

Концепція роботи в організації – група фахівців з достатнім досвідом роботи під керівництвом сильного лідера. Тут дуже розвинене почуття того, що все повинне являти собою строго систематизовану модель.

Головна характеристика суспільних і ділових контактів німців – це твердість і стриманість. Німецьким колегам властиво надмірне шанування етикету й різке неприйняття порушень поведінки. Причому вказівки на неправильну поведінку сприймаються як соціальний обов'язок.

Завдання

1. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси німецького менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

2. У періоди криз німецькі селяни ставали “солдатами фронту харчування”, німецькі робітники – “бійцями трудового фронту”. Який зв'язок мають ці визначення, на Вашу думку, з німецьким менталітетом. Обґрунтуйте Вашу думку.

2.5. Китай

В історії людської цивілізації Китай займає особливе місце. Щоб зрозуміти психологію сучасного китайського суспільства, необхідно враховувати його вікову тягу до об'єднання, централізації, сильної єдиної влади, величі.

Основні риси китайського світогляду – це бажання займати перше місце у будь-яких справах, гордість за своїх да-

леких предків, які винайшли папір, порох, сейсмограф, друкарство, компас і багато чого іншого. Бажання шанувати пам'ять своїх співвітчизників – винахідників – це не що інше, як формування ідеології, яка заохочує інновації й підприємництво.

Клімат Китаю не дуже сприятливий для вирощування сільськогосподарських культур, однак, тільки міцна соціальна дисципліна й працьовитість китайського населення дозволила Китаю і дотепер мати людський капітал розміром більш ніж 1,2 млрд. чол.

Сьогодні Китай стає усе міцнішою торговельною державою, якою він і був у стародавності, але вже на принципово новій основі. Китайський досвід довів, що наполеглива, послідовна й збалансована еволюція суспільно-економічної системи, яка враховує національні традиції й норми, може приводити до досить швидких і радикальних результатів без революційного ламання й крові.

Велике минуле, таким чином, зберігається сьогодні в пам'яті кожного китайця й впливає на його світогляд, психологію, алгоритми поведінки. Психологію народу дуже важко виразити в яких-небудь математичних формулах і цифрах, і саме з цієї причини вона звичайно залишається “за кадром” більшості економічних теорій. Але, як показує практика, психологія, світогляд, менталітет націй значно впливають на перебіг тих або інших, здавалося б, повністю незалежних від свідомості людей, економічних процесів.

Завдання

1. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси китайського менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

2. Мудреці античності вивели формулу: “Досвід – кращий вчитель”. Багато економістів вважають, що на досвіді Китаю варто повчитися. Чому саме, з Вашого погляду, варто повчитися?

2.6. Японія

Загальний принцип, яким здавна керуються японці, можна сформулювати в такий спосіб: твої недоліки – це твої переваги. У цій парадоксальній формулі, мабуть, полягає весь секрет японського світогляду, мислення й економічної практики. Саме завдяки такій філософії життя, японці, які живуть в умовах обмеженості природних ресурсів, напрочуд усьому світу можуть із “нічого” витягти максимум користі. Як відзначає відомий економіст-дослідник С.В. Симов’ян: “Економічна гнучкість японців, мабуть, на кілька порядків перевершує гнучкість французів, вона в них граничить з феноменальною спритністю” [31].

В Японії розвиваються саме ті галузі господарства, в яких є потенціал, що перевершує хоч ненабагато потенціали конкурентів на даному ринку. Такий підхід припускає найвищий ступінь прагматизму. Часто дії японських фірм на зовнішніх ринках порівнюють із ретельно спланованими наступальними військовими операціями. Вони дійсно “наступають”, “тіснять” своїх конкурентів й, зрештою, “захоплюють” ринок у

тій або іншій частині планети. В самій Японії в кожній галузі йде запекла й безкомпромісна конкурентна боротьба, де немає місця слабким, де не допускається монополізм якої-небудь однієї фірми.

Японські менеджери створили власну модель управління виробництвом і суспільством, вони використали все саме важливе зі загальносвітової теорії й практики, насамперед – американської. Однак, специфіка японського ведення господарства принципово відрізняється від американської й характеризується орієнтацією на людський фактор, яка має домінуюче значення. Сьогодні японські менеджери є кращими у світі фахівцями з людських відносин. Вони враховують й активно використовують історично сформований менталітет японського народу, такі національні риси, як виняткову працьовитість, високу дисциплінованість, практицизм, взаємодопомогу. У японському національному характеру яскраво проявляються акуратність, ощадливість, ввічливість, прихильність традиціям, відданість авторитету, схильність до запозичення, самовладання, прагнення до погоджених дій у групі, допитливість, сильно розвинене естетичне почуття. До числа найбільш важливих цінностей японського суспільства можна віднести: обов'язковість, співробітництво й розуміння свого обов'язку перед всією нацією в цілому. І управлінці, і робітники вважають своїм патріотичним обов'язком сприяти економічному розвитку країни.

Японська культура заснована на первинності інтересів групи й вторинності інтересів особистості, і тому люди повинні діяти спільно, співпрацювати один з одним для успіху всього суспільства. Колективізм японців проявляється в тому, що

вони обмежують свої особистісні потреби в ім'я згоди й гармонії взаємин з колегами.

У японській мові є поняття, яке означає важливість, цінність визнання особистості іншими людьми. Слово “*еме*” означає психологічну залежність людини від членів групи, до якої він належить. Кожен японець прагне, щоб його визнавали, поважали й навіть любили навколишні. Японець має потребу в захисті й добром відношенні з боку інших людей. Потреба в “*еме*” пов'язана з почуттям обов'язку – той, кого люблять, про кого піклуються, повинен, у свою чергу відповідати навколишнім теплим відношенням [42].

Американський вчений Й. Олстон проаналізував діяльність різних японських компаній і сформулював п'ять основних принципів управління, яких дотримуються японські компанії (таблиця 6).

Таблиця 6.

Основні принципи управління в Японії

№ п/п	Принципи управління	Реалізація на практиці
1	Робітник досить розумний, щоб самостійно збільшувати продуктивність й якість своєї праці. Застосування будь-якого нововведення на японському заводі починається зі з'ясування технологічних й організаційних пропозицій, які було внесено робітниками стосовно даного питання	Постійно діють <i>кружки якості й вечірні курси</i> , де проходить навчання працівників теорії й практики управління, рішення проблемних виробничих ситуацій. <i>Практика переводу робітників з одного місця на інше.</i> Жоден працівник фірми не залишається на тому самому місці до виходу на пенсію.

Продовження таблиці 6

2	Робітник завжди прагне зробити свою роботу краще і з найвищою якістю. Постійно проводиться стимулювання всіх працівників щодо вдосконалювання професійних умінь і навичок	Довічний найм працівників. Японські робітники завжди готові до змін в технології й не мають страху перед безробіттям. Преміювання працівників у випадку підвищення прибутків фірми
3	Робітники в організації спілкуються як члени родини. Наймачі й наймані робітники становлять єдине ціле. У японській мові слово “учи” позначає поняття “родина” і “фірма”. Існують взаємні зобов'язання фірми й робітників – керівництво, перш ніж видати наказ, прагне узгодити його зі всіма членами фірми	Працівники фірми надають новачкові допомогу, співчуття, підтримку і очікують від нього прояви такого ж поведіння стосовно них. Вільний час працівники фірми проводять разом
4	Група важливіше окремої особистості	Просування по службі й нарахування зарплати залежать від стажу роботи, а не від індивідуальної продуктивності, здатностей, успіхів працівника. Успіх фірми розглядається як результат зусилля групи, а не окремої людини
5	Партнерство й співробітництво у виробничих відносинах	Існує спеціальна програма навчання , яку проходять новачки протягом трьох-шести місяців з моменту прийняття на роботу у фірму. За цей час у них формується корпоративний дух і рішучість працювати на благо фірми, вміння бути лідером групи, а також

Японські принципи не можуть бути просто перенесені в практику українського управління, оскільки вони відображають традиційні японські цінності і є чужорідними для прямого запозичення. Але в той же час японці розробили такі принципи, які допомогли їм досягти економічного успіху й суспільного добробуту й одночасно є універсальними, гуманними й прогресивними.

Завдання

1. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси японського менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

2. Чи згодні Ви з твердженням американських економістів-дослідників: “Звичка японців жити на острові приводить до звички мислити невеликими масштабами. “Острівне” мислення заважає інтегруванню японської національної економіки з усім іншим світом”. Обґрунтуйте свою думку.

3. Які, з Вашого погляду, основні риси японського менталітету допомагають японській нації займати одне із провідних місць за рівнем життя серед країн світу? Наведіть приклади.

2.7. Південна Корея

Південнокорейські етичні норми ведення економіки мають багато спільного з японськими. Це має відношення до особливостей психологічного складу населення країни: високої працьовитості, відповідальному відношенню до своїх

обов'язків, які базуються на моральних нормах конфуціанства. Одна з основних ідей китайського філософа Конфуція полягає в тому, що людина завжди в боргу перед старшими й повинна бути їм вдячною; свій борг вона ніколи не зможе повернути. Ніхто не повинен бути егоїстичним і дбати тільки про себе. У господарській практиці цей принцип реалізується в такий спосіб: якщо за рахунок фірми людина отримала престижну спеціальність, роботу, її забезпечили засобами до існування, то перехід працівника в іншу фірму, яка запропонувала йому більш високу зарплату – це ознака невдячності.

За підсумками так названої корейської війни, яка завершилася в 1953 році, Південна Корея залишилася практично без капіталу й корисних копалин, більша частина яких виявилася в КНДР (Північна Корея). Для Південній Кореї того періоду було характерно вбогість, неграмотність, розпач. Ніхто з економістів 50-х років не звертав уваги на цю країну, оскільки важко було очікувати чого-небудь від світового аутсайдеру.

Єдине, чим достатньо володіла Південна Корея, – це людським капіталом. Корейці є надзвичайно дисциплінованими й працьовитими. Вони також люблять багато й довго вчитися, що можна сьогодні віднести до традиційних цінностей південнокорейського суспільства. Все це привело до формування в Південній Кореї складу високопрофесійних й кваліфікованих робітників. Надзвичайна працьовитість і пристрасть до освіти – саме на цьому Південна Корея побудувала своє майбутнє. У цілому витрати на освіту в 1999 р. склали більше 25 % усього державного бюджету. Це був надзвичайний факт не тільки для промислово розвинених країн, але й для країн, які розвиваються. Настільки високий рівень капіталовкладень

в інтелектуальний потенціал, звичайно ж, не випадкове явище – це пріоритет у політиці уряду Південної Кореї. Вища ланка корейських менеджерів професійно володіють і постійно вдосконалюють свої знання в області вивчення різних аспектів прояву людських відносин, виробленню етичних норм ведення бізнесу. Корейці навчаються також умінню організовувати колективне прийняття рішень, що сприяє зміцненню групової погодженості. У Південній Кореї, як й у Японії, діє правило старшинства, де методи й прийоми управління передаються від старших до молодших. При виборі працівників особлива увага приділяється тим, хто вміє ладити з людьми, у порівнянні з тими, хто є гарними фахівцями, але колеги його не люблять.

Завдання

1. Назвіть характерні риси управління південнокорейських компаній?

2. Складіть таблицю відповідності: “Основні риси південнокорейського менталітету” й “Обумовлені ними особливості управління”.

3. Чи згодні Ви з твердженням: “Готовність корейської нації проводити реформи, впевненість у тому, що тільки з їхньою допомогою можна забезпечити високу якість економічного росту, швидкість у прийнятті рішень, постійне прагнення до підвищення свого освітнього рівня – ці якості становлять основу сьогоднішньої південнокорейської держави”. Обґрунтуйте свою думку.

Тест

1. Дотримання відповідності між управлінням і менталітетом:

а) створює відносно стійку систему виробництва, згладжує протиріччя між підлеглими й управліннями, сприяє подоланню кризових ситуацій;

б) не має значення для прийняття управлінських рішень;

в) є чисто теоретичним законом, який не реалізується в практичній діяльності.

2. Правовий кодекс “Російська Правда”:

а) регламентував права й обов’язки, етичні норми поведінки всіх без винятку соціальних прошарків у всіх сферах життя: державній, сімейній, виробничій, торговельній;

б) був зводом законів тільки для ведення торговельної діяльності;

в) законодавчо закріплював права великоросів з ведення справ з іноземними державами.

3. Чим була господарська діяльність для підприємців Київської Русі:

а) джерелом високого добробуту для окремих членів суспільства;

б) своєрідною місією, яку покладено на них Богом;

в) отриманням високих доходів незалежно від засобу їхнього одержання.

4. Чому американці заохочують особисту конкуренцію:

а) конкуренція є причиною зайвої обережності й прагматизму;

б) конкуренція – це найкращий спосіб стимулювання робітників до високопродуктивної праці;

в) умови конкуренції є сприятливими щодо формування позиції: “краще не втратити, чим не виграти”.

5. Характерною рисою американської нації є:

- а) розмірний спосіб життя;
- б) почуття взаємодопомоги;
- в) індивідуалізм, ділова орієнтація.

6. Одним із важливих факторів успіху економічного життя Франції є:

- а) економічна грамотність населення;
- б) виняткова працьовитість і працездатність;
- в) неухильне дотримання екологічних норм у господарчій діяльності.

7. Основними рисами китайського світогляду є:

- а) прагнення одержати максимальну винагороду за свою працю;
- б) бажання бути першими у всьому;
- в) добродійність, меценатство.

8. Японська культура заснована на:

- а) первинності інтересів групи й вторинності інтересів особистості;
- б) відкритості й почутті довіри в галузі спілкування з іншими націями;
- в) визнанні японського народу як божественної нації.

9. Характерними рисами південнокорейських корпорацій є:

- а) консерватизм у прийнятті відповідальних рішень;
- б) готовність до ризику;
- в) економічна гнучкість мислення й швидка пристосованість до змін.

10. Проблема етики управління – це:

- а) проблема, що має значення тільки для держав, які розвиваються;
- б) глобальна проблема, розробка якої необхідна всім державам;
- в) проблема, якою займаються соціологи й філософи.

3. ПЕРЕГОВОРИ ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ЛЮДСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

У цей час в усьому світі почали встановлюватися нові принципи економічних відносин, які засновано на ідеї співробітництва й персональної значущості кожної людини. Етичні методи ведення ділових бесід, переговорів стають головним інструментом розв'язання ділових проблем і протиріч.

Результат такого ділового спілкування залежить від того, наскільки добре підготовлена до нього ділова людина. Сьогодні неможливо покладатися на імпровізацію та починати пошук рішення в процесі переговорів – якщо діяти таким чином, виникає велика ймовірність різкого зниження своїх шансів на успіх.

Процес ділових бесід, переговорів умовно можна розділити на три частини, кожна з яких включає змістовний, організаційний і тактичний етапи.

1. Підготовка до ділового спілкування.
2. Безпосереднє ведення переговорів.
3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів (таблиця 7).

Перед початком переговорів доцільно підготувати Ваш власний план ведення переговорів, у якому описати наступні пункти.

1. Головну мету переговорів.
2. Додаткові цілі переговорів.
3. Початок розмови (можливі варіанти).
4. Тему розмови.

5. Необхідні документи щодо проведення переговорів.
6. Можливі “слабкі місця” партнера.
7. Ваші пропозиції стосовно вирішення проблеми.
8. Очікувані заперечення партнера.
9. Імовірні відповіді на заперечення.
10. Безумовні переваги Вашої пропозиції.
11. Тривалість розмови.
12. Бажані результати зустрічі.
13. Можливі наслідки у випадку недомовленості.
14. Перспективу розвитку відносин.

Приклад

Інженер К. розробив оригінальну технологію виготовлення нового продукту. Незважаючи на те, що у світовій практиці є деякі аналоги подібної розробки, в Україні нічого схожого не випускають.

Сам розроблювач, природно, не має достатньо засобів для організації виробництва. Після нетривалих пошуків інженер К. знаходить зацікавленого потенційного партнера й проводить з ним переговори.

У ході переговорів потенційний партнер поставив перед розроблювачем безліч запитань, які стосуються організації фінансової сторони при реалізації пропозиції. На ці запитання інженер не зміг відповісти в повному обсязі: адже дотепер він був зосереджений на своїй ідеї й на тому, як подати її у найбільш привабливому вигляду. У процесі аналізу запитань, які виходять за рамки компетенції інженера, він потрапив у дуже складну ситуацію, коли стає очевидним, що змістовний аспект проекту не забезпечено організаційно й технічно. Після пер-

ших переговорів він був змушений як би повертатися на початкову переговорну фазу, знаходити потрібних людей, фахівців і допрацьовувати свої пропозиції до потрібного стану.

Висновок. Щодо проведення переговорів необхідно ретельно готувати як технічні, так й економічні аспекти своєї пропозиції.

Варто зазначити, що багато ділових людей, які ретельно готують технічні й економічні аспекти своїх пропозицій, свідомо вживають неетичні методи у період підготовки до переговорів. До них можна віднести:

- організацію переговорів на власній території, з метою змусити партнера витратити дорогоцінний час на адаптацію до незвичної обстановки;

- затягування дискусії, тим самим збільшується моральний тиск на опонентів;

- проведення переговорів у розкішному кабінеті, з метою посилити враження значущості й авторитету, застерегти слабого партнера або кинути виклик сильному;

- використання фактів із життя партнера, за допомогою яких можна натискати на нього в процесі ведення переговорів;

- проведення переговорів на фірмі партнера з метою одержання додаткової інформації про нього, його фірму й умови її функціонування, що дає додаткові можливості для тиску;

- згода на проведення переговорів на території партнера, щоб дати йому відчуття про те, що, Ви відклали ряд важливих справ і витратили чимало часу, коли прибули до нього. Цей факт у деяких випадках також є важелем тиску.

3.1. Етика ведення переговорів

Етика переговорів – це моральна категорія, яка відображає кодекс правил спілкування партнерів у процесі переговорів [25]. Це створює певний морально-психологічний клімат у діловому середовищі. Етика ділових відносин відображає соціальну відповідальність ділових людей, їхню суспільну місію. Етика ділових відносин ґрунтується на культурі, суспільній думці, традиціях і звичках. Дослідники вважають, що 15 % успіху в ділових контактах залежить від професійних знань ділової людини й 85 % – від мистецтва спілкування, володіння прийомами власної презентації. У діловій розмові, в процесі проведення переговорів важливо враховувати психологічний склад, національні особливості, внутрішній стан, темперамент, настрій співрозмовника.

Ділова етика є своєрідним посередником, який дозволяє швидше знайти оптимальне рішення, згладжувати при цьому гострі кути, коректно виходити з неоднозначних ситуацій. Мистецтву ділових контактів навчаються в усьому світі.

Деякі рекомендації стосовно роботи з партнерами, клієнтами

1. Визначте головну мету переговорів.
2. Створюйте довірчу атмосферу в процесі спілкування.
3. Перше запитання повинно бути коротким, цікавим, але не дискусійним.
4. Викладайте свої думки гранично коротко і наголошуйте на важливих словах.
5. Обґрунтуйте свої судження.
6. Робіть паузи “до” й “потім” висловлення особливо важливих думок.

7. Змінюйте темп розмови, що надасть їй більшої виразності.

8. Для того, щоб Ваш партнер глибше вник у ситуацію, робіть по ходу бесіди короткі узагальнення-висновки, які добре запам'ятовуються.

9. Задавайте запитання, які містять слова: “чому”, “коли”, “як” з метою одержання більш детальної інформації.

10. Не вживайте слів з подвійним значенням.

11. Якщо Ваш партнер висловлює заперечення, не попішасте з відповіддю, поки не зрозумієте їхню суть.

12. Не відповідайте на заперечення в категоричному тоні.

13. Пропонуйте кілька рішень розглянутої проблеми, акцентуйте увагу на Вашому власному рішенні як взаємовигідному. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але, швидше за все, це буде рішення, яке запропоновано Вами.

14. Переконайте партнера не відкладати рішення на тривалий строк. Це дозволить визначити реальність намірів партнера щодо співробітництва з Вами.

15. Задавайте запитання так, щоб співрозмовник опинився перед необхідністю вибору між двома варіантами відповіді. Конкретні запитання змушують співрозмовника чітко висловити свою власну думку.

16. На етапі завершення переговорів робіть аналіз правильності Вашої поведінки й поведінки Вашого партнера.

Завдання.

Запропонуйте інші підходи до ділових переговорів, які сприяють їхньому успішному проведенню.

Коли визначено загальний підхід, тобто стратегію переговорів, необхідно намітити тактику їхнього здійснення з урахуванням можливих варіантів.

Ділові зустрічі досить умовно підрозділяються на переговори й бесіди. Поняття ділова бесіда – це спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до їхнього вирішення.

Дуже часто ділова бесіда передує зустрічі за столом офіційних переговорів, і основним її призначенням є обмін думками, інформацією, пошуки варіантів рішення ділової проблеми. Остаточне ж рішення виробляється, як правило, у процесі офіційних переговорів.

Переговори, звичайно, включають основні елементи ділової бесіди. Вони складаються з трьох етапів:

1. обмін інформацією; взаємне уточнення інтересів, концепцій, позицій сторін;
2. обговорення; обґрунтування поглядів і пропозицій, висування аргументів і контраргументів;
3. узгодження позицій, формулювання домовленостей.

Таким чином, рекомендації з планування переговорів можуть бути використані й для підготовки до ділової бесіди.

Отже, в процесі планування ділових переговорів, спочатку необхідно провести змістовний аналіз проблеми, тобто визначити інтереси обох сторін – Ваші й Вашого партнера, обміркувати, які з Ваших інтересів є особливо важливими і що перешкоджає їхній реалізації.

Сторони, які вступають до переговорів, можуть мати як загальні, так і різні (але не обов'язково суперечні один одному) інтереси. Різні інтереси можуть бути взаємовиключними, але бувають і непересічними. Непересічними називають інтереси, реалізація яких не зачіпає інтересів іншої сторони.

Визначте, наскільки зацікавлені в переговорах Ви й наскільки – Ваш партнер; у яких питаннях інтереси обох сторін збігаються, у яких – розходяться, але не перетинаються, і в яких – виключають один одного.

Сформулюйте свою позицію, визначте загальний підхід до майбутніх переговорів.

У техніці ведення переговорів існує два основних, принципово різних, підходи або методи.

Перший метод, так званий *позиційний торг*, являє собою протистояння сторін. Це завзята боротьба, подібна до перетягання каната. Кожний займає тверду позицію, яка припускає значне завищення первісних вимог (наприклад, продавець заламує непомірну ціну, а покупець пропонує сміховинну суму). Потім шляхом незначних поступок сторони досягають компромісу, при цьому кожна зі сторін прагне зробити власні поступки мінімальними.

У розвинених країнах Заходу, де функціонують дослідницькі, навчальні, консультативні центри й видається безліч книг з техніки ведення переговорів, метод позиційного торгу вважається малопродуктивним. Його учасники витрачають багато часу на сперечання й ризикують погіршити взаємини, адже принцип “хто – кого” приводить до програшу однієї зі сторін, і вона може відмовитися від подальшого співробітництва.

Протилежністю позиційному торгу є метод спільного аналізу проблеми або партнерський, тобто метод так званих *принципових переговорів*, який вважається найбільш ефективним. Цей метод розроблено у Гарвардському університеті (США) і докладно описано Роджером Фішером і Вільямом Юрі [39].

В якості ідейної основи методу принципів переговорів було розглянуто теорію “розумного егоїзму”, яку було висунуто ще французькими просвітителями XVII – XVIII століть і розвинено в XIX столітті. Це – ідея свідомого, вільного підпорядкування особистих інтересів загальним для того, щоб у результаті успіху спільної справи повніше реалізувати свої особисті інтереси.

Принципові переговори засновано на партнерських взаєминах рівноправних суб’єктів. Якщо при позиційному торзі (конфронтаційних переговорах) партнери “не розкривають карт”, тоді метод принципів переговорів має на увазі набагато більший ступінь відкритості. “Гра з відкритими картами” виключає початкове завищення вимог. Партнери не торгуються з приводу взаємних вимог, а шукають точки дотику; у тих же питаннях, де інтереси не збігаються, рішення обґрунтовуються об’єктивними справедливими нормами, такими, які не залежать від волі кожної зі сторін.

Об’єктивними нормами можуть виступати, наприклад, митні правила, які встоялися, ринкові ціни, оцінки незалежних експертів і т. ін.

Важливо пам’ятати: в процесі ведення партнерських переговорів відбувається реалізація інтересів, а не позицій. Тому постарайтеся розглянути за позицією партнера його інте-

реси і як можна точніше й конкретніше пояснить, чого бажаєте Ви. Це підвищить довіру партнера до Вас. Частіше перепитуйте, уточнюйте слова партнера, підкреслюйте своє прагнення враховувати його інтереси.

Які типові помилки й прорахунки звичайно допускають ділові люди? (аналіз і рекомендації дослідника-психолога, професора Ф.О. Кузіна [17]).

Прорахунок 1. Прояв критичного відношення до варіантів, які запропоновано партнером. Передчасна критика (і навіть похвала) перешкоджає уяві, гальмує появу нових ідей.

Прорахунок 2. Орієнтація на єдину відповідь. Замість того, щоб шукати тільки одне рішення, краще знайти якнайбільше відповідей, а потім вибрати кращу з них.

Прорахунок 3. Позиція “рішення їхньої проблеми – їхня проблема”. Для того, щоб остаточна угода відповідала Вашим власним інтересам, Ви повинні запропонувати рішення, яке задовольняє й Ваших партнерів.

Рекомендації щодо запобігання цих прорахунків і досягнення успіху на партнерських переговорах:

- відокремлюйте етап пошуку варіантів від етапу оцінки;
- розширюйте коло варіантів замість того, щоб шукати єдину відповідь;
- шукайте взаємну вигоду;
- пропонуйте такі варіанти, щоб іншій стороні було легше прийняти рішення.

В ідеальному варіанті метод принципівих переговорів рідко зустрічається на практиці. Проте, орієнтація на такий підхід вважається гарним тоном, робить честь бізнесменові, а

при вмілому використанні дає й більші гроші. У цей час представники ділового світу усе більше орієнтуються на метод принципових переговорів.

3.2. Вибір конкретних прийомів ведення переговорів

Розглянемо основні тактичні прийоми, які використовуються при переговорах. Почнемо з найбільш продуктивних і коректних, з погляду ділової етики, основою яких є спільний, глибокий аналіз проблеми:

а) починайте з тих аспектів, у яких інтереси обох сторін збігаються;

б) уникайте всілякого згадування (а тим більше – підкреслення) стосовно розбіжності інтересів;

в) поступово **підвищуйте складність обговорюваних питань** (спочатку обговорюйте самі прості з них, які напевно не викличуть заперечень у партнера, потім переходьте до більш складних);

г) знаходьте **загальну зону рішення** (коли досягнуть згоду загалом, легше переходити до частковостей, відпрацювати деталі досягнутої угоди, у такому випадку переговори проходять набагато швидше);

д) застосовуйте **метод прямого відкриття позиції** (повний виклад своїх інтересів і потреб, обґрунтування важливості їхньої реалізації);

е) **розділяйте проблеми на окремі складові** (спробуйте вирішувати проблему не цілком, а розділив її на кілька елементів. Якщо з деяких не вдається прийти до згоди, то краще не розглядати їх на даних переговорах. Це не ідеальний результат

переговорів, але в багатьох випадках – єдиний вихід, тому що часткова угода краще, ніж повна відсутність домовленості).

Всі ці прийоми й вигідні, й бездоганні з погляду етики. Але існують й інші, які можуть бути використані й при дружньому, довірчому обговоренні, й як засіб тиску в умовах позиційного торгу.

1. Класичний прийом *пакетування* (різні питання поєднуються до комплексу або пакету й обговорюються цілком). У пакет входять і привабливі для партнера пропозиції, і не дуже вигідні. Передбачається, що через крайню зацікавленість з одного із питань будуть прийняті всі інші.

2. *Блокова тактика* (за участю великої кількості сторін). Частина сторін, яка створила єдиний блок, може перешкоджати прийняттю якого-небудь рішення.

На жаль, партнерський підхід на переговорах у чистому виді зустрічається вкрай рідко. Часто застосовуються прийоми позиційного торгу. Прийоми позиційного торгу численні й різноманітні.

1. Основний прийом – *максимальне завищення вимог*. Одна зі сторін прагне як можна довше відстоювати завищений рівень своїх вимог. При цьому до їхнього складу включають такі пункти, які свідомо неприйнятні для іншого партнера, але які можна без усякого збитку для сторони, яка їх висунула, зняти й видати це за поступку. А за цю “поступку” вимагати відповідних поступок для себе.

Цей прийом часто приводить до негативних наслідків, оскільки подібна тактика викликає недовіру.

2. Прийом *розміщення помилкових акцентів у власній позиції*. Сторона, яка його використовує, демонструє крайню

зацікавленість у вирішенні проблеми, що насправді має для неї лише другорядне значення. Іноді такі дії вживають для того, щоб, знявши цей пункт із порядку денного, одержати необхідні рішення з більш важливої проблеми.

3. Прийом *“салями”* – надання інформації стосовно своїх інтересів, оцінки, намірів дуже маленькими, подібно тонким скибочкам ковбаси, порціями. Робиться це для того, щоб повністю не розкривати своєї позиції, але вивудити в партнера найбільше інформації, змусити його *“відкрити карти”*, а значить одержати перевагу, поле для маневру.

Негативним для обох сторін результатом застосування *“салями”* стає затягування переговорів, і цей прийом часто використовують спеціально для того, щоб затягти переговорний процес.

4. Прийом *відходу* – у разі неготовності вирішити проблему, небажанні обговорювати питання, яке порушено у ході дискусії, просять, наприклад, перенести розгляд проблеми на інший час або просто її ігнорують.

5. *Висування все більших вимог*. У міру того, як одна зі сторін погоджується з внесеними вимогами, інша висуває все нові й нові.

Цікавий приклад використання цього прийому наведено у книзі Р. Фішера й У. Юрі *“Шлях до угоди або Переговори без поразки”* [39]. Прем’єр-міністр Мальти вів переговори з Великобританією з приводу розміщення на мальтійській території повітряних і морських баз. Щораз, коли представники Великобританії вважали, що угода вже досягнута, мальтійці говорили: *“Так, звичайно, ми згодні, але є ще невелика проблема”*. Ці *“невеликі проблеми”* змусили Великобританію в

остаточному підсумку дати обіцянку заплатити 10 мільйонів фунтів стерлінгів або гарантувати роботу всім докерам і робітникам баз протягом терміну дії цього договору.

6. *Ультимативність вимог*. Одна зі сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”.

7. *Прийом вимагання* (висування вимог в останню хвилину). Наприкінці переговорів, коли стає ясно, що угода досягнута, одна зі сторін раптом висуває нову вимогу. Розрахунок засновано на тому, що інша сторона, яка є зацікавленою в підписанні досягнутої угоди трохи розслабилася в ситуації успішного завершення переговорів, піде на поступку. Звичайно цей трюк досягає мети. Але якою ціною? Партнер відчує себе жертвою обману, вимагання й після підписання договору, цілком імовірно, розірве відносини (крім виконання договірних зобов'язань) з некоректними учасниками переговорів. Що стосується “переможця”, то його репутація в діловому світі може значно постраждати. Трапляється, що висування вимог в останню хвилину приведе до відкладання або навіть зриву переговорів.

8. *Подвійне тлумачення*. Одна зі сторін закладає в остаточне формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає. Таким чином, з'являється можливість згодом трактувати договір у своїх інтересах без формального порушення.

9. *Надання свідомо помилкової інформації* (блеф). Відомим видом блефу є такий виверт: один з учасників переговорів говорить, що хтось уже пообіцяв йому більш вигідні умови угоди. Солідні підприємці розцінюють це як безтактність і шантаж.

Що ж робити, якщо Ваш партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми? Насамперед, утримайтеся від спокуси відповісти йому тим же. Для того, щоб розірвати порочне коло взаємних нападок і вести взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, американські психологи Р. Фішер й У. Юрі рекомендують кілька нескладних правил, які подано у таблиці 8 [39].

Перший крок до успіху ділової зустрічі – це правильний вибір часу й дня тижня. При зустрічі віч-на-віч необхідно приймати до уваги обставини ділового життя партнера, його біоритми. Якщо кількість учасників велика, бажано бути в курсі справ всіх і кожного й ураховувати ділові звички партнерів.

Щоб зустріч пройшла на належному рівні, психологи пропонують враховувати такі фактори:

а) не планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Поспішність і думки про їжу будуть лише заважати. Приблизно об 11 годині організм уже вимагає підзарядки, тому, якщо зустріч передбачена, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, щось поїсти. Це підбадьорить обидві сторони;

б) не слід планувати зустріч і відразу ж після обіду, її бажано проводити хоча б через годину, надавши партнерам можливість зібратися з думками й переглянути інформацію, яку вони отримали;

в) у понеділок людям потрібен час, щоб настроїтися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, понеділок має перевагу “свіжої голови”, і в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, які планується вирішити до кінця тижня;

Таблица 8

г) у п'ятницю люди вже очікують вихідних. Це не слухний час для того, щоб починати що-небудь, і звичайно, цей день – не найкращий для додаткової напруги думок;

д) обговорюйте тривалість зустрічі. Може відбутися так, що Ваш не попереджений партнер через півгодини після початку зустрічі вибачиться й, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить Вас. Обов'язково дотримуйтеся обумовленого часу проведення зустрічі;

є) у випадку, якщо у Вашого партнера виявиться щільний графік роботи, організуйте проведення ділової зустрічі таким чином, щоб був час не тільки для викладу своєї позиції, але й для можливих відповідей на питання й надання необхідних пояснень.

Так, якщо мова йтиме про знайомі обом сторонам предмети, виклад їхньої суті можна скоротити, але так, щоб зберегти загальну зацікавленість. Якщо ж предмет обговорення досить складний, необхідно виділити головне й не занадто заглиблюватися в деталі. Подбайте, щоб Ваша інформація настроїла партнера на позитивні очікування, і він би зрозумів, що сюрпризів не буде;

ж) коли Ви узгодили час проведення зустрічі, будьте точні. Запізнення розглядається як неповага до приймаючої сторони й це може негативно вплинути на хід переговорів. Якщо Ви затримуєтеся, постарайтеся знайти можливість, нехай навіть за невеликий проміжок часу, попередити партнера й вибачитися.

Приймаюча особа має моральне право, чекати партнерів чверть години, а потім зайнятися своїми справами і передору-

чити вести переговори своїм заступникам або взагалі в цей день відмовитися від зустрічі.

Завдання. Змоделюйте неетичні методи визначення границь часу при організації переговорів.

3.3. Візит ввічливості

Прибувши в інше місто або іншу країну для ведення переговорів, бізнесмен зобов'язаний, як того вимагають правила протоколу, нанести візит ввічливості приймаючій стороні. Візит ввічливості (протокольний візит) – це як би відповідь на зустріч гостя при його приїзді. Це протокольний захід є не тільки вираженням ввічливості, але він є необхідним главам делегацій для того, щоб при особистій зустрічі остаточно уточнити програму перебування.

Право остаточного вибору місця й точного часу зустрічі належить гостям. Місцем нанесення візиту ввічливості, як правило, стає приміщення приймаючої сторони (фірми, компанії, організації).

У призначений час співробітник фірми (відповідальний за протокольну роботу, секретар або помічник) повинен зустріти гостей біля під'їзду або у вестибюлі і проводити їх до керівництва. Керівник приймаючої організації може особисто зустрічати гостей у вестибюлі тільки у виняткових випадках.

Приймати гостя бажано в спеціально відведеному місці. Ідеальний варіант: диван і м'які крісла навколо журнального столика в кабінеті керівника. Гостеві пропонують зайняти місце на дивані. Глава приймаючої сторони сідає в крісло, що перебуває з лівої сторони від дивана. Таким чином, гість повинен

опинитися праворуч від хазяїна. Якщо обидва сідають на диван, то гість знов-таки повинен перебувати праворуч від хазяїна.

Якщо гість прибув з дамою, то праворуч від хазяїна, тобто на самому почесному місці, повинна сидіти дама. Гість у цьому випадку буде сидіти ліворуч, тобто на другому почесному місці. Перекладач вибирає собі місце сам.

Не рекомендується саджати гостей напроти вікон, з яких б'є яскраве сонячне світло – це може бути розцінене як неповага.

Першим сідає глава приймаючої сторони.

У ході візиту ввічливості, як і у всіх інших випадках, ініціатива ведення бесіди належить хазяїнові.

Ініціатива щодо закінчення зустрічі – прерогатива гостя. Знаком закінчення аудієнції може бути й тривала пауза в розмові.

Візит ввічливості триває 20-30 хвилин. Через 5-7 хвилин після його початку може бути подано частування: чай, кава, фрукти, цукерки й т. ін. Спиртні напої подавати не прийнято.

По закінченні візиту варто проводити гостей до коридору, ліфту або сходової площадки.

Завдання. Знайдіть правильні відповіді й складіть коротку пам'ятку з проведення ділової зустрічі [1].

1. Хто визначає місце й час ділової зустрічі?
 - а) гість;
 - б) хазяїн.
2. Хто зустрічає гостей у вестибюлі або в машині?
 - а) директор фірми;
 - б) співробітник.

3. Хто зустрічає гостей в приміщенні, де відбудеться ділова зустріч?

- а) директор фірми;
- б) секретар;
- в) співробітники фірми в повному складі.

4. Хто сідає першим?

- а) гість;
- б) хазяїн.

5. Кому належить ініціатива почати бесіду?

- а) гостеві;
- б) хазяїнові;
- в) секретареві.

6. Кому належить ініціатива завершення бесіди?

- а) гостеві;
- б) хазяїнові.

7. Яка можлива тривалість бесіди?

- а) до 30 хвилин;
- б) більше 30 хвилин.

8. Яке пропонується частування?

- а) кава, чай, цукерки, фрукти;
- б) келих вина, чарка коньяку або лікеру.

9. Куди проводжають гостей?

- а) до коридору, сходин, ліфту;
- б) до машини, до вестибюля.

3.4. Ведення ділових переговорів із представниками іноземних компаній

В останні роки багато підприємств й організацій одержали право безпосереднього виходу на зовнішній ринок, відкрилися нові можливості для налагодження прямих, торговельних, економічних і виробничих зв'язків з організаціями й фірмами різних країн, а також широких контактів в галузі наукових досліджень, розробки й передачі технологій, у професійній підготовці кадрів.

Знання деяких національних і психологічних особливостей різних країн допоможуть діловим людям поводитися в кожній країні згідно з її правилами й головне – домогтися успіху в задуманих справах (таблиця 9).

Таблиця 9

Рекомендації фахівцям, які перебувають у ділових поїздках до різних країн

№	Країна	Рекомендації
1	США	Американці швидко реагують на все й жадають від партнерів того ж. Тому, навіть якщо Ви не знайомі з інформацією, яку Вам пропонують, то приймайте її як уже відому Вам. Підкреслюйте оригінальні риси Вашої пропозиції, що відрізняють Вашу пропозицію від інших аналогічних. Завжди використовуйте імена людей або назви організацій, які представили Вас партнерами. Перед діловими переговорами визначте заздалегідь бажаний результат.

		Сплануйте розмову так, щоб вона торкнулася Ваших головних завдань і переваг
2	Велика Британія	<p>Починайте переговори не з предмета обговорення, а з людських проблем – погода, діти, хобі.</p> <p>Необхідно підкреслити Ваше добре відношення до британського народу й до ідей, які цей народ розділяє.</p> <p>Всі питання повинні бути витримані й коректні.</p> <p>Якщо англійський партнер запросив Вас на ланч, – не відмовляйтеся, але й запам'ятаєте, що Ви повинні також організувати подібний захід.</p> <p>Перед початком зустрічі поцікавтеся, скільки часу Ваш партнер може Вам приділити, – тим самим Ви покажете, що цінуєте не тільки свій, але і його час.</p> <p>Англійський бізнесмен – це ерудований професіонал, який досить охоче ділиться своїми знаннями й досвідом. У зв'язку з цим доречно сказати, що в англійців є чому повчитися, і Ви просите свого англійського колегу надати практичну допомогу.</p> <p>Не слід дарувати й деякі подарунки, вони можуть бути розцінені як хабар. Наприклад: календарі, записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, алкогольні напої. Якщо в ділових колах стане відомо, що представники якихось фірм замішані в таких діях, то довіру до них може бути підірвано.</p> <p>Пам'ятайте, що британські фірми приймають рішення не так швидко, як, наприклад, євро-</p>

		пейські, зате ступінь ризику в ухваленому рішенні мінімальна
3	Франція	<p>Інформація стосовно Ваших пропозицій повинна бути представлена французькою мовою, тому що французи болісно сприймають використання англійської або німецької мов у діловому спілкуванні.</p> <p>У діловому житті Франції велику роль відіграють зв'язки й знайомства. Тому звичайно нові контракти встановлюються через посередників, які зв'язані дружніми відносинами з потрібною Вам особою. Еліта ділового миру тут обмежена, нових людей, нікому не знайомих, до себе не допускають.</p> <p>При складанні контрактів з великими підприємствами основну увагу варто приділити технічним характеристикам і довговічності пропонуванних Вами товарів.</p> <p>Багато важливих рішень приймаються на ділових прийомах у формі коктейлю, сніданку, обіду або вечері. Про справи прийнято говорити тільки після того, як подадуть каву. При застільній бесіді варто остерігатися наступних питань: віросповідання, особистих проблем, доходів, витрат, хвороб, родинного стану, політичних пристрастей.</p> <p>Якщо Вас запросили на вечерю – це виняткова честь. Прибути на вечерю треба на чверть години пізніше призначеного часу з подарунками: квітами, (тільки не білі й не хризантеми, які у Франції вважаються символом скорботи), пляшкою шампанського (а якщо вино, то дорогих марок), коробкою шоколадних</p>

		<p>цукерок. Доречні будь-які захоплені коментарі з приводу якості блюд і напоїв на столі. Не слід залишати на тарілці їду, підсолювати або користуватися пряностями.</p> <p>Культура споживання спиртних напоїв – неодмінний супутник французького застілля – припускає: чарку аперитиву (портвейн, ганусовий лікер або скроні із содової, до яких подаються солоні горішки; спеціальне печиво, невеликі сендвичі із сиром або шинкою); тричотири келиха вина (біле під рибу й морепродукти, червоне – під м’ясо й сир); а після десерту кава, чарка діжестива (фруктова горілка, міцний лікер або коньяк). Найважливішою вимогою є помірність у вживанні напоїв.</p> <p>У Франції не прийнято звертатися до співрозмовників за іменем, якщо тільки вони самі не попросили. Звичайно вживають “мсє” – чоловікам й “мадам” – жінкам.</p> <p>Вимога до зовнішнього вигляду: одяг повинен бути високої якості з натурального матеріалу. Виключите з Вашого гардеробу все синтетичне</p>
4	Китай	<p>Стиль переговорів з китайськими партнерами відрізняється тривалістю – від декількох днів до декількох місяців. Якщо Ви хочете зберегти свій час і скоротити строки пророблення Вашої пропозиції, треба надіслати її докладний і конкретний опис за 3-4 тижні до відрядження.</p> <p>У Китаї надають великого значення дружнім, неформальним відносинам з іноземними партнерами. Вас можуть запитати про вік, сімей-</p>

		<p>не положення, дітей – не ображайтеся, це щирий інтерес до Вас. Вас радо запросять у гості або ресторан на обід, де подадуть не менш 20 блюд. Не відмовляйтеся демонстративно, спробуйте з'їсти хоча б маленький шматочок, а інше – змішати на тарілці. Подача супу до столу – сигнал того, що обід наближається до завершення. Гість встає першим.</p> <p>Одягаються в Китаї дуже просто, костюм із краваткою є обов'язковим лише на офіційних прийомах і під час візитів до вищих державних діячів</p>
5	Японія	<p>При зустрічах з керівництвом фірми й переговорах необхідно бути пунктуальним – японці болісно ставляться до запізнь, якими б причинами вони не були б викликані.</p> <p>Уникайте рукостискань при зустрічі з японцями, вони віддають перевагу уклону.</p> <p>Будьте максимально ввічливі, оскільки самі японці в більшості дуже ввічливі й високо цінують також ставлення до них самих.</p> <p>Не губіть самовладання в присутності японських партнерів. Не “тисните” на японця, не примушуйте його до конкретних дій.</p> <p>Не розбирайте людські проблеми холодно й байдуже, тому що тим самим Ви можете торкнутися емоційного настрою японського партнера. Наскільки можливо, познайомтеся з Японією</p>
6	Німеччина	<p>Пунктуальність і строга регламентація позначається скрізь. Гумор також строго регламентований. На офіційній події гумор не допус-</p>

		тимий. Якщо на Ваших очах німецькі партнери замкнули на замок у бюро телефон або ксерокс, не сприймайте це як акцію, яка спрямована проти Вас. Це просто німецька ощадливість. У Німеччині в більшості офісів працівники перебувають у піджаках, застебнутих на всі гудзики. Відсутність піджака – знак перерви в роботі. Виключення становлять фахівці з комп’ютерної техніки. Оскільки ця професія досить молода, то й у манерах, і в одязі відчувається деяка неофіційність
--	--	---

Завдання. Уважно прочитайте поданий нижче текст. Назвіть помилки, які було допущено американським бізнесменом Джоном Менвілом при спілкуванні з потенційними іноземними партнерами.

Американська компанія направила свого віце-президента Джона Менвіла в Європу з метою ознайомлення з європейським ринком.

Після прильоту до Парижу, Джон Менвіл замовив столик у ресторані і запросив туди для ділової бесіди директора великої компанії. Менвіл зустрів свого гостя привітною посмішкою й сказав: “Називай мене просто Джоні, Жак. Ознайомся із пропозиціями нашої фірми та на дозвіллі почитай документацію. Напевно, у Вашій фірмі знайдеться грамотний перекладач, а може він і не знадобиться, тому що в усьому світі технічна інформація пропонується англійською мовою – адже вона є міжнародною”.

Зупинившись у Лондоні, пан Менвіл зателефонував представникам декількох банків і коротко поспілкувався з ними, пославшись на обмеженість часу.

У Німеччині Джон Менвіл провів презентацію з використанням відео й аудіо апаратури, схем, таблиць і т. ін. З метою завоювання аудиторії, Менвіл використав все своє красномовство: гумор, барвисті порівняння, образні вислови. Через неполадки з апаратурою презентація почалася на півгодини пізніше призначеного часу.

Уже в літаку, по дорозі додому, Джон познайомився з японським підприємцем. Він перекинув свою картку на його столик і при прощанні тепло потис йому долоні й стис праву руку.

Результатом роботи в різних країнах з'явилися лише пачки рахунків, які свідчать про “плідність” зусиль пана Менвіла.

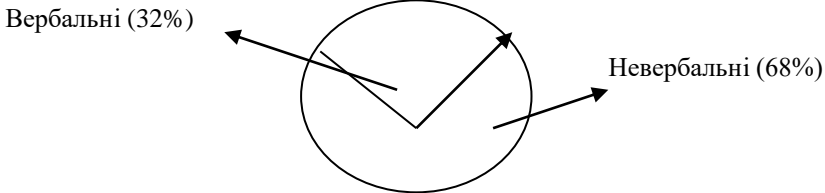
3.5. Невербальні засоби спілкування

Невербальні засоби спілкування, тобто інтонація, міміка, жести, пози й т. ін., мають у діловій розмові іноді більше значення, ніж слова. Один з найвідоміших фахівців у цій галузі, австралієць А. Піз, затверджує, що за допомогою слів передається всього 7 % інформації, тоді як звуковими засобами (тон голосу, інтонацію й т. ін.) – 38 %, а за допомогою міміки, жестів, поз – 55 % [12].

У тих випадках, коли інформація, яку передано за допомогою слів (вербальними засобами), не відповідає тому, про що говорять жести, міміка й т. ін. (невербальні джерела інформації), більшої довіри заслуговує інформація невербальна, тому що жести й пози підлеглі підсвідомості.

Тому для ділової людини конче важливо, з одного боку, вміти контролювати свої рухи й міміку, а з іншого боку – розуміти мову, жести і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Якщо Ви володієте інформацією стосовно мови жестів і міміки, Ви легко зможете розпізнати, схвалює співрозмовник Ваші слова або ігнорує, чи є він захоплений бесідою або нудьгує, щирий у своїх словах або намагається обдурити вас.

Недарма в навчальні програми факультетів бізнесу найбільших університетів світу включено курс невербального спілкування, і провідні західні політики й бізнесмени чудово володіють невербальними методами (мал.5).



Малюнок 5. – *Вербальне й невербальне спілкування*

Дистанція. Одним з важливих компонентів невербального спілкування є дистанція, тобто відстань, між співрозмовниками. Теоретики розрізняють “інтимну”, особисту, соціальну й офіційну дистанції, але на практиці виділяється *близька* й *далека*. Перша поєднує “інтимну” й особисту, друга – соціальну й офіційну.

Дистанція може залежати від взаємин і статусу співрозмовників, їхнього роду, місця проживання, а також національних особливостей спілкування. Наприклад, дистанція, яку городянин вважає соціальною, може бути особистою для сільсь-

кого жителя; дистанція, яку росіянин розглядає як соціальну, збігається з особистою дистанцією американця.

Рукоштовання. *Рукоштовання* – одна із самих давніх і розповсюджених форм вітання. З рукоштовання традиційно починається й закінчується будь-яка ділова розмова. Рукоштовання використовується не тільки при вітанні й прощанні, але й у знак складання угоди, констатації взаємоповаги й довіри.

Коротке й мляве рукоштовання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукоштовання й вологі руки – ознака сильного хвилювання; правда, є люди, у яких долоні майже завжди вологі.

Трохи затягнуте рукоштовання в сполученні з посмішкою, привітним поглядом і т. ін. демонструє дружлюбність; але довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується: це викликає неприємну аналогію з капканом і дратує співрозмовника.

Коли партнер простягає руку, трохи розгорнувши її долонею вгору, – він віддає Вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування.

Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання очолувати.

Якщо ж партнери рівною мірою відчувають один до одного почуття поваги й взаєморозуміння, то їхні **долоні при рукоштованні перебувають у рівному положенні** (вертикальному). Таке рукоштовання називається рівносильним.

Вас не влаштовує підлегла роль, яку Вам нав'язують, коли простягають руку долонею вниз? Тоді скористайтеся порадами з книги психолога М.В. Романова. Автор пропонує два способи “обеззброювання” надто владного співрозмовника.

Перший рекомендується використовувати в офіційній обстановці й з малознайомими людьми. Коли рука протягнена до Вас долонею вниз, ступите трохи вперед лівою ногою, і потім зробіть крок правою. Таким чином, Ви виявитеся в інтимній зоні партнера, здійсніте, якби невербальний “напад”. При спілкуванні з друзями варто застосовувати й інший прийом: руку, протягнену долонею вниз, візьміть за зап’ястя.

Від виду рукостискання в значній мірі залежить результат ділової зустрічі. Ті, чия рука при першому рукостисканні перебувала зверху, як правило, беруть гору й у результаті переговорів.

Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію й нагадати про нерівність свідчить *потиск прямою, не зігнутою рукою*.

Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукостискання, при якому *в долоню партнера лягають лише пальці*.

Існує ще й “*рукавичне*” *рукостискання*, потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншої сторони. Таке рукостискання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати його при першій зустрічі з незнайомим діловим партнером не рекомендується.

Чим більше ступінь довіри й глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого доторкається ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, чим рука на зап’ясті. Про самі теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.

Значення жестів і поз. Жести, поза співрозмовника відображають внутрішній стан людини. Їх, як й інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна інтерпретувати однозначно.

Багато залежить від загальної атмосфери й змісту бесіди, а також від індивідуальних особливостей співрозмовника, від його самовладання й ступеня володіння невербальними засобами спілкування.

Адвокати, актори, політики й т. ін., – або взагалі відмовляються від жестикуляції, або спеціально відпрацьовують міміку, жести й пози, які змушують вірити тому, що вони говорять.

У практиці ділового спілкування звичайно виділяють три групи вираження несловесного зв'язку.

Знаки схвалення дії партнера:

- зацікавлений погляд;
- розгорнуті убік співрозмовника долоні рук, мимовільні, ледве помітні кивки головою, схвальні репліки;
- поважний тон розмови.

Жести й пози:

- замислене вираження особи, яке супроводжується характерним положенням долоні до щоки, свідчить, що співрозмовника щось зацікавило;
- партнер свідомо відводить очі від співрозмовника – жест досади або невдоволення;
- покусування дужки оправы або протирання стекол окулярів – час співрозмовника для аналізу ідей або пропозицій.

Жести й пози захисту:

- холодний, ледве прищулений погляд, штучна посмішка говорять про те, що Ваш співрозмовник “на межі”, може відбутися зрив;

- руки, які схрещені на груди, свідчать про неприйняття партнером Вашої позиції, коли він себе стримує, щоб не перервати Вас;

- підняті плечі й опущена голова, малювання на аркуші паперу – Ваш співрозмовник ображений Вашими словами. Потрібно постаратися перевести розмову на іншу тему. Коли співрозмовник заспокоїться, з’ясуйте причину його претензій до Вас.

Можна навчитися досить точно розпізнавати внутрішній стан співрозмовника. На думку психологів, коли людина вимовляє що-небудь, вона мимоволі робить певні рухи.

Якщо під час бесіди Ваш партнер **направляється або повертається убік дверей** це означає, що йому хотілося б піти. Співрозмовник, який весь час **ходить по кімнаті**, швидше за все, ретельно обмірковує складну проблему, приймає рішення. Не відволікайте його – це може перервати хід його думок і перешкодити ухваленню рішення.

У разі, коли співрозмовник **однією рукою опирається за дверний косяк або стіну, а іншу тримає на стегні** –це означає, що він прагне верховодити. Про це ж говорить і така поза: **обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені**.

Співрозмовник, який **сидить на стільці, при цьому небало закинув ногу на ногу**, – вважає себе господарем стано-

вища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, – навпаки – схильний підкорятися.

Якщо співрозмовник *піднімає плечі й опускає голову*, це означає, що він є скривдженим або ображеним. Особливо, якщо при цьому він ще й починає щось креслити на аркуші паперу (різні геометричні фігури, стріли й т. ін.). У цьому випадку варто змінити тему розмови. Коли до партнера повернеться гарний настрій, спробуйте обережно з'ясувати, чим саме Ви його зачепили.

Людина, яка відчуває власну перевагу, закладає *руки за спину та охоплює зап'ястя*. А от руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або, хоча б сховати своє хвилювання. Чим більше він схвилюваний і збуджений, тим вище закладає руки за спину. До речі, саме звідси відбулося вираження “взяти себе в руки”.

“Закладання рук за голову” – ще один жест, який виражає перевагу. Багатьох людей він дратує, тому втримуйтеся від нього, а якщо це зробив Ваш співрозмовник, спробуйте обережно з'ясувати, чому він так поводиться.

“Розкриті руки”. Коли Ви простягаєте співрозмовникові руки долонями нагору, то демонструєте прагнення встановити контакт, піти йому назустріч. Бізнесменам рекомендується використовувати ці жести під час ділових зустрічей. Починати жест “розкриті руки” найкраще з рівня живота, направляючи руки мало-мало убік співрозмовника. Вважається, що розкриті долоні – один з найкращих доказів відвертості співрозмовника.

Якщо Ваш співрозмовник *розстебнув або зняв піджак*, значить позитивне рішення не за горами. Це означає встановлення довірчих відносин і супроводжується звичайно тим, що партнери розпрямляють ноги й підсуваються ближче один до одного. Помітивши, що співрозмовник *нахилився всім корпусом уперед, а руки при цьому поклав на коліна або тримається ними за сидіння*, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме до цього прагне Ваш співрозмовник.

“Жест у вигляді шпилью”. Пальці рук торкаються один одного і формують шпиль, вістря якого може бути спрямоване нагору або вниз. Цей жест виражає впевненість у собі, у своєму рішенні, а точно інтерпретувати його зміст можна тільки на підставі супутніх йому рухів, наприклад, чи бігає погляд співрозмовника. Схрещені на груди руки свідчать про намір відмовитися від угоди й закінчити бесіду.

“Пощипування перенісся” – знак глибокої зосередженості й напружених міркувань, при цьому людина звичайно закриває очі.

Якщо ваш співрозмовник *почухує підборіддя* (як правило, при цьому він ще й прищулюється), це свідчить про те, що він приймає рішення.

Якщо ваш співрозмовник *підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем*, то він ставиться до Ваших пропозицій критично.

Коли людина говорить нещиро або відчуває, що хтось інший говорить неправду, вона мимоволі намагається закрити руками рот, очі й вуха. Той, хто *прикриває рукою рот* (великий палець звичайно притиснутий до щоки, жест нерідко су-

проводжується вдаваним покахикуванням), швидше за все, говорить неправду. Аналогічним жестом у момент Вашої промови співрозмовник виражає сумнів у Вашій правдивості.

Про неправдиву інформацію можуть свідчити й **легкі швидкі дотики до носа або ямочки під носом**. Фахівці пояснюють це тим, що в момент проголошення неправди в людини виникає сверблячка, роздратування нервових закінчень носа, і вона змушена почухати його або, хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися сверблячки.

Варто пам'ятати, що дотик до носа, швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, Ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, яка пов'язана, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання – жесту, характерно легкий дотик.

Неправда викликає сверблячку в очах, а також у м'язових тканинах шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді **відтягають комірець**. Чоловіки потирають віко енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижньому віку.

Потирання очей пов'язано також з бажанням уникнути погляду в очі співрозмовникові, якому говорять неправду.

Про прагнення щось приховати можуть свідчити **потирання чола, скронь, підборіддя**.

Якщо Ви помітили, що співрозмовник не є чесним, попросите його повторити або уточнити висловлення. Це може змусити партнера відмовитися від нечесної гри.

Почісування вуха може бути рівнозначно фразі: “Я не бажаю цього чути”.

Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її – якщо людині набридло слухати, і вона хоче висловитися сама.

Про бажання перервати співрозмовника більш виразно сигналізує **трохи піднятий нагору вказівний палець**. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання або, навпаки, повернутися до попереднього й т. ін.

Якщо Ваш співрозмовник у момент Вашого висловлення **збирає з костюма якісь непомітні ворсинки** – він не схвалює Ваші слова, хоча й не висловлює свою незгоду вголос. Якщо протягом всієї бесіди він на словах погоджується з Вами, але постійно збирає з одягу неіснуючі ворсинки – це ознака того, що в дійсності він з Вашою думкою не згоден.

Багато про що може сказати положення плечей і голови. Коли людина розслаблена, її плечі звичайно опущені. У стані напруги людина звичайно мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, рекомендується звернути увагу на плечі й голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій тих, хто зібрався, й відповідним чином почати виступ.

Співрозмовник із **піднятими плечима й опущеною головою** відчуває, швидше за все, інтерес до партнера.

Співрозмовник з *опущеними плечима й піднятою головою* може відчувати непевність, незадоволеність, страх, почуття презирства до партнера. Така поза є характерною для замкнених людей.

Коли співрозмовник, слухає Вас і трохи нахилиє голову набік, це може бути вираженням інтересу до Ваших слів або до Вас особисто.

Схрещування рук на грудях. Жести цієї групи зустрічаються дуже часто й у більшості випадків виражають психологічний дискомфорт, почуття небезпеки.

Просте схрещування рук означає, швидше за все, що співрозмовник зайняв оборонну позицію. Спробуйте підійти до предмета бесіди з іншого боку, зробіть свою манеру говорити більш м'якою – загалом, змініте тактику, інакше співрозмовник почне відхилятися від обговорення.

Цей жест досить заразливий. Якщо один зі членів групи, яка складається з чотирьох або більше представників, схрестив на грудях руки, то цілком імовірно, що й інші зроблять те ж саме.

Іноді, якщо бесіда проходить мирно, і ніяких підстав для конфронтації немає, схрещування рук на грудях може означати просто спокій і впевненість.

Буває, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, але ще й стискає пальці в кулаки. Це означає, що він настроєний агресивно. Якщо Ваш співрозмовник схрестив на грудях руки зі стислими кулаками, зменште швидкість Вашої мови й рухів. Цим Ви як би запропонуєте співрозмовникові

заспокоїтися. Якщо ж цей прийом не допоможе; постарайтеся змінити тему бесіди.

Якщо співрозмовник кистями схрещених рук обхоплює свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він зі зусиллям стримує негативну реакцію на Ваші пропозиції. Цей жест є характерним для гострої полеміки, коли співрозмовники енергійно й наполегливо намагаються переконати один одного у своїй правоті. Якщо співрозмовник особливо розлютований, то схрещені руки можуть доповнюватися холодним поглядом, а також штучною посмішкою. У цьому випадку необхідно терміново зняти напруженість, інакше емоції, що клекочуть усередині співрозмовника, можуть вирватися назовні й привести ділову зустріч до скандалу.

Дуже часто бізнесмени, коли схрещують руки на груди, вертикально виставляють великі пальці рук. Цей жест виражає одночасно й негативне відношення до співрозмовника (схрещені руки), і почуття переваги (великі пальці рук). Цей жест часто супроводжується погойдуванням на каблуках.

Жести з використанням окулярів. Маніпуляції з окулярами часто служать для того, щоб затягти час: їх без кінця знімають і надягають, протирають скло, посмоктують дужки.

Якщо відразу або незабаром після того, як Ви запропонували партнерові оголосити його рішення, він займеться своїми окулярами, не квапте його. Краще промовчати й дочекатися, поки він все-таки прийме рішення.

Жести, пов'язані з палінням. Звертайте увагу на те, у якому напрямку видихає дим ваш співрозмовник. Якщо здебільшого нагору – це людина, яка відчуває себе впевнено, задо-

волена собою й має позитивний настрій стосовно Вас. А от людина, яка настроєна негативно, щось приховує, звичайно видихає дим униз.

Додатковою характеристикою внутрішнього стану співрозмовника може служити й швидкість, з якою він видихає струмінь диму. Чим швидше співрозмовник видихає дим нагору, тим більше він самовпевнений; чим швидше він видихає струмінь униз, тим більш він негативно настроєний. Якщо, в процесі обмірковування Вашої пропозиції, партнер видихає дим нагору, Ви можете бути спокійним: ця пропозиція його влаштовує; якщо ж струмінь диму видихається вниз, то партнера, швидше за все, не влаштовує Ваша пропозиція.

Для самовдоволених людей характерне видихання диму через ніс. При цьому вони часто піднімають голову нагору.

Якщо людина видихає дим через ніздрі, нахиливши голову вниз, це означає, що вона дуже незадоволена.

Міміка. *Міміка* – це виразний рух м'язів особи, який відповідає пережитим почуттям і настроям.

Будь-які зміни у вираженні обличчя добре помітні й дуже часто відображають зміни внутрішнього стану людини.

Самим інформативним засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом є очі.

Погляд. Як правило, при зустрічі люди спочатку кілька секунд дивляться один одному в очі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що контакт очей при зустрічі є необхідним для встановлення довірчих відносин, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про прагнення до домінування. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовникові довго й невідривно, інакше його реакція може бути досить агресив-

вною. Однак, нетривала затримка погляду в гострі моменти бесіди або наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера.

У цілому ж протягом бесіди рекомендується зустрічатися поглядом зі співрозмовником приблизно $2/3$ усього часу спілкування (якщо менш $1/3$ – навряд чи він буде довіряти Вам). Якщо Ви помітите, що співрозмовник у ході бесіди дуже часто відводить погляд убік, у Вас є всі підстави вважати, що партнер або нервує, або нудьгує, і хоче скоріше припинити цю малоцікаву для нього розмову.

Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявлюваний трикутник на чолі Вашого співрозмовника й не опускати погляд нижче його очей. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що Ви настроєні по-діловому, допоможе Вам контролювати хід бесіди.

Якщо співрозмовник володіє прийомами невербального спілкування й уміло направляє свій погляд, то вже реакцію своїх зіниць він напевно не зможе контролювати. Довіряйте мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж напрямку погляду.

У стані радісного збудження зіниці стають трохи більше, ніж звичайно. І, навпроти, у пригнобленому стані, при виникненні невдоволення, тим більше, ненависті, – помітно звужуються. Торговці з Туреччини й Китаю, наприклад, давно знають цю закономірність й, торгуючись із покупцем, називають ціну залежно від стану його зіниць: коли покупець влаштує ціна, його зіниці розширюються.

От які рекомендації дає діловим людям психолог Ф. О. Кузін [17]. Залежно від напрямку погляду й характеру супут-

ніх рухів, значення цих сигналів дуже розрізняється. Відповідно, різною повинна бути й Ваша реакція.

Варіант 1. Співрозмовник підняв голову й дивиться вгору.

Значення: співрозмовник задумався.

Рекомендація: не заважайте співрозмовникові міркувати, чекайте, поки він не вирішить відновити контакт.

Варіант 2. Співрозмовник зсунув брови й зробив рух головою.

Значення: співрозмовник не зовсім зрозумів Ваше висловлення й хотів би щось уточнити.

Рекомендація: активізуйте бесіду з ним.

Варіант 3. Співрозмовник дивиться убік.

Значення: співрозмовник ставиться до Вас без поваги, Вашими пропозиціями він зневажає.

Рекомендація: запобігайте контакту.

Варіант 4. Погляд співрозмовника спрямовано у підлогу.

Значення: співрозмовник відчуває страх і бажання завершити бесіду.

Рекомендація: запобігайте контакту.

Посмішка й інші положення губ. Американці не втомлюються повторювати: “*Посміхайтесь!*” Відношення західних, особливо американських, бізнесменів до посмішки дозволяє перефразувати їхнє улюблене вираження “*час – гроші*” на “*посмішка – гроші*”. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють підґрунтя для більш впевненого й спокій-

ного спілкування. Посмішка – знак дружніх почуттів, доброго відношення до партнера.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою й т. ін.

Чим сильніші дружні почуття, які випромінює людина, тим більше оголюються при посмішці зуби. Якщо при першій зустрічі з діловим партнером Ви, посміхаючись, хоча б небагато продемонструєте верхній ряд зубів, це може породити недовіру до Вас, викликати негативну реакцію партнера. Тим більше недоречно при знайомстві широка посмішка, при якій відкриті обидва ряди зубів – вона характерна для неофіційного спілкування між друзями.

Посмішка не повинна суперечити ситуації спілкування, не повинна повністю розходитися з Вашим внутрішнім станом. Наприклад, посмішка співрозмовника, який нападає або люто захищається, свідчить про те, що ця людина нещира.

У посмішці звичайно відбивається психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона почуває себе добре, то посміхається радісно, якщо вона почуває себе погано, її посмішка виглядає стражденно. Урівноважена й задоволена людина посміхається спокійною, безтурботною посмішкою.

Щільно стислі губи свідчать про замкнутість. Опущені куточки рота – ознака поганого настрою; така людина сильно засмучена. Вигнуті губи характеризують їхнього власника як скептика й людину, яка схильна до сарказму.

Завдання. Тест М. Снайдера: “ Чи вмієте Ви слухати” [15]

Відзначте ситуації, які викликають у Вас незадоволення або досаду й роздратування при спілкуванні з будь-яким співрозмовником – будь то Ваш друг, товариш по службі, безпосередній начальник або просто незнайома людина.

Варіанти ситуацій

1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитися, я не маю можливості вставити слово, проте у мене є що сказати.
2. Співрозмовник постійно перериває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться в очі під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з партнером часто викликає почуття порожньої витрати часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться, олівець і папір займають його більше, ніж мої слова.
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності й тривоги.
7. Співрозмовник завжди відволікає мене питаннями й коментарями.
8. Що б я не висловив, співрозмовник завжди проходить мій запал.
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати мене.
10. Співрозмовник пересмикує зміст моїх слів і вкладає в них інший зміст.
11. Коли я ставлю запитання, співрозмовник змушує мене захищатися.
12. Іноді співрозмовник запитує мене, ніби то не розчув.

13. Співрозмовник не вислуховує до кінця, перебиває мене, а потім погоджується.

14. Співрозмовник зосереджено займається стороннім: грає сигаретою, протирає скло й т. ін., і я твердо впевнений, що він при цьому не уважно мене слухає.

15. Співрозмовник робить висновки за мене.

16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мої висловлення.

17. Співрозмовник дивиться на мене дуже уважно й не мигає.

18. Співрозмовник дивиться на мене, як би оцінює мене. Це турбує.

19. Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник говорить, що він думає так само.

20. Співрозмовник переграє, цим він показує, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ойкає й підтакує.

21. Коли я говорю про серйозні речі, співрозмовник вставляє жарти, смішні історії, анекдоти.

22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.

23. Коли я входжу до кабінету, він відкидає всі справи й обертає всю увагу на мене.

24. Співрозмовник поводить ся так, начебто я заважаю йому робити щось важливе.

25. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлення завершується запитанням: “Ви теж так думаєте?” або “Ви не згодні?”

Тепер підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають у вас досаду.

Якщо ви набрали **70% – 100%**, Ви є поганим співрозмовником і повинні працювати над собою, вчитися слухати.

40% – 70%. Вашому вмінню слухати властиві деякі недоліки. Для того, щоб стати гарним співрозмовником, Вам необхідно уникати поспішних висновків. Не звертайте пильної уваги на манеру висловлювання, не монополізуйте розмову. Шукайте схований зміст сказаного.

10% – 40%. Ви є гарним співрозмовником, але іноді слухаєте партнера не дуже уважно. Для того, щоб спілкуватися з Вами було б ще приємніше, надавайте співрозмовникові часу розкритися йому повністю, пристосовуйте свій темп мислення до темпу його промовляння.

0% – 10%. Ви є відмінним співрозмовником. Ви вмієте слухати, і Ваш стиль спілкування може бути прикладом для інших.

Рекомендації для тих, хто хотів би навчитися слухати

1. Стримуйте своє бажання постійно висловлюватися, послухайте партнера!

• Опонент не чує співрозмовника. Полоній (“Гамлет”): “Дайте вуха кожному, а голос – деяким”.

2. Підтримайте того, хто говорить.

• Допоможіть йому відчути себе вільно, створіть комфортні умови.

3. Покажіть співрозмовникові, що Ви хочете вислухати його.

- Виявляйте інтерес, підтримуйте візуальний контакт, проявляйте невербальну реакцію.

- Читати під час розмови не рекомендується.

- Слухайте для того, щоб зрозуміти, а не посперечатися.

4. Усуньте відволікаючі фактори.

- Не насвистуйте, не стукайте, не перебирайте папери.

Щільно прикрийте двері.

5. Слухайте мовчки.

- Постарайтеся зрозуміти точку зору іншої людини.

“Об’єднайтеся” зі співрозмовником, поділіться аналогічним досвідом.

6. Будьте терплячі.

- Дайте співрозмовникові висловитися, не переривайте його.

- Не робіть кроків у напрямку до дверей, ніколи не залишайте приміщення, поки не закінчена розмова.

7. Зберігайте самовладання.

- Перш ніж почати говорити або відповідати, витримайте паузу. Розгнівана людина неправильно сприймає зміст слів.

8. Будьте обережні в суперечках й критиці.

- Контраргументи й критика змушують співрозмовника захищатися, він може “замкнутися” або вийти із себе.

- Не сперечайтесь агресивно. Така перемога в дискусії кожної зі сторін означає обопільний програв.

9. Задавайте питання стосовно до справи.

- Запитання заохочують опонента, показують, що Ви уважно його слухаєте, заохочуєте подальший виклад.

10. Стримуйте своє бажання постійно висловлюватися, послушайте партнера!

- Строге виконання першої й останньої рекомендацій визначає кінцевий результат. Ви не можете бути уважним слухачем, коли Ви розмовляєте.

- У чоловіка два вуха й один язик. Слухайте більше, ніж говорите. Мовчання – золото.

- Одне вухо сприймає зміст, інше – емоції.

- Керівник, який не вміє слухати, не здатний приймати розумні рішення.

Окремого розгляду заслуговують практичні поради психологів, які допомагають тактовно нейтралізувати зауваження, що зроблені партнером у ході бесіди.

Одні зауваження дратують Вас, інші допомагають зрозуміти, чи зацікавився Ваш співрозмовник темою, й що він думає щодо суті справи; треті здатні ввести в оману з приводу інтересів і намірів партнера.

Як правильно оцінити зауваження й прореагувати на них? Відомий психолог Предграт Мітч виділяє наступні різновиди зауважень.

1. Бажання проявити себе. Часто співрозмовник виступає зі зауваженням, щоб продемонструвати, що він не піддався Вашому впливу або що є безстороннім, а також має власну думку.

Приклад.

Партнер виступає з неділовими зауваженнями і прагне лише висловити власну думку й підкреслити необхідність свого втручання.

Причина.

Зауваження співрозмовника, яке викликане Вашою надто сильною аргументацією; можливо, провиною тому є надто самовпевнений тон.

Як реагувати.

Не створюйте враження, що Ви тримаєте все у своїх руках і не потребуєте сторонньої допомоги, коли Ви робите висновки. Задайте співрозмовникові запитання типу: “Що Вам підказує досвід вирішення таких питань?”

2. Зауваження суб’єктивного характеру. Їх роблять люди, які переконані, що їхні проблеми зовсім унікальні, непорівнянні.

Приклад.

Партнер говорить: “Все прекрасно, але я не можу скористатися Вашою пропозицією”.

Причина.

Викладаючи свою пропозицію, Ви не врахували особливостей співрозмовника. Вашим джерелам інформації він не довіряє, а тому не бере до уваги й факти, які Ви наводите.

Як реагувати.

Вникніть у проблеми Вашого партнера, знайдіть і продемонструйте привабливі саме для нього переваги й можливості запропонованого Вами рішення.

3. Об'єктивні зауваження. Висловлюють їх для того, щоб уточнити що-небудь, розвіяти свої сумніви. Партнер цілком щиро, без усякої задньої думки, хоче одержати відповідь, щоб виробити свою думку щодо предмету обговорення.

Приклад.

Співрозмовник не згодний з рішенням, яке Ви пропонуєте. Ваші доводи він не прийняв.

Причина.

Партнер не згодний із запропонованим Вами варіантом, тому що він має інший підхід до вирішення проблеми.

Як реагувати.

Не суперечте співрозмовникові відкрито; скажіть, що Ви враховуєте його думку, а потім поясните, які вигоди йому обіцяє Ваше рішення. Можна використати, наприклад, таку фразу: “Ми розуміємо Ваш підхід до вирішення проблеми. Тому давайте ще раз разом з Вами розглянемо це питання”.

4. Невисловлені зауваження. Співрозмовник не встигає, не хоче або не зважується висловитися. Тому Вам належить самому виявити й нейтралізувати невисловлені зауваження партнера.

Приклад.

Співрозмовник нічого не говорить, але ясно, що він залишився невдоволеним і сумним.

Причина.

Співрозмовник або мовчазний за своєю природою, або виказує недовіру до Вас. Можливо, Ви так енергійно говорите, що вставити зауваження у Ваш монолог неможливо.

Як реагувати.

Приборкайте свою говіркість, перейдіть від монологу до діалогу. Для цього рекомендується задавати “відкриті запитання”, наприклад: “Як Ви вважаєте, чи зможемо ми уникнути додаткових витрат, якщо зупинимося на першому варіанті?”

5. Зауваження, які засновано на упередженні. Ці зауваження істотно ускладнюють переговорний процес. Упередження ґрунтуються на емоціях, і тому самі вагомні логічні аргументи не зможуть співрозмовника змінити свою позицію.

Приклад.

Співрозмовник настроєний деструктивно й досить агресивно. Він висуває особливі вимоги або бачить усе в досить чорному кольорі.

Причина.

Ви вибрали невірний підхід, Ваша аргументація складена недостатньо вміло; цілком можливо, що причиною послужила антипатія співрозмовника до Вас.

Як реагувати.

Ретельно проаналізуйте зауваження, щоб з’ясувати точку зору співрозмовника і його мотивів; спробуйте перспективно обрисувати ситуацію і з урахуванням пропозицій співрозмовника ще раз усе обміркувати.

6. Іронічні (єхидні) зауваження. Співрозмовник може висловити їх або внаслідок свого поганого настрою або коли бажає перевірити Вашу витримку й терпіння.

Приклад.

Зауваження слабко пов’язане з ходом бесіди й носить зухвалий, навіть образливий характер.

Причина.

Співрозмовник або не в душі, або незадоволений Вашим поведженням, або влаштовує Вам перевірку “на міцність”, як би викликає на змагання.

Як реагувати.

Не слід бути на поводі в співрозмовника. Відповідною реакцією може бути або жарт, або мовчання. Постарайтеся визначити, чи зроблене зауваження серйозно, чи являє собою “спортивний” виклик.

7. Зауваження, які пов’язані з одержанням інформації. Такі зауваження є доказом зацікавленості Вашого партнера й недостатності Вашої інформації.

Приклад.

Співрозмовник явно прагне одержати від Вас додаткову інформацію, скласти точне уявлення стосовно проблеми.

Причина.

Нечіткість Вашої аргументації й, можливо, невпевнений виклад. Цілком імовірно, що співрозмовник просто прослухав якісь деталі.

Як реагувати.

Відповідайте спокійно й впевнено, постарайтеся разом з партнером розібратися у всіх деталях, які йому не ясні.

8. Остання спроба. Такі зауваження співрозмовник звичайно починає робити, коли ділова зустріч наближається до кінця. Його охоплює тривога з приводу проблем, які пов’язані з реалізацією ухваленого рішення, виникає побоювання, що він припустився помилки, поквапився.

Приклад.

Співрозмовник повторює, з невеликими змінами, ті зауваження, які висловлював раніше й на які вже одержав відповідь.

Причина.

Співрозмовник робить останню спробу відстрочити ухвалення остаточного рішення. Причому це робиться скоріше для очищення совісті.

4. Стилі управління

Для ефективної діяльності бізнесменів, фахівців-керівників повинні бути притаманні певні якості й етичні цінності. Поряд із цим, необхідно враховувати й властиві їм стилі управління.

Розрізняють наступні стилі управління [29].

1. **Авторитарний** (одноособове рішення всіх питань; формальна тверда дисципліна; виконання розпоряджень у приказному порядку; покарання як основний метод впливу на підлеглих; застосування заохочення лише для обраних).

2. **Демократичний** (перед прийняттям рішень наради з колективом; рівна, дружня манера поведінки з високим ступенем самоконтролю; розумна дисципліна; диференційований підхід до людей).

3. **Ліберальний** (повне надання ініціативи підлеглим; зняття зі себе будь-якої відповідальності; невміння забезпечити дисципліну; часте використання заохочень, у рідких випадках – покарань).

4. **Змішаний** (залежно від ситуації: прийняття рішень одноособове або колегіальне, узгодження або наказ).

Завдання. Укажіть, який стиль управління використовується при ухваленні рішення в даних конкретних ситуаціях.

Ситуація 1

Ви працюєте провідним інженером на підприємстві. Ваш керівник дає термінове завдання Вашому підлеглому і не повідомляє при цьому Вас. В цей час Ваш підлеглий уже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Невідкладність і важливість обох завдань Вам зрозуміла. Так учиняє Ваш керівник уже не в перший раз, і Ви знаєте про його натягнуті відносини з директором підприємства. Як Ви будете реагувати?

1. Висловіте підлеглому свою незгоду зі завданням керівника й примусите його виконати невідкладне завдання, яке раніше надали Ви.

2. В інтересах справи підключите до виконання доручених завдань іншого Вашого співробітника.

3. Надасте службову записку на ім'я директора з приводу того, що трапилося, й попросите видати наказ щодо порядку розпоряджень на підприємстві.

4. Звернетесь до керівника з проханням давати вказівки Вашим підлеглим тільки через Вас і попросите перенести строк виконання його завдання.

5. Ваш варіант рішення.

Ситуація 2

Ви працюєте начальником цеху. Один з допоміжних робітників Петро в стані алкогольного сп'яніння в процесі ро-

боти зіпсував дороге обладнання. Інший робітник Сергій, намагався відремонтувати зіпсоване обладнання і одержав виробничу травму. Ранком молодий майстер Микола спостерігав, як Петро й Сергій розпивали алкогольні напої, та указав їм на неправильність їхньої поведінки. Однак, вони не прислухалися до зауваження Миколи і посилалися на те, що в Петра день народження.

Збиток ділянки від простою встаткування й витрат на його ремонт склав 8 тис. грн. за зміну. У Петра це був уже третій випадок порушення дисципліни за рік. Сергій не мав правопорушень і значився гарним робітником. Що Ви будете робити в наведеній ситуації?

1. Без пояснення причин надасте доповідну записку директорові підприємства стосовно звільнення Петра, оголошенню догани Сергію, накладення штрафу на Миколу.

2. Будете вимагати пояснювальної записки від майстра Миколи і його покарання, тому що він відповідав за дисципліну й техніку безпеки в цеху.

3. Запросите всіх трьох (Сергія, Петра й Миколу) і проведете профілактичну бесіду, тому що це вже не перший випадок у Вашому цеху.

4. Будете вимагати пояснювальні записки від Петра, Сергія й Миколи з приводу аварії й травми в цеху й після консультації з юристом підготуєте доповідну записку до служби персоналу заводу.

5. Інше рішення.

Ситуація 3

Ваша підлегла Світлана постійно ігнорує Ваші оперативні вказівки, нечітко виконує доручені завдання, працює нижче своїх можливостей. Останній її недогляд привів до невиконання квартального плану відділу. До Вашого приходу в цю організацію вона претендувала на Ваше місце, але ця посада не була їй запропонована внаслідок її конфліктності. Роботою в організації вона дорожить, тому що зарплата – єдине джерело її доходів, і вона виховує дочку без чоловіка. Перевести в інші відділи Світлану за фахом неможливо. Як Ви будете діяти?

1. Застосуєте міри дисциплінарного характеру для її наступного звільнення.

2. В інтересах справи спробуєте викликати співробітницю на відверту розмову, з'ясувати мотиви її поведінки й розробите умови з усунення конфлікту.

3. Надасте доповідну записку про позбавлення Світлани квартальної премії й зниженні її посадового окладу.

4. Звернетесь до колективу із проханням вжити заходів суспільного морального впливу на цю співробітницю.

5. Інше рішення.

Ситуація 4

Ви – директор підприємства. Олена – єдиний фахівець з маркетингу на підприємстві. Вона – старанний і сумлінний працівник, хоча останнім часом стала допускати помилки, які пояснювала хворобою маленької дочки. У черговий раз, коли в Олени була запланована зустріч із дуже важливим клієнтом, вона звернулася до Вас із проханням відпустити її з роботи. Як Ви плануєте розв'язати цю проблему?

1. Поставите Олену перед вибором: або робота, або звільнення.
2. Відправите на зустріч іншого співробітника, не фахівця з даного питання.
3. Вибачитесь перед клієнтом і скасуєте зустріч.
4. Зберете своїх підлеглих, ознайомите їх зі ситуацією та запропонуєте знайти такий вихід, щоб не постраждала справа.
5. Інше рішення.

5. Етичні норми й правила розв'язання конфлікту

Чи можете Ви уявити діяльність організації без конфліктів? У результаті проведених досліджень було визнано, що певний ступінь конфліктності є неминучим у соціальних відносинах [28].

Найпоширеніше визначення конфлікту наступне: *конфлікт* – це відсутність згоди між двома й більше сторонами. Одна сторона намагається нав'язати свої погляди іншій стороні. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, яка є відмінною від точки зору й цілей іншої сторони. *Це* міжособистісний процес, в основі якого – розбіжності сторін, які беруть участь в ньому, з приводу цілей або методів їхнього досягнення. Конфлікти різних інтересів неминучі, але в деяких організаціях вони розростаються до величезних масштабів. Очевидно, що розуміння природи конфліктів і володіння навичками їхнього вирішення – невід'ємна складова управлінського мистецтва [10].

Причинами виникнення конфліктів бувають розходження цілей, психологічна несумісність партнерів, недоліки в організації переговорів, незадовільні комунікації (нерозуміння один одного), некомпетентність.

Вважається, що конфлікт завжди небажаний, оскільки він руйнує ділові взаємини, негативно позначається на результатах спільної роботи. Але в той же час конфлікти дозволяють виявити різноманітність точок зору, проаналізувати безліч альтернатив, і тому процес вироблення рішення стає більш ефективним.

Можна виділити дві групи конфліктів – функціональні й дисфункціональні конфлікти. Конфлікти першої групи ведуть до підвищення ефективності ділових відносин, конфлікти другої групи приводять до руйнування групового співробітництва. При правильному управлінні конфлікт може стати конструктивним, функціональним. При недотепному управлінні він може перерости в дисфункціональний конфлікт [26].

Розуміння джерел конфлікту, методів застосування влади й можливих результатів необхідно фахівцеві будь-якого рангу для роботи в конфліктній ситуації.

У літературі з організаційної поведінки наводиться така цифра: 20 % часу керівника витрачається на участь у конфліктах й їхнє вирішення [34].

Завдання. Вивчите *таблицю 10* і висловіть Вашу думку щодо конфліктів в організації. Якого погляду Ви дотримуетесь?

Таблиця 10

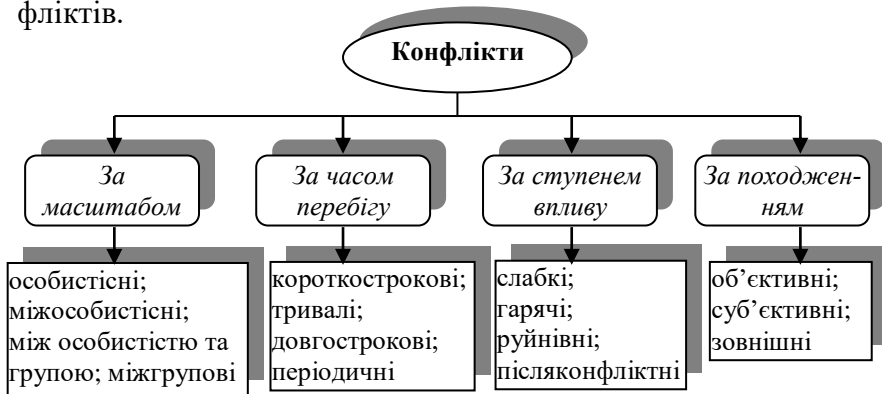
Погляди на конфлікт

№ п/п	Традиційний погляд	Сучасний погляд
1	Є спровокованим конфліктними особистостями	Є неминучим між людьми
2	Поганий	Частково вигідний
3	Його потрібно уникати	Природний результат змін
4	Повинен бути подавлений	Ним потрібно управляти

З погляду організаційної взаємодії можна виділити наступні типи конфліктів: особистісний, міжособистісний, міжгруповий конфлікти [30].

5.1. Види конфліктів і типологія конфліктних особистостей

У соціальній психології, конфліктології й у діловій етиці розроблено кілька класифікацій конфліктів, які базуються на різних критеріях. На мал. 6 подано основні види типових конфліктів.



Мал.6. – Класифікація конфліктів

Конфлікти можуть мати місце як у нас самих, так і між нами. За цим критерієм звичайно розглядаються особистісні, міжособистісні, між особистістю й групою й міжгрупові конфлікти.

Особистісний конфлікт. Найчастіше такі конфлікти можуть виникати внаслідок того, що вимоги виробництва не погоджуються з особистими інтересами, цілями, потребами й життєвими цінностями людини. Тому в людині й виникає протиріччя між необхідністю виконання обов'язків, які на неї покладено і внутрішнім опором щодо цієї необхідності. Причиною тому є невідповідність змісту діяльності людини, її бажанням і прагненням, цілям або моральним переконанням.

Особистісний конфлікт має місце в рамках індивіда, коли він намагається досягти взаємовиключних цілей. Такий конфлікт може виникнути у випускника вищого навчального закладу у зв'язку з вибором місця роботи. Людина в цьому випадку відчуває себе некомфортно й прагне вийти з цього стану шляхом усунення певної невідповідності прагнень і можливостей їхньої реалізації за допомогою зміни своїх цінностей або поведінки.

Для особистісного конфлікту характерно те, що на людину одночасно впливають протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини, які вимагають вибору лінії поведінки. При цьому можливі три типи подібних ситуацій.

Ситуації першого типу полягають у тому, що людина в них опиняється між двома позитивними напрямками стосовно об'єкту інтересу людини (або джерела внутрішнього конфлікту). Тому людина повинна самостійно вибрати одну з двох

привабливих можливостей. Сам по собі об'єкт ні притягає, ні відштовхує. Позитивним або негативним змістом його наділяє сама людина. Звичайно такі конфлікти вирішуються найменш болісно. Вибір між двома приємними альтернативами завжди виявляється більш легким, ніж між неприємними.

У *ситуаціях другого типу* людина опиняється перед необхідністю вибору між двома приблизно рівними за значенням неприємними можливостями. У житті подібні ситуації прийнято вважати вибором меншого з двох зол, і особистісний конфлікт зводиться до оцінки ступеня неприємності кожної з альтернатив.

Для *ситуацій третього типу* характерна наявність у відповідного об'єкта як позитивних, так і негативних напрямків прийняття рішення. Іншими словами, сили притягання й відштовхування тут діють у тому самому напрямку і виходять з того самого об'єкта. Цей вид конфлікту викликає найбільш сильні переживання. По суті, він й є особистісним психологічним конфліктом у повному розумінні слова.

Тест

Відомо, що стабільна, урівноважена людина більш успішно впорається зі своїм особистісним конфліктом, ніж це зробить нервовий індивід. Для визначення ступеня своєї нервовості або стабільності відзначте знаком “+” твердження, які є притаманними Вам.

1. Загалом я спокійний і вивести мене з себе нелегко.
2. Мої нерви розладжені не більше, ніж в інших людей.
3. Я рідко стомлююся.

4. У мене рідко бувають головні болі. Я майже завжди почуваю себе цілком щасливою людиною.
5. Я впевнений у собі.
6. Я практично ніколи не червонію.
7. У порівнянні з моїми друзями я вважаю себе досить сміливою людиною.
8. Я червонію не частіше, ніж інші.
9. У мене рідко бувають серцебиття й часте дихання.
10. Як правило, мої руки й ноги досить теплі.
11. Я сором'язливий не більш, ніж інші.
12. Мені не вистачає впевненості в собі.
13. Іноді мені здається, що я ні на що не здатен.
14. У мене бувають періоди такого занепокоєння, що я не можу всидіти на місці.
15. Мій шлунок занадто мене турбує.
16. У мене не вистачає духу подолати всі майбутні труднощі.
17. Я хотів би бути такою же щасливою людиною, як інші.
18. Мені іноді здається, що попереду мене нагромаджені такі труднощі, які мені не перебороти.
19. Мені нерідко сняться кошмари.
20. Я відчуваю, що мої руки починають тремтіти, коли я намагаюся що-небудь зробити.
21. У мене надзвичайно неспокійний і переривчастий сон.
22. Мене тривожать можливі невдачі.
23. Мені доводилося відчувати страх у тих випадках, коли я знав, що мені нічого не загрожує.

24. Мені важко зосередитися на роботі або на якому-небудь завданні.

25. Я працюю з великою напругою кожного дня.

26. Я легко засмучуюсь.

27. Майже увесь час я відчуваю тривогу з будь-якого приводу.

28. Я схильний приймати все занадто серйозно.

29. Я часто плачу, мої очі на мокрому місці.

30. Мене нерідко мучать приступи блювоти й нудоти.

31. Я часто боюся, тому червонію.

32. Мені дуже важко зосередитися.

33. Моє матеріальне становище досить мене турбує.

34. Дуже часто я думаю про такі речі, про які мені ні з ким не хотілося б говорити.

35. У мене бувають періоди, коли тривога позбавляє мене сну.

36. Часом, коли я перебуваю в замішанні, мене “кидає” то в жар, то в холод.

37. Часом я стаю таким збудженим, що мені важко заснути.

38. Я – людина, яку легко вивести з рівноваги.

39. Часом я почуваю себе нікому абсолютно непотрібним.

40. Іноді мені здається, що моя нервова система розхитана, і я от-от вийду із себе.

41. Я часто ловлю себе на тому, що мене занадто щось тривожить.

42. Я майже увесь час відчуваю почуття голоду.

43. Іноді я хвилююся через дрібниці.

44. Життя для мене завжди пов'язано з великою напругою.

45. Я відчуваю себе набагато більш нервовим, ніж інші люди.

46. Очікування завжди нервує мене.

Підрахуйте кількість поставлених Вами плюсів. Кожна позитивна відповідь дорівнюється одному балу.

Якщо Ви набрали від 0 до 5 балів, то Ви – людина зовсім спокійна й урівноважена. Можливо, Вас позаочі називають навіть “товстошкірим”. Однак, Ви повинні знати, що будь-який стрес, конфлікт Ви не сприймаєте дуже близько, Ви завжди зберігаєте самовладання і правильне розуміння реальності. Колеги почувають себе з Вами як за “кам'яною стіною” – надійно, упевнено, стабільно.

Якщо у Вас від 7 до 20 балів, то Ви – людина динамічна, рухлива, емоційна, чутлива. У спокійній атмосфері Ви працюєте ефективно, але в конфліктній ситуації результати Вашої праці можуть помітно знижуватися. У напруженій атмосфері Вам нелегко зберегти самовладання, хоча часто Вам це все-таки вдається за рахунок внутрішньої дисципліни й самоорганізації.

Якщо Ваші результати дорівнюються 21 балу й вище, то Ви – безумовно, людина нервова, нестабільна, неурівноважена. Ви проявляєте нестриманість не тільки в стресових ситуаціях, але часто й у звичайних життєвих або виробничих ситуаціях Ви буваєте нестійкими, нервовими, можете зриватися. Швидше за все, Вам не слід бути “начальником” – Ви легко зруйнуєте свою тендітну нервову систему, та й підлеглим буде

з Вами нелегко. Намагайтеся працювати там, де не потрібні часті контакти з людьми, і де Ви зможете поглибитися в роботу так, щоб Вам не заважали.

Міжособистісний конфлікт. Результати численних досліджень психологів і соціологів, проведені в різних країнах, дозволяють зробити висновок, що характер міжособистісного спілкування й поведінки людей в організаціях завжди відіграють досить важливу роль. В якості однієї з основних причин невдач деяких керівників, які навіть мали гарну репутацію, звичайно називається “напруженість у відносинах з іншими людьми”. В узагальненому портреті потерпілого фіаско європейського фахівця переважають такі риси, як напруженість, залежність, втрата почуття власної гідності, критиканство, нездатність до створення довірчих відносин.

Міжособистісні конфлікти можуть виникати внаслідок прагнення двох або декількох осіб використовувати обмежені ресурси, капітал, робочу силу, вакантну посаду, винагороду або інші реальні або навіть гадані блага. Їхньою причиною можуть також виступати розходження в характерах, інтересах, прагненнях або морально-етичних цінностях.

Міжособистісні конфлікти пов’язані з декількома індивідами, які перебувають в опозиції один до одного. Це – найпоширеніший вид конфліктів, що проявляється як зіткнення особистостей із приводу цілей і пізнання, а також у почуттєвому плані. Міжособистісні конфлікти являють собою серйозну проблему, тому що значно впливають на людські емоції.

Причини виникнення міжособистісних конфліктів. Причинами виникнення й розвитку міжособистісних конфлік-

тів можуть виступати всілякі фактори і явища як організаційного, так й емоційного характеру. Психологи, які спеціалізуються в галузі теорії й практики конфліктів, виділяють наступні типові групи причин [36].

Організаційні зміни полягають в тому, що співробітники організації дотримуються різних поглядів щодо цілей організації, напрямку її поточної діяльності й розвитку, а також щодо принципів раціонального використання наявних ресурсів і можливих результатів.

Особистісні розбіжності як можлива причина конфліктів полягають у тому, що інтереси, мета, думки, сприйняття, поведження людей сугубо індивідуальні. Особистісні розбіжності можуть послужити джерелом конфлікту, але вони в той же час є й однією з основних умов конструктивних рішень. Саме цьому одна з норм ділової етики полягає в тому, що необхідно приймати, поважати й уміти використовувати ці розходження.

Розходження в системах цінностей також можуть виступати потенційною причиною виникнення міжособистісного конфлікту. Відомо, що кожний з нас має свої особливі системи переконань і цінностей, які багато в чому визначають наші вчинки й поведінку. Конфлікти, які виникають на основі цих розходжень, звичайно мають більш складний характер, ніж розбіжності з приводу виробничих проблем, характеристик продуктів і т. ін.

Загроза статусу є однією з досить розповсюджених причин міжособистісних конфліктів. Справа в тому, що статус, або соціальний ранг особистості в групі не тільки відображає її

фактичне становище, але й має величезне значення стосовно психологічного самопочуття багатьох людей. У випадку виникнення погрози статусу індивіда його прагнення до збереження особистісної недоторканості перетворюється в основну рушійну силу боротьби за збереження бажаного іміджу й стану. Конфлікт звичайно виникає між людиною, яка захищає свою самооцінку й “агресором”, тобто тою людиною, яка у силу будь-яких міркувань прагне її порушити.

Сприйняття, які мають контрастний характер, можуть стати причиною того, що різний життєвий досвід, різний рівень загальної культури й знання людей, їхніх очікувань визначають для кожної людини своє індивідуальне сприйняття реальності. У зв’язку з цим людина дуже часто просто не припускає й думки про можливість інших поглядів. І на цьому підґрунті цілком можливе формування конфліктної ситуації.

Недостача довіри також може бути досить розповсюдженою причиною зародження конфліктної ситуації, яка переростає в міжособистісний конфлікт. Сам факт тривалих взаємин індивідів і груп припускає, що між ними існує певний ступінь довіри. Довіра створюється роками, однак зруйнована вона може бути одним необережним словом, навіть одним жестом. Якщо одна зі сторін вважає, що в неї є підстави не довіряти іншій, виникає можливість конфлікту.

Характерними причинами, які здатні привести до появи конфлікту, є *неправильні дії керівника*. З огляду на те, що саме його дії повинні являти собою основний інструмент, призначений для запобігання або нейтралізації конфлікту, проаналізуємо можливі помилкові дії управлінця, наслідком яких

може стати виникнення конфліктної ситуації, її розвиток до конфлікту з переростанням у деструктивну стадію. Класифікацію типових помилкових дій управлінця наочно наведено на мал. 7. Аналіз цих дій дозволяє зробити висновок про істотний взаємозв'язок конфліктних ситуацій з порушеннями норм ділової етики, які не тільки виступають причинами конфлікту, але й свідчать про недостатню професійну компетенцію управлінця.



Мал. 7. – Класифікація помилкових дій керівника, які є здатними спровокувати конфліктну ситуацію

Таким чином, для успішного управління колективом керівник повинен володіти не тільки відповідною високою професійною компетенцією, але й управлінською культурою, знанням і чітким дотриманням моральних і правових норм.

Тест

Чи відчуваєте Ви труднощі в діловому спілкуванні?

Перевіримо, наскільки легко й ефективно Ви вступаєте у відносини з людьми. Тест дозволить Вам також визначити причини тих труднощів у взаємодіях, які Ви, можливо, іноді відчуваєте.

Відповідайте “так” або “ні” на наступні запитання

1. Чи вважаєте Ви себе безперечно більш компетентним, ніж Ваші колеги? Чи натякаєте Ви їм на це?
2. Чи прагнете Ви наставляти колег і постійно їх критикувати?
3. Чи вважаєте Ви за потрібне повністю контролювати все, що відбувається у Вашому колективі?
4. Чи жадаєте Ви, щоб при проведенні всіх заходів у Вашому колективі в першу чергу радилися з Вами?
5. Чи не занадто тривалі Ваші виступи на загальних зборах?
6. Чи вважаєте Ви за необхідне нападати на супротивника, щоб заперечити його аргументам?
7. Чи відчуваєте Ви постійну потребу сперечатися? Чи часто Ви сперечаетесь у будь-якій дискусії або обговоренні?
8. Чи уникають навколишні обговорювати з Вами свої задуми?
9. А якщо обговорюють, – чи не агресивний або навпаки запобігливий їхній тон у розмові з Вами?

10. Чи є важливими для Вас зовнішні атрибути визнання Вас лідером?

11. Чи уникаєте Ви відповідальності у випадку невдачі?

12. Чи охоче Ви ділитесь з іншими своїми привілеями?

13. Чи не занадто часто Ви використовуєте займенник “я”, коли розповідаєте про свою діяльність?

14. Чи захоплюються Ваші колеги Вашою рішучістю й кваліфікацією?

15. Чи відчуваєте Ви з гіркотою й розчаруванням, що люди говорять про Вас стримано й з холодком, тоді як Вам хочеться, щоб про Вас говорили зі симпатією?

Якщо Ви відповіли позитивно хоча б на три з п'ятнадцяти питань, то не виключено, що деякі “жорсткі” грані Вашого характеру досить болісно сприймаються Вашими колегами й близькими.

Якщо Ви дали шість позитивних відповідей, то Ваші відносини з колегами й близькими трохи напружені.

Про більше число відповідей “так” нема чого й говорити. Що ж робити, якщо Ви дійсно така людина – незручна, з “гострими кутами”?

По-перше, зрозуміти це – вже зробити крок до самовдосконалення. Ви тепер будете знати, за якими рисами свого характеру треба стежити особливо ретельно. Але поодиноці перебороти себе важко. Величезну допомогу Вам може надати людина, яку Ви вважаєте своїм другом.

По-друге, постарайтеся визначити, які внутрішні причини змушують Вас проявляти такі якості нелагідності? Це можуть бути:

- внутрішня сором'язливість, яку Ви всіляко намагаєтеся сховати;

- непевненість, яку Ви вважаєте великим недоліком і завжди з нею боретеся;

- бажання довести самому собі, що Ви “чогось варті”;

- просто Ви різка людина за складом свого характеру;

- Ваша впевненість у тому, що авторитарний стиль спілкування є найбільш ефективним у нашій країні;

- Ваше прагнення виглядати людиною “без сентиментів”;

- повага Вами силового вирішення проблем.

По-третє, Вам корисно проаналізувати позитивні й негативні наслідки застосовуваного Вами авторитарного стилю спілкування.

Наприклад, якщо Ви плануєте бути управлінцем, то, звичайно, такий стиль забезпечить гарну дисципліну в колективі. Однак, потрібно пам'ятати, що Ваші підлеглі перестануть думати, тому, що знають, що все рівно буде прийнято Ваше власне рішення. Ви можете знищити ініціативу, здатність людей до розвитку, руху вперед, а отже, в умовах ринкової економіки будете плестися за своїми суперниками.

Конфлікт між особистістю й групою. У житті й у практиці управління соціальними системами конфлікт нерідко може виникати між окремою особистістю й групою людей. Він виступає проявом протиріч між очікуваннями або вимогами цієї особистості, з одного боку, і морально-етичними нормами, цілями й цінностями, характером поведінки в організації, які прийняті й визнані групою.

Виникнення й розвиток конфлікту такого типу можливі в ряді типових ситуацій.

Перша з них виникає тоді, коли в колектив приходять новачок, система життєвих цілей і цінностей, інтересів і морально-етичних норм якого сформувалася в попередньому колективі й істотно відрізняється від тих, які існують в даній організації. У результаті новачок відчуває певний, часом досить істотний психологічний дискомфорт, який може перерости в конфліктну ситуацію. Це є особливо типовим, якщо людина не має достатньої пластичності поведінки.

Друга типова ситуація може виникнути внаслідок невідповідності між обраним стилем управління, з одного боку, і ступенем зрілості колективу, рівнем професійної компетентності й соціальної самооцінки виконавців, з іншої сторони. Її причиною може служити також неприйняття колективом професійної компетентності керівника, його морального вигляду або окремих рис характеру.

Тест

Ваш стиль роботи

Перевірте за допомогою даного тесту Вашу самоорганізованість й уміння раціонально використовувати свій час. Самооцінка здійснюється таким чином: 0 – при відповіді “майже ніколи”, 1 – “іноді”, 2 – “часто”, 3 – “майже завжди”.

Відповідайте на наступні запитання

1. Чи резервуєте Ви час на початку робочого дня щодо підготовчої роботи й планування своєї діяльності?
2. Чи передоручаєте Ви людям усе, що можна їм передоручити?
3. Чи фіксуєте Ви письмово завдання й мету з вказівкою строків їхньої реалізації?

4. Чи прагнете Ви обробляти кожен офіційний документ один раз й остаточно?

5. Чи складаєте Ви щодня список справ, які необхідно виконати, упорядкований відповідно до пріоритетів цих справ? Чи виконуєте Ви найважливіші справи в першу чергу?

6. Чи прагнете Ви звільнити свій робочий день, по можливості, від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і нарад?

7. Чи прагнете Ви розподілити своє повсякденне навантаження відповідно до графіка своєї працездатності?

8. Чи передбачаєте Ви у своєму робочому плані спеціальні “вікна”, що дозволяють реагувати на термінові запитання?

9. Чи прагнете Ви сконцентруватися на невеликій кількості дійсно “життєво важливих” проблем?

10. Чи вмієте Ви говорити “ні”, коли на Ваш час хотіли б претендувати інші люди?

Підрахуйте отримані бали відповідно до Ваших відповідей. Ключем для оцінки Вашого стилю роботи є наступна шкала.

Від 0 до 15 балів. Ви не плануєте свій час і повністю перебуваєте під владою зовнішніх обставин.

Від 16 до 20 балів. Ви прагнете раціонально розподіляти свій час, однак не завжди досить послідовні, щоб досягти успіху.

Від 21 до 25 балів. Вам властиві досить високо розвинені навички самоменеджменту, які забезпечують ефективність Вашої діяльності.

Від 26 до 30 балів. Ви можете служити зразком організованості для кожного й можете навчити інших людей раціонально використовувати свій час.

Міжгруповий конфлікт. Міжгруповими часто стають конфлікти, що виникають усередині формальних груп колективу, а часто й усередині його певних неформальних груп, а також між формальними й неформальними групами. Такі конфлікти характерні тим, що в них звичайно втягується значна кількість людей, і тим, що конфлікти на певний час здатні серйозно відволікати людей від основної діяльності.

Гострі конфлікти нерідко виникають між колективами різних підрозділів або відділів організації, коли кожна зі сторін прагне до розширення зони свого впливу й влади. Причини такого роду зіткнень полягають в різних підходах до розв'язання проблем, а також відданості групі й боротьбі за ті або інші ресурси.

На конкурентному ринку кожна організація є обмеженою в доступі до необхідних для її діяльності ресурсах. Наприклад, виробничий підрозділ компанії має потребу в новому обладнанні, а відділ продажів наполягає на розширенні свого штату.

Твердження про конструктивний характер деяких конфліктів справедливо й для міжгрупових взаємодій, особливо коли пошук взаємоприйнятого рішення сприяє усуненню проблеми шляхом її ефективного вирішення. До того часу, поки сторони не сформулювали проблему, її неможливо не усвідомити та не проаналізувати. У той же час міжгруповий конфлікт мотивує конфронтуючі групи до його розв'язання й досягнення нового стану рівноваги.

Типологія конфліктних особистостей. Як ми вже відзначали вище, безліч конфліктів виникає внаслідок складності характеру й поведінки окремих людей. Як правило, в них є своє, відмінне від загальноприйнятого, уявлення про справедливість і норми ділової етики. Саме своє розуміння вони й прагнуть енергійно відстоювати. У психології таких людей прийнято називати конфліктними. Виділяють **шість типів конфліктних особистостей**. Розглянемо їх докладніше.

1. Демонстративний тип найчастіше представляють холерики й сангвініки, для яких характерно прояв бурхливої діяльності за всілякими напрямками, у тому числі й тими, які їх безпосередньо не стосуються. Такі люди прагнуть завжди бути в центрі уваги, пориваються до суспільного успіху. Вони звичайно відрізняються завищеною самооцінкою та охоче йдуть на конфлікт для того, щоб хоча б у такий спосіб забезпечити своє самоствердження й залишатися в полі зору громадськості. Норми ділової етики для них мають менше значення, ніж їхні власні наміри.

2. Ригідний (відсталий) тип конфліктних особистостей становлять люди, для яких характерні честолюбство, завищена самооцінка, небажання й невміння поважати чужу думку. Вони часто демонструють хворобливу чутливість і підозрілість. Невміння переорієнтуватися в ситуації, яка істотно змінилася, також є властивим для них і часто виступає причиною виникнення конфлікту.

3. Некерований тип конфліктних особистостей є характерним для людей, які завжди пунктуальні, причепливі, занудливі, хоча вони найчастіше є гарними виконавцями. Пово-

дження таких людей у конфліктних ситуаціях звичайно буває агресивним і зухвалим.

4. Надточний тип конфліктних особистостей представлено людьми, які є сумлінними працівниками. Вони надзвичайно скрупульозні, до кожного співробітника підходять з позицій підвищених вимог. Такі працівники характеризуються підвищеною тривожністю, що проявляється, зокрема, у помітній підозрілості. Таким людям властива особлива чутливість до оцінки їхніх дій, вчинків і поведінки з боку інших, особливо з боку керівництва.

5. Раціоналісти становлять ще один характерний тип конфліктних особистостей. До цього типу звичайно мають відношення розважливі й передбачливі люди, які готові до конфлікту в будь-який момент, у тому випадку, коли виникає реальна можливість досягнення за допомогою цього конфлікту їхніх особистих цілей.

6. Безконфліктний тип утворюють особистості, які свідомо прагнуть уникнути конфлікту і перекладають відповідальність за прийняття або затвердження відповідального рішення на інших людей. Звичайно їх вважають безпринципними, нездатними до конфлікту, але саме вони й стають джерелами конфлікту в силу своєї безпринципності.

Слід зазначити, що різних людей відрізняє істотно різна чутливість до протиріч і конфліктних ситуацій, які їх стосуються. Ця обставина також істотно впливає на можливість виникнення конфлікту й на характер його вирішення.

5.2. Стратегії розв'язання конфлікту

Джерела виникнення, напрямки й швидкість розвитку конфліктів різноманітні. Протиріччя можуть тривалий час перебувати під “попелом”, як тліючі вугіллячка в багатті, що догоряє, але варто тільки підкинути в нього новий оберемок полін і почекати пару хвилин, як знову спалахує яскраве полум'я. А іноді конфлікт подібний до раптового виверження вулкану. І як полум'я, яке тільки що ласкаво обігрівало нас, при пориві вітру обпалює, так і конфлікт може бути як конструктивним, так і деструктивним. Фахівець зобов'язаний чітко усвідомлювати, коли йому необхідно стимулювати конфлікт, а коли приходить час покласти йому кінець.

Для цього корисно знати психологічну структуру конфлікту, яка не залежить від його виду й джерела походження. Основними складовими цієї структури є наступні.

1. *Об'єкт конфліктної ситуації*, що звичайно пов'язаний з певними технологічними або організаційними труднощами, з особливостями системи оплати праці або зі специфікою ділових й особистісних відносин між конфліктуючими сторонами.

2. *Мета й суб'єктивні мотиви* учасників конфлікту, які звичайно обумовлені їхніми життєвими цілями й прагненнями, морально-етичними цінностями, поглядами й переконаннями, матеріальними й духовними інтересами.

3. *Наявність опонентів* є обов'язковим атрибутом конфлікту. Під ними розуміються конкретні особи, які виступають учасниками або навіть ініціаторами конфлікту.

4. У кожному конфлікті важливо відрізнити безпосередній *привід* зіткнень від глибинних його *причин*, які найчастіше залишаються схованими.

Фахівець зобов'язаний знати, що поки існують всі відзначені елементи загальної структури конфлікту, крім його приводу, він залишається непереборним. Всі спроби усунення конфліктної ситуації різними способами силового тиску або шляхом досягнення певних домовленостей звичайно приводять тільки до його наростання й розширення. Таким чином, у процесі управління конфліктом необхідно усунути, щонайменше, один з існуючих елементів його структури.

При цьому важливо пам'ятати, що фахівцеві варто не прагнути знищити всі умови виникнення конфліктів, а навчитися правильно управляти ними. Психологами розроблені й перевірені на практиці не тільки принципові можливості, але й ефективні алгоритми, засоби й стратегії управління конфліктами.

Найпоширенішими є організаційні або адміністративні, й міжособистісні способи управління конфліктами.

До *організаційних* способів управління конфліктами і їхніх розв'язань можна віднести наступні стратегії.

1. *Чітке формулювання вимог*. Воно виступає одним з найкращих методів управління конфліктом, що дозволяє попереджати можливості виникнення дисфункціональних конфліктів та включає детальне роз'яснення кожній конкретній людині й групі в цілому встановлених вимог до результатів їхньої діяльності.

2. *Використання координуючих механізмів*. Строге слідування принципу єдиноначальності й чіткий розподіл владних повноважень і відповідальності істотно полегшує управ-

ління великими групами людей у конфліктних ситуаціях, оскільки кожен учасник знає, чиї розпорядження він зобов'язаний виконувати.

Основними координуючими механізмами можуть виступати:

- а) визначення загальних цілей;
- б) формування загальних цінностей.

Їхньому використанню сприяє інформованість всіх працівників організації щодо її політики, стратегії, перспектив, стану справ у різних підрозділах. Наявність загальних цілей і цінностей дозволяє людям усвідомлювати, як необхідно вести себе в конфліктних ситуаціях, щоб перетворювати їх у функціональні.

3. *Система заохочень*. Вибір чітких об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці істотно знижує ймовірність появи в людей почуття несправедливості й образи. Бажана розробка такої системи заохочень, яка б виключала можливість зіткнення інтересів різних працівників або підрозділів.

Міжособистісні способи й стратегії вирішення конфлікту багато в чому визначаються позиціями й прагненнями сторін, які беруть участь у цьому конфлікті. Вибір і реалізація стратегії впливає на результати конфлікту (дійсний виграш або програш). Найпростіші стратегії передбачають акцент на підходах, які є контрастними (або кооперація, або протиборство). Однак існує, принаймні, чотири різних стратегії вирішення конфлікту й одна комбінована, або компромісна стратегія, яка використовує елементи інших.

• *Відхід* – фізичне або ментальне відхилення від конфлікту, обумовлене тим, що кожна зі сторін мало зацікавлена в

його результатах. Дана ситуація нерідко завершується взаємним програшем.

- **Зм'якшення** – спроба змінити свої вимоги відповідно до інтересів іншої сторони, звичайно на шкоду собі.

- **Силовий підхід** – ставка на агресивний тиск без врахування інтересів опонента.

- **Компроміс** – пошук золотієї середини або бажання відмовитися від ряду вимог в обмін на певні поступки іншої сторони.

- **Співробітництво** – аналіз основних причин конфлікту, спільний пошук взаємоприйнятого рішення.

Для досягнення передбачуваної мети ефективною може бути будь-яка стратегія, але для управління конфліктними процесами доцільно використання відходу або зм'якшення, тому що вони дозволяють мінімізувати негативні наслідки. Використання силового підходу дозволяє швидко досягти короткострокових цілей, однак його прихильники ризикують надовго зіпсувати відносини з опонентами. Знайти рішення, яке дійсно влаштовує всі сторони, дозволяє тільки стратегія співробітництва, яка передбачає звертання до основних розходжень у позиціях сторін й їхнє усунення в процесі творчого вирішення.

Поради з використання конфронтаційної стратегії вирішення конфліктів

1. Намагайтеся дійти згоди стосовно мети, яка є загальною для сторін у розв'язанні конфлікту, використовуйте гнучкість у процесі пошуку спільного рішення.

2. Спільно з усіма учасниками конфлікту аналізуйте свої сильні й слабкі сторони.

3. Намагайтеся докладно викладати важливу інформацію.

4. Контролюйте свої емоції, уникайте безпредметних дискусій, а також відповідей типу “так, але”.

5. Вникніть в інтереси й потреби протилежної сторони, намагайтеся проаналізувати ситуацію з її точки зору.

6. Якщо Вам необхідна додаткова інформація, задавайте запитання.

7. Постарайтеся з’ясувати, чи всі сторони зацікавлені в одержанні конкретних результатів.

8. Після закінчення конфлікту підтримуйте взаємини з його учасниками.

Завдання. Розгляньте навчальну ситуацію “Петренко й Іванов”. Проаналізуйте конфлікт і визначите потрібну стратегію для розв’язання конфлікту з ефективним результатом.

Ситуація “Петренко й Іванов”

Петренко й Іванов обговорюють проблеми розвитку компанії, у якій вони працюють, але їхня дискусія погрожує вийти за рамки “парламентської”. Петренко відстоює стратегію зростання організації і затверджує, що її найближчі цілі повинні полягати в поглинанні основних конкурентів. Іванов же вважає, що реалізація пропозицій колеги буде означати неминуче банкрутство компанії. Він наполягає на тому, що необхідно зайнятися зміцненням ринкових позицій компанії й збільшити інвестиції на розробку нового продукту, а також пе-

рейти до агресивного маркетингу й скоротити чисельність персоналу.

Тест

Даний тест дозволяє оцінити, якій комунікативній стратегії вирішення конфлікту Ви надасте перевагу. Це важливо, тому що саме в напруженій ситуації конфлікту індивідуальність людини проявляється згідно з притаманними їй властивостями, створеними природою, спадковістю й вихованням.

Нижче наведені 30 пар тверджень, які характеризують можливу поведінку людини. Виберіть з кожної пари одне твердження, яке Вам найбільш імпонує. Зверніть увагу, що твердження повторюються, але щораз у нових варіантах. Робіть вибір із тієї пари пропозицій, яка Вам підходить.

1. а) Іноді я надаю можливості іншим людям брати на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

б) Замість обговорення того, у чому ми розходимося з діловим партнером, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся влагодити справу з урахуванням інтересів партнера й своїх власних.

3. а) Як правило, я наполегливо прагну домогтися “свого”.

б) Я прагну заспокоїти партнера й зберегти наші відносини.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

б) Я намагаюся домогтися “свого”.

7. а) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

б) Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб у головному домогтися “свого”.

8. а) Звичайно я наполегливо прагну домогтися “свого”.

б) Я, в першу чергу, намагаюся ясно визначити те, у чому полягають порушені інтереси й спірні питання.

9. а) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.

б) Я докладаю зусиль, щоб домогтися “свого”.

10. а) Я твердо прагну досягти “свого”.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) У першу чергу я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся заспокоїти співрозмовника й, головне, зберегти наші відносини.

12. а) Найчастіше я намагаюся не займати позицію, яка може викликати спори.

б) Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. а) Я дотримуюсь середньої позиції.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. а) Я повідомляю партнерові свою точку зору й цікавлюся його думкою.

б) Я намагаюся продемонструвати іншій людині логіку й переваги моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти співрозмовника й, головним чином, зберегти наші відносини.

б) Я прагну зробити все необхідне для того, щоб уникнути неприємностей.

16. а) Я звичайно намагаюся не зачепити почуття іншого.

б) Я намагаюся переконати співрозмовника в перевагах своєї позиції.

17. а) Я звичайно намагаюся наполегливо домагатися “свого”.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на “своєму”.

б) Я надаю можливості іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. а) У першу чергу я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я прагну відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом розв’язати його остаточно.

20. а) Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигід і втрат для кожного з нас обох.

21. а) В процесі проведення переговорів, я прагну бути уважним до інтересів і побажань партнера.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. а) Я намагаюся знайти середню позицію між мною й партнером.

б) Я відстоюю свої інтереси.

23. а) Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити як свої бажання, так і побажання партнера.

б) Іноді я надаю можливості іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. а) Якщо партнер вважає свою позицію дуже важливою, я намагаюся піти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншу людину прийти до компромісу.

25. а) Я намагаюся показати іншій людині логіку й переваги своїх поглядів.

б) В процесі переговорів, я прагну бути уважним до побажань партнера.

26. а) Я займаю середню позицію.

б) Я стурбований тим, щоб задовольнити побажання кожного з нас.

27. а) Часто я уникаю позиції, яка може викликати спори.

б) Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість настояти на “своєму”.

28. а) Звичайно я наполегливо прагну домогтися “свого”.

б) З метою улагодження ситуації, я часто прагну знайти підтримку в партнера.

29. а) Я займаю середню позицію.

б) Не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.

30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.

б) Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми разом із зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Підрахуйте, які результати є у Вас: підсумуйте кількість позитивних відповідей з кожної тактики. У Вас вийде п'ять сум, які відображають кількість балів щодо кожної комунікативної тактики.

Силовий підхід: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 15б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

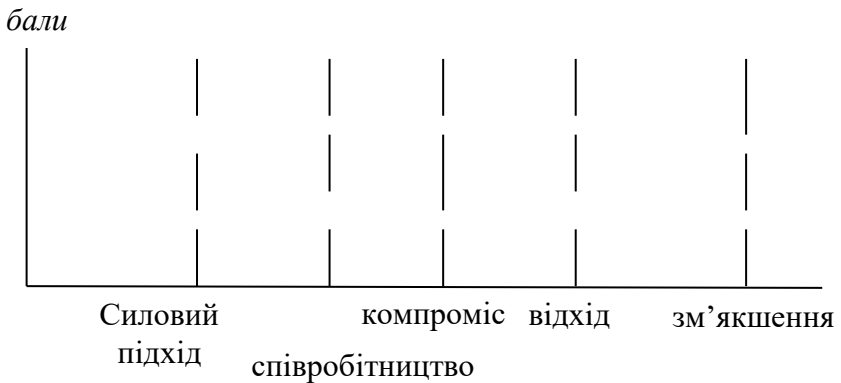
Співробітництво: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 29а.

Відхід: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

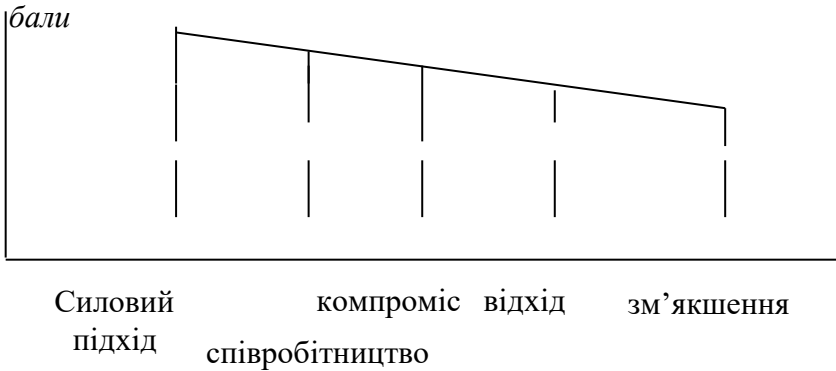
Зм'якшення: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 26а, 27б, 30а.

Отримані п'ять показників нанесіть на графік (мал. 8):



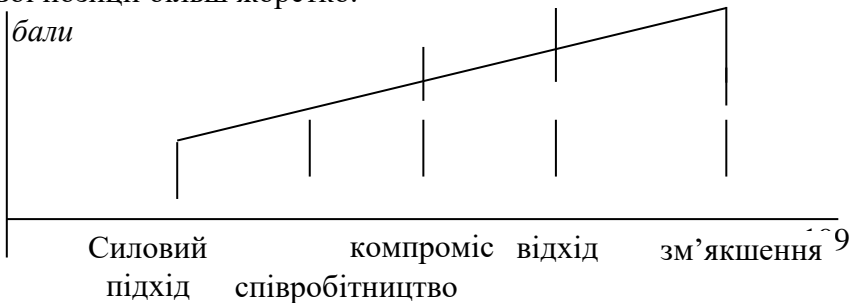
Мал. 8. – Результати тесту

Якщо у Вас вийшов графік, подібний тому, що на мал. 9, Ви можете оцінити себе як людину, яка прагне до твердого, авторитарного розв'язання конфлікту. У Вашому стилі провідною тактикою є установка на боротьбу, опір, і Ви прагнете диктувати свої умови, як виконавцям, так і партнерам. Вам можна рекомендувати трохи пом'якшити свій стиль спілкування, оскільки зі занадто принциповим колегою дуже складно взаємодіяти як керівникам, так і співробітникам.



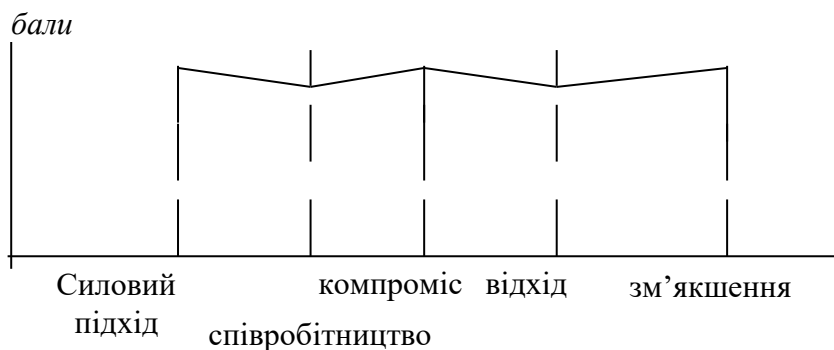
Мал. 9. – Графік авторитарного фахівця

Якщо Ви одержали графік, який є схожим до того, котрий подано на мал. 10, це свідчить про те, що Ви зайво м'яка й поступлива людина, і Вам належить навчитися відстоювати свої позиції більш жорстко.



Мал. 10. – Графік “м’якотілого” фахівця

Фахівець, у якого комунікативні навички розвинені ефективно, за результатами даного тесту звичайно набирає по кожній тактиці від 5 до 7 балів (мал. 11). Отже, успішний фахівець володіє всіма тактиками спілкування в конфлікті й вибирає ту з них, що “працює” у даній ситуації й у взаємодії з конкретним виконавцем або партнером.



Мал. 11. – Графік комунікабельного фахівця

У кожному разі знання особливостей свого поведження в конфліктній ситуації може сприяти керівникові в удосконалюванні свого стилю управління й своєї управлінської компетенції. А це, у свою чергу, буде позитивно позначатися на формуванні й дотриманні норм ділової етики в колективі й на підвищенні ефективності спільної діяльності людей.

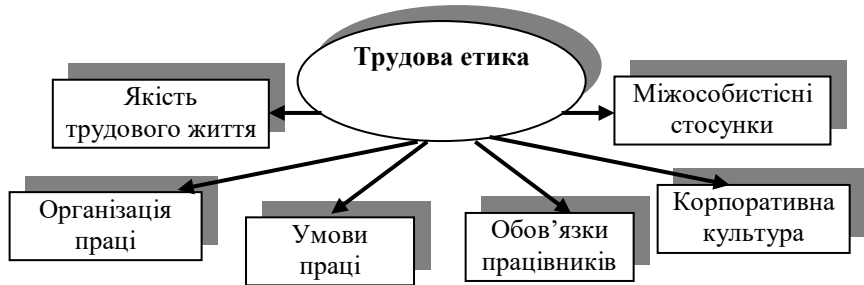
6. ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ

Трудова етика є однією з найважливіших сфер дії моралі, яка охоплює всі області суспільно корисної діяльності людини. У першу чергу це має відношення до матеріально-виробничої, науково-технічної й культурної діяльності, до якої можна віднести сферу освіти, а також діяльність органів системи державного управління й місцевого самоврядування. У самому понятті трудової етики прийнято виділяти два основних аспекти: відношення до праці й норми взаємин між учасниками спільної діяльності. Цілком природно, що дотримання норм і принципів трудової етики є одними з найважливіших умов ефективного функціонування й розвитку організації, передумовою результативної спільної діяльності її працівників і можливості успішного досягнення стратегічних цілей [8].

Поряд зі загальними питаннями трудової етики, характерними для всіх видів людської діяльності, існують і специфічні проблеми професійної етики, які пов'язані з конкретними особливостями професії. Моральну сторону праці визначає, насамперед, те, що вона є основною умовою людського існування. Суспільна ж цінність і праці її усвідомлення виступають показником моральної цінності й джерелом моральних відносин, що складаються між учасниками спільної діяльності. Формування й підтримка трудової етики в колективі залежать від цілого ряду факторів, основні з яких подано на мал. 12.

Феномен трудової етики й практика дотримання її норм істотно пов'язані з такими факторами, як якість трудового життя й умови праці, його організація й характер управління,

обов'язки працівників, їхня лояльність і покіра, а також дотримання цивільним правам й особистого достоїнства працівників. Розглянемо ці фактори.



Мал. 12. – Основні фактори, які впливають на формування трудової етики

6.1. Якість трудового життя

Згідно з основними принципами трудової етики людина повинна ставитися до праці як до дуже важливої й бажаної життєвої мети, прагнути до одержання задоволення від процесу праці, брати активну участь у досягненні цілей організації. Такі особливості трудової етики роблять її досить привабливою для роботодавців [22].

Багато роботодавців впевнені, що працівники їхньої організації повинні демонструвати відповідальне відношення до роботи (високий рівень обслуговування клієнтів, виключення прогулів і запізнь, висока якість продукції, готовність до понаднормової роботи) поза залежністю від яких-небудь факторів. Однак, часто більшість співробітників уже не захоплює ідея про те, що “у процесі праці реалізуються потенційні можливості індивідів”. Перше їхнє запитання звучить так: “А що

моя праця дає мені особисто?” Основне запитання зводиться до дискусійного “права” роботодавця нав’язувати працівникам норми трудової етики й жадати від них відповідності своїм очікуванням.

У дійсності ж роботодавець повинен дбати не тільки щодо своїх цілей та інтересів, але й стосовно інтересів й прагнень своїх працівників. Для забезпечення бажаного відношення працівників до праці й норм трудової етики, які їм пропонує роботодавець, необхідно існування ряду умов. По-перше, якість трудового життя й характер праці повинні не тільки виступати засобом заробляння на життя, але й приносити задоволення, у тому числі завдяки усвідомленню суспільної цінності й корисності цієї праці. По-друге, якість трудового життя повинна визначатися й можливістю творчої самореалізації кожного працівника, його професійного вдосконалювання. По-третє, дуже важливо саме за допомогою забезпечення відповідної якості трудового життя сформувати в людей почуття гордості за свою приналежність до даної фірми й прагнення дотримуватися норм корпоративної культури й, зокрема, трудової етики.

6.2. Умови праці

Традиційно наймані робітники концентрували свою увагу на тривалості робочого дня, на розмірах оплати їхньої праці, на тривалості відпустки й звільненнях через хворобу, на проблемах виробничого стажу й вислуги років. Їх також у відомій мірі цікавили питання безпеки робочого місця й умов праці. Як приклади можуть виступати проблеми пристрою огорожень навколо небезпечних машин, належна вентиляція,

достатнє освітлення, рівень шуму в децибелах, захист від радіаційних й електромагнітних полів, від впливу отруйних хімічних речовин і газів, а також забезпечення достатньої міцності сходів, настилів і т. ін.

Деякі із цих факторів висвітлені в галузевих документах, які встановлюють обов'язкові норми й правила виробничої безпеки й охорони праці. При цьому кожний з перерахованих параметрів носить кількісний, точно обумовлений характер. Тому можна затверджувати, що якість трудового життя людей значно підвищується, коли ці параметри встановлюються на досить високому рівні. Однак, всі ці міри, хоча й необхідні для високої якості трудового життя, все-таки недостатні, щоб його забезпечити.

У поняття умов праці входить також й емоційно-психологічна атмосфера, у якій виконується конкретна робота й здійснюється спільна діяльність людей. Так, цілком очевидно, що приємне оточення переважніше, ніж похмуре і неприємне, хоча й у працівника немає спеціального права на приємне оточення. Чим краще існуючі фізичні умови праці, тим більше уваги можна приділяти іншим умовам – естетичним, психологічним, особистісним.

Поліпшення цих останніх умов вимагає, – навіть у ще більшій мірі, ніж поліпшення фізичних умов, – консультацій із самими працівниками, залучення самих працівників до їхнього створення. Поліпшення умов праці не можна здійснювати лише в приказному порядку й нав'язувати працівникам; необхідно не тільки вислуховувати думку працівників, але й радитися з ними із приводу того, яких змін хотіли б вони, що вони цінують більше або менше.

Останнім часом усе більш істотна роль у визначенні поняття якості трудового життя приділяється так називаним “соціальним пакетам”, тобто додатковим послугам, які організація надає працівникам за свій рахунок. До них можна віднести, зокрема, забезпечення транспортом при доставці на роботу й з роботи, можливість користування корпоративними інформаційними й телекомунікаційними ресурсами, можливість підвищення професійної кваліфікації, медичне обслуговування й організація відпочинку у період відпусток т. ін.

6.3. Організація праці

Безперервне поглиблення суспільного розподілу праці й її спеціалізація не тільки приводять до істотного підвищення продуктивності праці, але й обумовлюють появу все більшої кількості повторюваних операцій, посилення монотонності роботи. Очевидно, що багато операцій подібного роду могли б виконуватися також добре, а може бути навіть і ще краще, промисловими роботами, яким невідома фізична й тим більш емоційна втома, втрата інтересу й почуття роздратування.

Підвищення якості трудового життя, як одна з важливих передумов забезпечення норм трудової етики, припускає зменшення ступеня розподілу праці, що дозволяло б робітникам виконувати більш складні або більш різноманітні операції. Це певною мірою має відношення й до конторської, й до секретарської роботи, яка також може бути або механічною, рутинною, монотонною або більш різноманітною.

Якщо ціль роботодавця полягає в тому, щоб підвищити якість трудового життя працівників, тоді він повинен прагнути, щоб їхня праця була більш цікавою, щоб він надавав праців-

вникам більше можливостей для реалізації своїх здатностей, створював у них відчуття важливості своєї роботи, а отже й відчуття своєї суспільної значимості. Є люди, яких задовольняє не дуже відповідальна робота, але досить важко уявити собі людину, яку задовольняла б безглузда робота.

У процесі виконання доручених робітникам операцій, вони часто можуть вносити вдосконалення в зміст і характер своєї роботи, підвищувати її якість і продуктивність. Така ініціатива повинна обов'язково знаходити підтримку керівництва й відповідно винагороджуватися. Формування робітників у бригади для виконання різноманітних операцій, проведення щотижневих зборів робітників для обговорення можливих шляхів і засобів удосконалювання робочого процесу, допуск робітників до участі в обговоренні деяких планів фірми – усе це методи, які є вже успішно випробуваними в практиці закордонного менеджменту й привели до помітного підвищення якості трудового життя.

6.4. Обов'язки працівників

Визначення переліку обов'язків конкретних працівників частково залежить від змісту й характеру роботи або від займаної посади, однак, можна виділити й певну сукупність загальних обов'язків, які мають відношення до всіх працівників. У першу чергу це стосується їхніх обов'язків з дотримання правових і морально-етичних норм.

Як і у всіх інших випадках, люди на роботі повинні діяти за законом і нормами моралі. Юридично вони зобов'язані підкорятися цивільним законам. Тому вони не повинні красти майно своїх компаній, навіть дрібне – таке, як марки, олівці,

папір й інші предмети. Якщо вони вважають, що оплата їхньої праці занижена, вони не мають права доповнювати оплату праці шляхом присвоєння речей, які належать компанії, організації, підприємству.

Працівники зобов'язані не брехати, не поширювати помилкову інформацію, не нервувати й не ображати інших працівників. Вони повинні спілкуватися з колегами по роботі – будь то начальники або підлеглі – з повагою й відповідно до загальних принципів етики й норм культури ділового спілкування, прийнятих в організації.

Працівники зобов'язані також виконувати умови укладеного з ними контракту або трудового договору. Якщо вони найняті на восьмигодинний робочий день, вони повинні працювати вісім годин й виконувати свою роботу сумлінно.

Іноді обов'язки працівників сформульовані у вигляді договорів або посадових інструкцій, у яких чітко не обговорено, що саме необхідно робити людині на конкретній посаді. У такому випадку працівник не зобов'язаний працювати по максимуму, однак, з іншого боку, не існує моральних заперечень проти того, щоб він робив більше, ніж це необхідно за його посадовими обов'язками.

6.5. Лояльність і покора працівників

Багато фірм розраховують на повну покору працівників у питаннях виробничої діяльності й бачать у цьому головне їхнє достоїнство. Працівники дійсно повинні робити те, що їм наказують, так, як їм пропонують і в зазначені для цього строки. Від них часто не вимагають оригінальних ідей або занадто глибокого інтересу до діяльності фірми. Їм слід тільки точно й

у встановлений термін виконувати розпорядження керівництва. Одним платять за те, що вони є провідними, іншим за те, що вони є підлеглими. Коли працівник дає згоду на заняття певної посади, він тим самим погоджується виконувати те, що потрібно на даному робочому місці, що включає й виконання розпоряджень своїх безпосередніх і вищестоящих керівників.

Хоча покора працівників може бути морально виправданою, але існують й явні обмеження. Ніхто не може бути морально зобов'язаний робити те, що є аморальним. Це твердження не вимагає обґрунтування, воно повністю логічно. Кожне розпорядження керівника має дві сторони. Одна сторона полягає в тому, що працівник зобов'язаний підкорятися наказу керівника. Друга сторона полягає в самій дії, яку працівника змушують виконати. Якщо ця дія входить у коло обов'язків працівника, і якщо вона не є аморальною, керівник вправі розраховувати на належне виконання працівником отриманого розпорядження. Наприклад, якщо віце-президент, відповідальний за фінанси, доручає секретареві надрукувати листа аудиторам до того, як надрукувати листа у бухгалтерію, він вправі очікувати, що секретар виконає його розпорядження. Якщо ж віце-президент зобов'язує секретаря зробити святкові покупки для родини керівника у вихідні дні, секретар цілком може відмовитися від виконання такого доручення й заявити, що це не входить у коло його безпосередніх обов'язків.

Від працівників можна вимагати покори тільки в тому випадку, коли розпорядження пов'язані з роботою, і коли вони не є протизаконними або суперечними моральним нормам.

Лояльність – це також якість, на яку багато фірм розраховують й яку очікують від свого персоналу. Працівник такої

компанії не тільки віддає їй необхідний час й енергію. Працівник є частиною підприємства, членом команди, і від нього очікують прояву лояльності до компанії у всіляких формах. Наприклад, лояльність працівника до своєї компанії полягає в його відмові перейти на роботу в іншу фірму навіть з трохи більшою заробітною платою. Або ж, коли компанії пред'являють судовий позов або злословлять з цього приводу, лояльний працівник повинен її захищати. Характерно, що прояв такої лояльності є морально припустимим, однак це морально не обов'язково.

Фірма може бажати, щоб працівники були до неї лояльні, але лояльності не можна вимагати. Її можна створювати, заохочувати й, зрештою, заслужити.

Моральним інтересам працівників, як й їхнім моральним правам, компанії, організації, підприємства приділяють занадто мало уваги. Фірма, яка сприймає моральність всерйоз, покликана створювати сприятливу моральну атмосферу серед управлінських кадрів, вона повинна також приділяти пильну увагу питанням формування й підтримки норм трудової етики й моральних настроїв працівників. Необхідно забезпечити таку обстановку в організації, щоб не існувало перешкод для вираження настроїв працівників щодо їх моральних і цивільних прав.

6.6. Право на поважне поводження

Право працівника на поважне поводження з ним є моральним правом, оскільки працівники – це вільні люди, які гідні поваги. З ними не можна поводитися як з рабами, і самі вони з моральної точки зору не можуть добровільно погоджува-

тися на таке поводження. Їхня праця не повинна бути принизливою, умови їхньої праці повинні бути здоровими й безпечними. Працівники мають моральне право на таємне особисте життя. Коли людина наймається на роботу, вона зовсім не передає фірмі або її керівництву права на своє приватне життя. Деякі сторони її особистого життя не впливають на здатності виконувати службові обов'язки. Отже, компанії не мають морального права накопичувати відповідну інформацію в досьє стосовно приватного життя своїх працівників.

Однак, питання стосовно особистого життя працівників, такі, як практика тестування на детекторі неправди, тести на наркоманію, СНІД, і деякі інші породили гострі дискусії в розвинених країнах світу.

Розглянемо коротенько проблему тестування працівників у процесі їхнього прийому на роботу.

Поліграф, або детектор неправди, являє собою спеціальний пристрій, який одночасно перевіряє й фіксує ряд фізіологічних реакцій людини на запитання випробувача, наприклад, частоту пульсу або биття серця. Реакції випробуваного фіксуються на паперовій стрічці й потім аналізуються. Теорія, яку покладено в основу детектора неправди, полягає в тому, що коли випробуваний бреше, його фізіологічна реакція відрізняється від реакції, коли він говорить правду.

До 1988 р. такі тести широко застосовувалися в США в бізнесі й державних відомствах і переслідували дві мети. Одна з них полягала в тому, щоб запобігати найманню на роботу людей, які можуть робити крадіжки на підприємствах або розкривати секретні відомості. Інша мета полягала в тому, щоб ви-

явити винного в злочинстві або інших злочинах усередині компанії.

Якби тестування на детекторі неправди давало точні результати, воно не могло б викликати моральних заперечень, хоча не можна виключати й випадків зловживання з метою одержання інформації, на яку компанії не мають права. Однак, у дійсності ці тести ненадійні. Оскільки пристрій контролює фізіологічні реакції, можна навчитися їх контролювати й “обдурити” машину. Більш того, ті самі записи, зафіксовані детектором неправди, різні фахівці інтерпретують по-різному. Тестування на детекторі неправди може порушувати право претендента на особисті секрети за наступними причинами:

1) випробуваному можуть задавати запитання, які фірма не має права задавати, а саме: про його релігійні переконання, політичні зв'язки, домашні обставини, схильність до алкоголю, сексуальні переваги й т. ін.;

2) у випробуваних немає гарантій, яким чином ці результати будуть використані, чи не будуть вони передані розголосу.

З 1988 р. у США діє закон, що забороняє тестування при прийманні на роботу, а також проведення вибіркового тестування вже тих, хто працює. Цей закон не має відношення до працівників федеральних відомств, муніципальних органів, працівників фірм, які виконують секретні роботи за замовленнями міністерства оборони, ФБР і ЦРУ. Закон поширюється на будь-які види тестування, у тому числі й тестування на вживання наркотиків, тестування на СНІД і т. ін.

Обрані владою в організаціях люди повинні підтримувати етичну й моральну чистоту в колективі, не зловживати

своїми повноваженнями. У разі відсутності етичного управління отримана інформація щодо приватного життя працівника перетворюється в небезпечний інструмент можливих зловживань з боку осіб, які володіють такою інформацією. До таких зловживань можна віднести маніпулювання працівниками.

У сучасному економічному словнику маніпулювання визначається як породжуване за допомогою реклами поширення інформації, слухів для впливу на покупців, споживачів з метою створити бажану ситуацію на ринку [12]. Ситуації з маніпулюванням виникають й у деяких колективах у процесі господарської діяльності в умовах негласного управління, відсутності свободи вибору в діях працівників, поширенні конфіденційної інформації щодо працівників з метою примусити їх поводитися певним чином.

На противагу маніпулюванню, існує поняття “мотивації”. Відповідно до загальноприйнятого визначення, мотивація являє собою зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб’єкта до певної діяльності, в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності й способи його ініціювання [12]. Різниця між щирою мотивацією й маніпулюванням полягає в наступному. Якщо люди розуміють, що відбувається, і мають можливість зробити усвідомлений вибір, тоді маніпуляції немає місця. Але в тому випадку, коли, мова йде про маніпулювання поза залежністю від того, хто є його суб’єктом – колега або керівник, вибору в нього немає. Маніпулювати людьми стає все складніше, але така можливість завжди існує. Тому суспільство має потребу в етичних управліннях.

Контрольні запитання й завдання

1. Які вимоги роботодавця відносно трудової моралі Ви вважаєте етичними?

2. Назвіть деякі обов'язки працівників перед своєю фірмою.

3. Чи повинні працівники проявляти лояльність до фірми? Якщо „так”, то до якого ступеня і як виправдати цю обставину? Якщо „ні”, то чому?

4. Який характер покори фірмі, якого повинні дотримуватися працівники? Поясніть. Проаналізуйте наступні ситуації.

а) Миронов працює в будівельній фірмі. Безпосередній начальник Миронова (начальник проектного відділу) склав кошторис будівельного проекту, і в результаті проведених торгів фірма одержала контракт. Керівник всієї фірми доручає Миронову перевірити калькуляцію відповідно до обов'язків Миронова. У процесі виконання доручення керівника, Миронов виявляє помилку в розрахунках. Результатом цієї помилки можуть з'явитися деякі збитки фірми замість прибутку, який очікується. Миронов повідомляє про помилку своєму безпосередньому керівникові, але той наказує забути про це й нікому не говорити про помилку, у протилежному випадку Миронова буде звільнено. У свою чергу, безпосередній керівник Миронова не повідомляє про свою власну помилку керівникові підприємства.

Що робити Миронову в описаній ситуації? Які будуть наслідки для всіх зацікавлених осіб, якщо він звернеться до керівництва фірми через голову свого начальника? Які будуть наслідки, якщо він не звернеться до керівництва?

б) Євдокимов працює в друкарні “Ранок”. Він відповідає за розміщення замовлень на високоякісний папір для фірми. Співробітник Дніпропетровської паперової фабрики хоче одержати велике замовлення на поставку паперу від друкарні “Ранок” і пропонує Євдокимову в подарунок новий “Форд” за укладення такого контракту. Євдокимов відмовляється від такого подарунка. Наступного дня він довідується, що Сидоров, який відповідає в друкарні “Ранок” за розміщення замовлень на другосортний папір, оформив це замовлення для Дніпропетровської паперової фабрики. Євдокимов довідався також, що Сидоров роз’їжджає на новому “Форді”.

Зобов’язаний Євдокимов з’ясувати, чи одержав Сидоров свій новий “Форд” від співробітника Дніпропетровської паперової фабрики? І якщо він дійсно довідається, що Сидоров одержав автомобіль від співробітника цієї фабрики, то потрібно Євдокимову сповістити про це керівництву друкарні “Ранок”? Чи належить йому сповістити про цей випадок керівництву Дніпропетровської паперової фабрики?

в) Лук’яненко працює менеджером на заводі, де конструюють комп’ютери. Вона підозрює, що Іванов знаходиться під впливом наркотику або алкоголю в робочий час. Очі в нього скляні, час від часу його похитує, останнім часом він відсутній на роботі частіше звичайного. Яким чином повинна діяти Лук’яненко? Якими є етичні границі її майбутнього вибору?

5. Чи зобов’язані працівники повідомляти керівництву про зловживання інших працівників фірми? Якщо „так”, то чому, якщо „ні”, то чому?

6. Виконайте ситуаційне завдання: “**Анкети Компанії “Курз”**” [60].

5 квітня 1977 р. члени місцевої профспілкової організації броварників №366 покинули робочі місця на пивоварному заводі Адольфа Курза (Adolf Coors) у місті Голден штату Колорадо. Цей стихійний страйк відбувся, насамперед, як протест проти використання індикаторів неправди в процесі відбору працівників для роботи на заводі. Як заявив один із членів профспілкового комітету, “після того, як тебе допитують за допомогою цього детектора неправди, відчуваєш себе злочинцем”.

На підтримку своєї позиції діячі профспілки зібрали декілька нотаріально завірених показань під присягою, у яких відзначалося, що представники компанії задавали їм непристойні запитання під час проведення тестування за допомогою детектора неправди. У двох із цих свідчень була наступна інформація.

У квітні 1973 р. я, Джон А.К., повинен був пройти тест на індикаторі неправди під час подачі документів на роботу в компанію Адольфа Курза в місті Голден штату Колорадо. Серед багатьох особистих запитань, які мені задавали, два, наведених нижче, були особливо принизливими:

1) чи є Ви гомосексуалістом?

2) чи існує який-небудь привід, з якого Вас можна було б шантажувати?

Мене, Олівера Д., взяли на роботу в компанію Адольфа Курза 23 жовтня 1972 р. Нижче наведені деякі запитання, які мені задавали в процесі відбору на роботу і при цьому використовували детектор неправди:

1) чи живете Ви у взаєморозумінні зі своєю дружиною?

2) чому Ви надаєте перевагу в сексі?

- 3) чи є Ви комуністом?
- 4) чи є у Вас гроші в банку?
- 5) чи крали Ви коли-небудь таким чином, що не були піймані на крадіжці?

Я вважаю ці запитання принизливими, і такі дії розцінюю як втручання в моє особисте життя. Я також вважаю, що компанії “Курз” зовсім немає необхідності задавати запитання такого роду людям, які хочуть працювати в компанії.

Представники компанії “Курз” відреагували на ці обвинувачення і заявили, що не знали, які запитання задаються потенційним працівникам. Вони також заявили, що опитування з використанням детектора неправди для компанії проводило інше агентство, з яким фірма “Курз” підписала договір до 1975 р.

Однак, навіть після численних страйків працівників, компанія “Курз” не припинила використання індикатора неправди в процесі професійного відбору. В 1960 р. одного з членів родини Курз викрали, а потім убили. У серпні 1997 р. на переробному заводі Курза невідомий установив вибуховий пристрій. Глава корпорації Вільям Курз і його брат Йозеф Курз повідомили, що не хочуть більше наймати таких людей, які можуть загрожувати безпеці їхніх родин і їхнім працівникам. Крім цього, брати Курз сказали, що тести з використанням детектора неправди могли бути застосовані для одержання певної інформації, яку компанії варто було б мати.

“Тести демонструють, чи не приховує претендент на роботу у фірмі певних проблем зі здоров’ям... і підтверджують, що кандидати не хочуть одержувати роботу для здійснення саботажу діяльності фірми” (Заява Вільяма Курза).

Тому компанія “Курз” продовжувала застосовувати індикатор неправди в процесі професійного відбору, хоча й мала стандартну анкету, яку організація повинна використовувати при прийманні співробітників на роботу. Було складено нову анкету, яка містить сім запитань. Перед тим, як кандидат на яку-небудь посаду домовлявся про зустріч для співбесіди, він одержував список запитань анкети й повинен був їх уважно прочитати. Якщо він не виявляв бажання відповідати на ці запитання зі застосуванням детектора неправди, його запрошували обговорити ці проблеми з відповідними представниками фірми. Сім стандартних запитань були наступними.

1. Чи відповідали Ви правдиво при заповненні анкети для прийняття на роботу?

2. Чи вживали Ви коли-небудь які-небудь незаконні наркотичні речовини під час роботи?

3. Чи часто вживання алкоголю погіршувало Вашу працездатність?

4. Чи приховуєте Ви яку-небудь інформацію про революційну, антисоціальну або комуністичну діяльність?

5. Чи не подаєте Ви свої документи з метою нашкодити компанії або якому-небудь її працівникові?

6. Чи не перебуваєте Ви в розшуку за кримінальний злочин?

7. Чи крали Ви коли-небудь який-небудь товар, матеріал або гроші у свого роботодавця?

Представники компанії “Курз” затверджували, що претендентам доводилося відповідати тільки на ці запитання й ні на які більше. Представники, які проводили опитування, повинні були чітко дотримуватися цього списку запитань.

Незважаючи на те, що стихійний страйк працівників поступово припинився, перед керівництвом компанії згодом знову виникли проблеми, пов'язані з використанням індикатора неправди. В 1985 р., а потім в 1986 р. Конгрес США почав розглядати ряд законопроектів, у яких містилася інформація про заборону використання детекторів неправди при опитуванні кандидатів на вакантні робочі місця. Палата представників США в березні 1986 р. прийняла законопроект, який дозволяв використовувати детектори неправди тільки в надзвичайних ситуаціях, але цей закон не було затверджено Сенатом. До цього часу вже 18 штатів заборонили або істотно обмежили використання таких детекторів у бізнесі. Менеджери “Курз” вирішили змінити анкети для кандидатів на вакантні посади внаслідок побоювання того, що вони можуть бути визнані незаконними. У серпні 1986 р. вони оголосили, що не будуть більше застосовувати індикатори неправди в процесі професійного відбору. Замість цього було затверджено нове рішення про те, що всі претенденти на роботу в компанії повинні:

- 1) здавати аналіз на вживання наркотиків;
- 2) проходити спеціальний психологічний тест за назвою “Опитування Стентора” (Stenton Survey), запитання якого займають 12 сторінок, і результати якого дозволяють зробити висновки щодо можливості крадіжок і нечесної поведінки;
- 3) проходити перевірку попередньої діяльності випробуваного і його походження. Цю перевірку здійснювала велика аудиторська компанія Еквіфекс Сервісіз (Equifax Services).

Рішення компанії “Курз” щодо застосування аналізу з вживання наркотиків збіглося зі звітом Президентської комісії

з боротьби з організованою злочинністю й незаконним поширенням наркотиків у США. За результатами цього звіту всім державним і приватним компаніям рекомендувалося почати впровадження програм перевірок своїх працівників на предмет вживання наркотиків. 15 вересня 1986 р. президент Р. Рейган підписав указ про обов'язкове проведення таких аналізів для всіх, хто займає посади, пов'язані з доступом до секретних матеріалів у структурах федеральної влади.

Результати попередніх оцінок показали, що від 5 до 13 відсотків американських працівників вживали наркотики (марихуана становить близько 95 % цього зловживання). У червні 1984 р. у звітах дослідницького інституту Трайнгл Інстит'ют (Triangle Institute) повідомлялося, що зловживання наркотиками тільки в 1983 р. коштувало американському суспільству 60 млрд. доларів. З них тільки витрати на соціальні заходи щодо компенсації тимчасової непрацездатності робітників через зловживання наркотиками склали більше 33 млрд. доларів. Крім того, вживання наркотиків збільшує ймовірність виробничих травм й аварій.

Аналізи з вживання наркотиків, які проводила компанія “Курз”, повинні були здійснюватися приватною медичною лабораторією. Кожен аналіз коштував 20 дол. Критики методу використання цих аналізів були дуже стурбовані тим, що подібні тести мають досить високий рівень помилковості. Наприклад, в 1985 р. Центр контролю за здоров'ям працівників підприємств визначив, що серед тринадцяти медичних лабораторій, які проводили подібні тести, тільки одна змогла правильно ідентифікувати наявність кокаїну в організмі претендента у

80% випадків. Що стосується інших видів наркотиків, то аналізи на вживання п'яти з них були помилковими в більш, ніж половині випадків. А результати тестів на деякі різновиди наркотиків були помилковими практично завжди.

Дослідження, проведене вченими Південно-Західного університету, продемонструвало, що навіть самий широкий аналіз на вживання наркотиків (EMIT urinalysis) часто давав помилкові результати. Наприклад, деякі лікарські препарати, які можна купити в американських аптеках, такі як “Контак” або “Судафед”, могли бути віднесені до класу наркотичних речовин – амфетамінів; ліки від кашлю, які містять декстрометорфан або навіть макове насіння, могли бути класифіковані як наркотик – морфін; ліки “Амоксицилін”, які видаються строго за рецептом, могли бути помилково прийняті за кокаїн.

Критики також були стурбовані тим, що подібні широко застосовувані аналізи з вживання наркотиків, є втручанням у приватне життя особистості. Вони відзначили, що ці тести практично не визначають, чи була людина під впливом наркотиків у той момент, коли здавала ці аналізи, тому що такі наркотики як марихуана залишаються в зразках сечі ще протягом місяця після останнього їхнього вживання. Вони не визначають також, чи мали якийсь вплив наркотики на працездатність людини. Роботодавці не мають права на інформацію про те, як їхній працівник проводить свій вільний час. Вони мають право висувати вимоги до своїх працівників тільки в робочий час і тільки в тому випадку, якщо їхні вимоги мають пряме відношення до виробничого процесу й працездатності працівника.

Запитання для обговорення

1. Чи можливо морально виправдати застосування детекторів неправди, таким чином, як це робила компанія “Курз” відповідно до свідчень працівників в 70-х роках?

2. Чи можливо морально виправдати використання детекторів компанією “Курз” для одержання відповідей на сім запитань, які становлять нову версію анкети?

3. Зуміла б компанія захищати свої інтереси яким-небудь іншим способом? Яким?

4. Чи можна морально виправдати введення компанією нових тестів в 1986 р.? Чи є аналізи на вживання наркотиків морально виправданими:

а) для претендентів на вакантні посади;

б) для працівників компанії?

7. Виконайте ситуаційне завдання: “Співбесіда при прийманні на роботу”.

В українській організації з’явилася вакансія на одну з посад. Таку ж посаду займає один досвідчений працівник організації Петров. Керівник організації дав завдання Петрову провести співбесіду з Причиненко, кандидатом на вакантну посаду. Петров почав співбесіду так: “Ми хочемо переконатися, що людина, яку ми призначимо на вакантну посаду, має навички, необхідні для виконання даної роботи. Ця бесіда є одним зі способів, за допомогою якого ми сподіваємося, що у Вас буде більш ясне уявлення про Ваші обов’язки у випадку успішного проходження інтерв’ю. Для цього я буду вести опитування за допомогою спеціально розробленого запитальника.

Для того, щоб запам’ятати Ваші відповіді, я буду робити короткі помітки. Бесіда буде тривати приблизно півтори го-

дини. Я хочу підкреслити, що це не оцінка якості Вашої попередньої роботи, і ця бесіда не є тестом. Крім того, тут не може бути правильних або неправильних відповідей. Вся інформація, яку ми отримаємо, абсолютно конфіденційна. Перш ніж ми почнемо, Ви можете задати мені запитання, які цікавлять Вас”.

По закінченні співбесіди у Причиненко зовсім зникло бажання працювати в фірмі. Він сказав: “Я почував себе підлідним, якому не довіряють. Я був змушений відповідати на однакові запитання, але у різних формулюваннях, кілька разів. Причому, відповіді на запитання я повинен був давати дуже швидко. Протягом години я відповів більш ніж на 100 запитань. Якщо в організації працівників відбирають таким чином, то я уявляю, яка “кийова” дисципліна буде мати місце в процесі роботи, а я хотів би працювати в дружній і творчій атмосфері”.

Завдання

1. Дайте характеристику опитувальнику, який застосовує організація при прийнятті працівників на роботу, з погляду етичних норм.
2. Складіть власний опитувальник для прийняття працівника на вакантну посаду.
3. Охарактеризуйте дії Петрова й Причиненко і висловіть своє ставлення до них.

7. ЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Як ми вже відзначали, характер норм ділової етики, які прийняті в тій або іншій організації, як й їхнє дотримання, значною мірою залежать від загальної моральної парадигми управління. На них серйозно впливає також система життєвих цілей і цінностей, морально-етичних принципів і переконань керівника, а також обраний їм стиль управління. За своєю суттю етика управління проявляється в управлінні діловим спілкуванням в організації. Воно включає різноманітні форми й методи управління взаємодією людей й їхніх груп у ході здійснення спільної діяльності.

У процесі ділового спілкування керівник переслідує дві основні мети. Перша з них полягає в забезпеченні встановленого режиму функціонування й розвитку організації й успішної реалізації обраної стратегії. Друга мета керівника полягає в забезпеченні сприятливого психологічного клімату в організації, який би в максимальному ступені сприяв успішному досягненню першої мети.

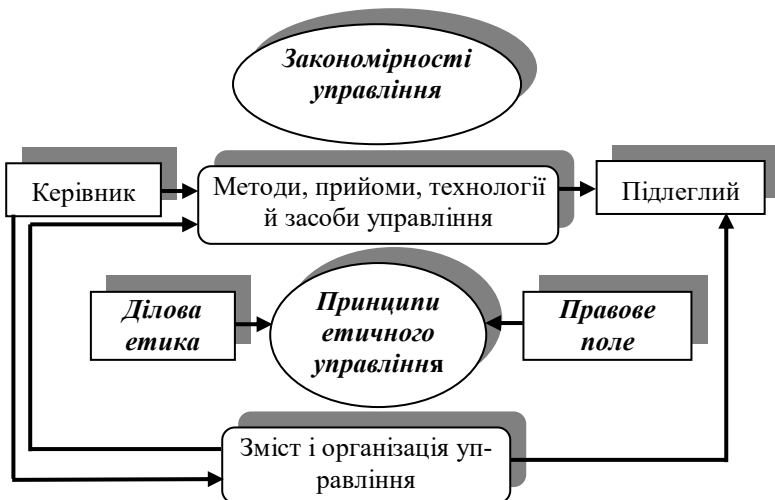
Такі особливості ділового спілкування керівника й практики здійснення їм управлінської діяльності є важливою умовою успішності управління та забезпечення його етичного характеру. Ця вимога означає, що в основі управління і його цілей повинні бути не тільки виробничі інтереси й завдання, але й загальноприйняті моральні норми спілкування, які нерозривно пов'язані з визнанням унікальності й неповторності кожної особистості, її самоцінності.

Ця обставина визначає для керівника необхідність повсякденного прояву своєї вихованості й ввічливості, коректно-

сті й тактовності, особистій скромності, точності й люб'язності поряд з вимогливістю. Іншими словами, управління людьми буде успішним, якщо воно базується на певних етичних принципах. Розглянемо їх докладніше.

7.1. Принципи етичного управління

Принципи етичного управління являють собою певну сукупність найбільш загальних положень, а саме ідеї, основні правила поведінки керівника, вимоги до змісту, організації й методики здійснення їм управлінських функцій і ділового спілкування з персоналом. Вони носять характер самих загальних вказівок, правил, норм, які регулюють процес управління й забезпечують відповідність його основним положенням. Місце принципів у процесі навчання наочно демонструє мал. 13.



Мал. 13. – Принципи етичного управління в системі соціального управління

Всі принципи навчання пов'язані один з одним і є частиною один одного, тому вони можуть бути представлені як цілісна система, яка складається з сукупності змістовних і процесуальних (або організаційно-методичних) положень.

Змістовні принципи етичного управління в найбільш загальному вигляду відображають мету й завдання, які вони переслідують. До них можна віднести наступні принципи.

Відповідальність перед суспільством. Наділення керівника певною владою й повноваженнями в організації означає зростання його відповідальності перед іншими людьми й суспільством у цілому за характер і результати його діяльності й діяльності організації. Це положення включає також відповідальність керівника перед нинішнім і майбутнім поколіннями, відповідальність перед Богом і своєю совістю за можливі технічні, економічні, екологічні, соціально-психологічні й інші наслідки прийнятих управлінських рішень.

Доброзичливість. При всій складності розв'язуваних організацією завдань і необхідності високої вимогливості до виконавців керівник у всіх своїх діях й у процесі ділового спілкування повинен виходити з поваги до особистості людини й її достоїнства, зі симпатії й уміння розуміти людей. Навіть, якщо керівник не схвалює ті або інші вчинки людини, він повинен уміти виразити готовність підтримати її й допомогти виправити ситуацію.

Особиста скромність. Означає стриманість керівника в оцінці своїх здатностей, можливостей, достоїнств, а також тактовність, повагу інтересів, думок, смаків і прихильностей інших людей. Особиста скромність припускає відсутність про-

явів зарозумілості й брутальності у відносинах і спілкуванні з підлеглими, розв'язності й позерства.

Відкритість спілкування. Організація повинна функціонувати як двостороння система з відкритим одержанням вихідної інформації від людей і відкритим інформуванням їх щодо діяльності організації, її успіхів й проблем. Це розцінюється працівниками як прояв довіри до них, сприяє розвитку їхньої ініціативи й прагнення до підвищення якості й ефективності діяльності.

Процесуальні принципи етичного управління в найбільш загальному виді відображають засоби ефективного виконання завдань, які постають перед керівником. До них можна віднести наступні принципи.

1. Мотивація працівників. Являє собою процес поєднання цілей організації із цілями працівника для найбільш повного задоволення інтересів і потреб обох сторін. Вона полягає в розробці й використанні системи різних способів стимулювання персоналу для досягнення намічених цілей як працівника, так й організації. Іншими словами, мотивація призначена для того, щоб зацікавити людей у високопродуктивній й якісній роботі, і полягає в їхньому спонуканні до діяльності, спрямованої на досягнення як своїх особистих цілей, так і цілей організації.

2. Зовнішня винагорода. Являє собою предмети або винагороди, які представляють цінність для людини й додані їй ззовні з метою спонукання до певних дій і можуть виражатися в похвалі керівника, премії, просуванні по службі. Включає також підтримку нормальних відносин з тими особами, які є значимими для виконавця.

3. Внутрішня винагорода. Складається в особливому емоційно-психологічному стані людини в результаті яких-небудь дій. Вона проявляється в почутті морального задоволення й самоповаги від добре виконаної роботи.

4. Критика. У процесі здійснення управлінської діяльності в керівника неминуче виникає необхідність у критичній оцінці діяльності, вчинків і поведінки підлеглих. Вимоги етичності управління висувають спеціальні правила критики. Вона повинна бути конструктивною, не повинна ущемляти почуття власної гідності людини, яка відчуває критику. У разі об'єктивної або суб'єктивної необхідності критичних зауважень у чийсь адресу, варто проявляти максимальну обережність і коректність. Критика повинна бути без свідків, не можна при цьому виносити поспішних суджень. Критикувати треба вчинки, а не здатності або властивості людини [38].

5. Аналіз витрат і результатів. Крім аналізу понесених витрат й отриманих результатів економічного характеру, керівникові необхідно здійснювати також ретельний аналіз людських і соціальних витрат і результатів. Він включає стан психологічного й морального клімату в колективі, рівень соціальної захищеності працівників, можливості їх творчого й кар'єрного росту й інші фактори.

7.2. Шляхи підвищення етичності поводження управлінців і співробітників

Кожна сучасна організація прагне до забезпечення високої ефективності своєї діяльності, до створення комфортної, у тому числі в етичному відношенні, атмосфери в середовищі своїх працівників. Дійсно, показниками соціально-економічної ефективності роботи організації сьогодні виступають продук-

тивність праці, дисципліна та задоволеність персоналу своєю роботою. Тому найважливішою частиною просвітительської роботи в організації повинно стати дослідження й обговорення конкретних дій, вчинків і поведінки конкретних людей, коли вони постають перед необхідністю вирішувати складні проблеми морально-етичного характеру, у тому числі й етичні проблеми, які виникають у процесі управлінської діяльності.

З метою підвищення морально-етичного рівня поведінки управлінців і рядових співробітників можна використовувати наступні заходи й методи:

- **розробку етичного кодексу організації**, що описує систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою упорядкування місії й цілей організації, створення її позитивного іміджу в зовнішньому середовищі, формування нормальної психологічної й моральної атмосфери в колективі, а також визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень. Організації доводять до своїх працівників прийняті етичні норми й відповідні нормативні документи;

- **створення “карт етики”** у вигляді набору етичних правил і рекомендацій, які конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Вони містять також ім’я й телефон консультанта компанії з етичних питань. Даний метод активно застосовується в японських компаніях;

- **створення комітетів з етики**. Деякі організації створюють постійні комітети з етики для оцінки повсякденної практичної діяльності з погляду норм ділової етики, причому

майже всі члени таких комітетів є управлінцями вищого рівня. Інші організації не створюють таких комітетів, однак наймають фахівця з етики бізнесу, названого адвокатом з етики. Роль такого адвоката полягає у виробленні суджень і рекомендацій з морально-етичних питань, які пов'язані з діями організації і її працівників, а він виконує своєрідну функцію “соціальної совісті” організації;

- **проведення соціальних ревізій.** Така форма використовується для оцінки й складання звітів щодо соціального впливу результатів різних дій і програм організації. Прихильники практики соціальної ревізії вважають, що звіти такого роду можуть об'єктивно свідчити стосовно рівня соціальної відповідальності організації;

- **навчання етичному поведженню.** Ця форма передбачає проведення спеціальних семінарів для персоналу організації з ділової етики, а також тренінгів, де працівники не тільки знайомляться з етикою бізнесу, але й здобувають практичні навички слідування її нормам. Такі міри підвищують сприйнятливість працівників до етичних проблем, які можуть виникнути в процесі діяльності. Впровадження ділової етики як спеціальної навчальної дисципліни в курси навчання у вищих навчальних закладах є ще однією формою забезпечення етичного поведження випускників у процесі майбутньої професійної діяльності. Завдяки цьому майбутні фахівці починають краще розуміти морально-етичні проблеми й ознайомлюються зі раціональними шляхами їхнього успішного вирішення;

- **проведення етичної експертизи** являє собою глибокий і всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності органі-

зації (або конкретного проекту), який викликає певну стурбованість вищого керівництва, персоналу або громадськості й може негативно вплинути на імідж організації й перспективи її розвитку. Результатом такої експертизи звичайно стає система пропозицій, які сформовані фахівцями з ділової етики і спрямовані на поліпшення морального й психологічного клімату в організації, а також внесення корективів у практику діяльності організації (або у виконання її конкретних проектів);

• **проведення етичного консультування** проводиться тоді, коли проблеми організації не можуть бути вирішені силами самої організації (або коли в ній відсутні відповідні структури) через складність і суперечливість ситуації, яка пов'язана з конкретними моральними дилемами. Для цієї мети звичайно запрошуються зовні компетентні незалежні фахівці з етики бізнесу.

Контрольні запитання й завдання

1. Члени колективів найчастіше повинні розв'язувати проблеми, які не мають простого вирішення. Що б Ви зробили в кожній із цих ситуацій?

• **Оцінки членів групи.** Якщо Ви знаєте, що до Вашого колеги негативно ставиться більшість співробітників, чи повідомите Ви йому про це (він буде “смертельно” скривджений) або постараетесь сховати свої почуття (буде страждати весь колектив)?

• **Допомога члена групи.** Кілька Ваших товаришів цікавляться, чи необхідно надати Вам допомогу в процесі виконання деякого завдання. Ви прекрасно справляєтеся зі своїми

обов'язками, але якщо відмовитися від пропозиції, чи не буде розцінена Ваша відмова як небажання “грати в команді”?

• **Досконалість команди.** Процес створення “ідеальної” команди вимагає значних витрат часу й певних зусиль. Ваші колеги пропонують вивільнити ресурси за рахунок зниження рівня обслуговування замовників. Ваше рішення?

2. Проаналізуйте ситуацію: “Реалізація товару в Україні”.

На переговорах американського бізнесмена з представником української фірми обговорювалася проблема закупівлі в США великої партії товару (одяг, сигарети) для України. Загальна сума контракту передбачалася біля одного мільйона доларів. При обговоренні умов поставки виникло запитання: якщо після одержання товару і його оплати з'ясується, що в контейнерах є зіпсоване або браковане впакування, то яким чином варто продовжувати подальше співробітництво? За законом у цьому випадку покупець не може виставити свої претензії. Здивований американець відповів, що все зіпсоване впакування буде замінено за його рахунок, а для підтвердження кількості бракованих виробів він буде висилати своїх експертів – йому досить слова нашого представника.

Запитання для обговорення

1. Які несподіванки можуть очікувати американського підприємця в ході реалізації цієї угоди?

2. Як довго, на Вашу думку, американський бізнесмен працює (буде працювати) на українському ринку?

3. Які моральні (етичні) якості демонструє американський підприємець? Змодельуйте можливі варіанти розвитку подій після підписання договору.

3. Проаналізуйте ситуацію: “Нечесність виконання угоди”.

Фірма, яка не дуже давно відкрилася в Україні, підписала договір з австрійським бізнесменом щодо поставок йому великої кількості будівельного лісу. Перед відправленням експерти австрійської фірми направили главі фірми кілька фотографій вагонів з лісом, якими він залишився задоволений. Після одержання товару австрійські представники, які звикли до чесного співробітництва, здійснили оплату товару без перевірки всієї партії лісу. Однак, при розвантаженні з’ясувалося, що замість першокласного будівельного лісу, у вагонах виявилася неякісна продукція (низькі сорти лісу, пні й т. ін.), тобто мала місце повна невідповідність раніше представленим фотографіям. Австрійський бізнесмен був змушений відправити потяг з лісом назад за свій рахунок.

- Який буде результат даного співробітництва для української фірми, яка неестично повелася з австрійським партнером?

- *Змодельуйте:*

- наступні дії австрійського бізнесмена щодо фірми, яка нечесно веде свої справи;

- можливий розвиток подій на фірмі, яка зробила облудні дії.

4. Проаналізуйте ситуацію: “Захист працівників”.

Корпорація “Менвіл” десятиліттями блокувала дані, які свідчать про те, що вдихання азбестового пилу шкідливе для працівників фірми. Суд штату Нью-Джерсі, зрештою, встановив, “що корпорація “Менвіл” усвідомлено прийняла рішення

стосовно неприйняття захисних дій для здоров'я своїх працівників, що повністю ігнорує права людини”. Суд ухвалив, щоб компанія перевела 80 % своїх акцій у відповідний фонд для виплати з нього працівникам, які подали судовий позив відносно дій компанії. Як Ви думаєте, яка подальша доля цієї компанії? Наведіть приклади подібних неетичних, аморальних дій з боку українських компаній.

5. Проаналізуйте наступні ситуації.

а) Підприємець, який займається продажем великих партій сигарет, донедавна не був упевнений, що паління викликає рак. Не дуже давно він познайомився зі звітом про дослідження, де з усією очевидністю доведено зв'язок між палінням і раковими захворюваннями. Як діяти цьому підприємцеві далі?

б) Фірма на підставі результатів проведених досліджень вдосконалила один з товарів, який випускала раніше. Однак товар не став дійсно “удосконаленою новинкою”. Підприємець знає, що поява інформації про більш високі якості даного товару на впакуванні й у рекламі збільшить його збут. Як, на Вашу думку, повинен діяти підприємець?

в) Підприємець познайомився з жінкою, яка зовсім недавно була керівником відділу продажів у конкуруючій фірмі. Можна взяти її на роботу. Вона зі задоволенням розповість про плани конкурентів на наступний рік. Опишіть можливі варіанти дій з боку підприємця з обґрунтуванням етичності або неетичності його поведіння.

г) На фірмі існує мережа дилерів. В одного з дилерів зменшилися показники продажів на важливій ділянці збуту.

Дилер пояснює це тим, що в нього виникли проблеми в родині. У недавньому минулому він був одним із самих високопродуктивних продавців фірми. Як швидко ввійде в норму його сімейне життя, невідомо, а поки що велика кількість передбачуваних продажів не здійснюються. Існує юридична можливість замінити цього торговельного дилера або зняти з нього всі привілеї. Як, з Вашого погляду, повинен діяти керівник фірми?

д) Керівник фірми Х довідався, що фірма-конкурент доповнила свій товар такими можливостями, які вигідно вплинуть на збут цього товару. На щорічній спеціалізованій виставці фірми буде організовано спеціальний прийом тільки для дилерів фірми-конкурента, на якому, глава фірми розповість про нові можливості свого товару. Керівник фірми Х легко може послати на цей прийом і свого спостерігача, щоб одержати інформацію про нововведення. Як, з Вашого погляду, повинен діяти керівник фірми Х?

є) Керівник фірми Іванов докладає максимум зусиль для того, щоб укласти контракт на поставку своїх товарів у великих обсягах. У ході переговорів він довідався, що представник покупця Петров шукає більш вигідну роботу для себе, і хотів би одержати роботу у фірмі, керівником якої є Іванов. У Іванова немає бажання брати його до себе на роботу, однак, він розуміє, що якщо обнадіяти Петрова пропозицією можливості роботи, то дуже ймовірно, що Петров посприє укладанню контракту, який цікавить Іванова. Як, з Вашого погляду, повинен діяти керівник фірми Іванов?

ж) Підприємець хоче зробити опитування деякої групи споживачів із приводу їхніх оцінок товарів конкуруючої фір-

ми. Йому пропонують провести це опитування від імені якогонебудь неіснуючого “Інституту досліджень маркетингу”. Обговорите цю проблему з погляду ділової етики.

з) Підприємець розмовляє з жінкою, яка має великий досвід у сфері продаж і бажає працювати у нього як торговельний агент. Рівень кваліфікації в неї вище, ніж у чоловіків, бесіди з якими проводилися раніше. Однак, є побоювання, що її приймання на роботу викличе негативну реакцію з боку нинішніх торговельних агентів, серед яких немає жінок, і це може не сподобатися деяким важливим клієнтам фірми. Як, з Вашого погляду, повинен діяти підприємець і чому? Обґрунтуйте свою точку зору.

Запитання для обговорення

1. Чим може спокуситися підприємець, потрапивши в одну з таких ситуацій?

2. Які неетичні методи може використати підприємець для нечесних дій стосовно споживача (партнера)?

3. Які “дивіденди” одержить підприємець, якщо відмовиться від неетичних методів ведення справ?

6. Знайдіть рішення наступної етичної дилеми.

Ви – керівник недержавної організації, одним з напрямків діяльності якої є екологія. До Вас звернувся представник дуже впливової паливно-енергетичної компанії з проханням дати позитивний відгук у пресі стосовно діяльності його компанії. Ця компанія раніше не працювала у Вашому регіоні, і Ви практично нічого не знаєте про її діяльність, крім того, що вона планує будівництво мережі автозаправних станцій у Вашому місті й, що це є дійсно стабільна у фінансовому відношенні структура.

За словами представника компанії, автозаправні станції, будівництво яких планується, будуть станціями європейського зразка: екологічно чистими, архітектурно завершеними, озелениеними й, крім виконання свого основного призначення будуть служити прикрасою міста. Якщо на цей ринок не ввійде дана компанія, то ввійде хто-небудь інший, і швидше за все той, хто не зможе інвестувати стільки коштів у цю галузь на таких же привабливих умовах.

Представник компанії просить Вашої згоди на публікацію короткого інтерв'ю з Вами з позитивним відгуком, який буде розміщено в найбільш престижній газеті Вашого регіону. Це інтерв'ю є дуже важливим для компанії, яка хоче донести до населення інформацію щодо своїх намірів й хоче сформувати позитивний імідж. За словами представника компанії, Ваша організація має великий авторитет у місті, і для багатьох жителів така представницька підтримка буде мати велике значення для майбутньої діяльності паливно-енергетичної компанії.

Представник компанії дав Вам чітко зрозуміти, що у випадку позитивного рішення з Вашої сторони компанія готова передати для потреб Вашої організації 10 тис. дол.

Ця фінансова підтримка була б дуже своєчасною й навіть необхідною для Вашої організації, тому що спонсор, який обіцяв Вам виділити кошти на проведення щорічної екологічної експедиції, у зв'язку з певними обставинами не може в цей момент виділити ці кошти. У той же час ця експедиція являє собою дуже важливу екологічну акцію регіонального масштабу, і результати експедиції, будуть мати велике значення для поліпшення екологічної ситуації в регіоні. Експедиція повинна

розпочатися через тиждень, і перенесення строків її проведення абсолютно неможливо.

Однак, партнерська екологічна організація з регіону, де паливно-енергетична компанія працювала протягом останнього року, висловила певні критичні зауваження щодо діяльності цієї компанії, зокрема, з приводу використання застарілих методів транспортування палива.

Ви не маєте часу для одержання більш детальної інформації про цю паливно-енергетичну компанію й характер її діяльності, оскільки інтерв'ю повинне бути надруковано в завтрашньому номері газети.

Ви опиняєтеся перед дилемою – підтримати проект цієї компанії, про яку Ви не маєте інформації в повному обсязі і одержати при цьому кошти для екологічної експедиції, яка, можливо, буде сприяти поліпшенню екологічної ситуації в регіоні, або відмовитися від цього інтерв'ю.

Запитання для обговорення

1. Чи вважаєте Ви етичним погодитися з наданою пропозицією?
2. Яку інформацію Ви б відіслали в газету? Напишіть коротке інтерв'ю.
3. Змоделуйте результати кожного з рішень.
4. Яку дію Ви вважаєте найбільш етичною?
7. Виконайте ситуаційне завдання: “С. Коваленко проти Volvo” [9]

В 1998 р. підприємець Сергій Коваленко першим на Україні за спеціальним замовленням купив “саму безпечну модель” – “Volvo С 70” за 50 тис. дол. в компанії “Viking Motors”.

Ця компанія була офіційним дилером автоконцерна “Volvo” в Україні. Всі необхідні правила й формальності під час покупки автомобіля були дотримані. Відповідно до контракту автомобіль був сертифікований і тому повинен відповідати всім технічним умовам і вимогам заводу-виробника.

Реклама концерну “Volvo” акцентувала увагу на безпеці цієї моделі, яку начебто забезпечували чотири подушки безпеки. Після продажу автомобіль поставили на гарантійне й сервісне обслуговування в компанії “Viking Motors”.

На новій іномарці Сергій проїздив трохи більше трьох місяців й 20 червня 1998 р. на кримській трасі потрапив в аварію. Жодна з подушок безпеки не спрацювала. Машина була повністю розбита. Сергій одержав черепно-мозкову травму й чотири місяці провів у нейрохірургічному відділенні Сімферопольської лікарні. Сергію було всього 34 роки. У результаті наслідків аварії він одержав другу групу інвалідності довічно, втратив родину й можливість займатися бізнесом. 3 червня 1998 р. він став непрацездатним і був змушений постійно лікуватися.

За висновком судово-технічної експертизи, якби подушки безпеки спрацювали, то такого серйозного збитку для здоров'я водія не було б. Експертиза також підтвердила, що подушки не спрацювали в результаті технічної несправності в системі приведення їх у дію.

Спочатку Сергій і його адвокат намагалися вирішити проблему мирним шляхом і повідомили “Viking Motors” та виробника “Volvo Car International AB” стосовно аварії й неспрацьовування подушок безпеки. Через два з половиною роки, у

січні 2001р. Сергій Коваленко констатував, що весь цей час “Volvo”, “Viking Motors” й “Форд”, новий власник шведського концерну, роблять все, щоб уникнути переговорів. Коваленко розповів: “Нам жодного разу не сказали, що ми не праві або наші претензії необґрунтовані. Можна зробити висновок, що ці компанії проводять політичне ігнорування інтересів українського споживача, який потерпів з вини компанії. І саме це змусило нас звернутися в суд”. Через якийсь час компанія “Volvo” письмово підтвердила своє небажання надіслати експертів для проведення спільної експертизи автомобіля. Єдиним результатом численних запитів з боку Коваленко з’явилося проведення оцінки збитку ушкоджень автомобіля на базі станції технічного обслуговування авторизованого дилера “Viking Motors”. Відповідно до результатів цієї оцінки, “вартість відновлення автомобіля перевищила його реальну вартість”, тобто автомобіль ремонту не підлягав.

Українсько-швейцарська компанія “Гарант” виплатила Коваленко страхову суму в розмірі 500 000 дол. й пред’явила претензію компанії “Viking Motors” на суму страховки.

Загальний збиток, що нанесла С. Коваленко компанія “Volvo”, він оцінив в 70 млн. дол. – саме така сума зазначена в судовому позові, що він подав 22 грудня 2000 р. у Залізничний районний суд м. Сімферополя. Матеріальний збиток – знищення автомобіля й втрата бізнесу – оцінена в 20 млн. дол., моральний збиток – втрата родини, інвалідність II групи – в 50 млн. доларів. Відповідачами в справі виступають шведський автомобільний концерн “Volvo Car International AB” і дочірнє підприємство в Україні “Автомобільна компанія “Viking Motors” (<http://www.kovalenko.com.ua/>).

Запитання для обговорення

1. У чому конкретно виявилось протиріччя в етичних стандартах відповідальних працівників концерну “Volvo Car International AB” і дочірнього підприємства автомобільна компанія “Viking Motors”?

2. Чиї права були порушені в цьому випадку?

3. Які протиріччя між утилітарним принципом і теорією прав людини відображає ця подія?

8. Виконайте ситуаційне завдання: “Чи легко перекладати?”. (*Ситуаційне завдання розроблене студентами Міжнародного Християнського Університету, м. Київ, під керівництвом декана Школи бізнесу П. Шеремета*) [1].

“Орланд” – українська компанія у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Головним напрямком діяльності є продаж нерухомості й меблів. Більшість ділових партнерів і постачальників компанії становлять великі західні фірми.

Президент компанії Шевченко, надзвичайно професійний й ефективний організатор, завжди націлений на активне співробітництво з іноземними партнерами. Йому потрібний секретар із сучасними професійними навичками, такими, як переклад ділової бесіди, організація зустрічей, переписка з іноземними партнерами й т. ін. Шевченко багато часу проводить поза офісом на ділових зустрічах і переговорах, тому віцепрезидент компанії Погорелий часто заміщує його. У зв’язку з цим на роботу беруть Катерину – висококваліфікованого фахівця з рекомендації одного з приятелів президента.

Через тиждень Катерина приступає до виконання обов’язків секретаря президента компанії. Обсяг робіт нового

секретаря постійно зростає, і тому виникає необхідність у прийманні на роботу ще одного секретаря на неповний робочий день.

Необхідного працівника знайшли. На цю посаду взяли Оксану, студентку Київського університету. Оксана повинна працювати за графіком, що визначається потребами фірми. Отже, вона – особистий секретар президента, але, у випадку його відсутності, Оксана підпорядковується віце-президентові.

У процесі роботи Оксана виявила себе як якісний перекладач, виконавець і коректор, який володіє високою майстерністю. Оксана – комунікабельна й доброзичлива людина, вона майстерно проводить переговори, організовує зустрічі з представниками іноземних партнерів. Партнери компанії дуже добре відзиваються про неї. Шевченко повністю вдоволений тим, що в нього зникли проблеми з діловою поштою й спілкуванням зі західними партнерами з бізнесу.

У той же час Оксану починає турбувати її положення в компанії, тому що Катерина часто відсутня на роботі, і тому більша частина роботи перекладається на Оксану. Вона намагається виконувати й роботу Катерини, але не одержує за це додаткової оплати, а Катерина одержує гроші, і їй не погрожує звільнення, тому що в неї гарні відносини з вищим керівництвом компанії. Оксана відчуває дискомфорт і не має відповідної мотивації, матеріальних й емоційних стимулів працювати в таких умовах.

Вона розуміє, що перед призначенням на цю посаду підписала контракт, у якому визначені її основні посадові обов'язки, але прописані вони не дуже чітко. Часте виконання такого обсягу робіт, що їй доручають, вимагає набагато більше

часу, ніж їй приділяється на це. Оксана почуває, що навіть, якщо в контракті визначений гнучкий графік роботи, їй дуже часто доводиться працювати поперх норми.

Спочатку необхідність присутності Оксани на банкетах для іноземних партнерів мотивувалася бажанням допомогти фірмі. Однак, пізніше це стало звичайною практикою, і дуже часто вона поверталася додому пізно вночі. Оксана одержує задоволення від характеру своєї роботи, але вона відчуває незадоволення через невідповідність обсягу завдань й обсягу матеріальної винагороди.

З кожним днем вимоги починають зростати, а внаслідок частой відсутності Катерини з'являється безліч завдань, які вже й інші керівники компанії намагаються перекласти на плечі Оксани. Крім того, номінальний керівник Оксани Шевченко часто відсутній, а це унеможливорює вирішення її проблем. Оксана вже не впевнена в правильності свого вибору, вона розуміє, що такий графік роботи серйозно ускладнює її навчання в університеті.

Одного разу Оксану попросили взяти участь в одному з банкетів, організованому для проведення переговорів і мотивували це прохання відсутністю інших варіантів і важливістю партнерів для компанії. Оксана не має можливості взяти участь у цьому банкеті тому, що в неї в цей час заняття в університеті і відмовляється. Віце-президент Погорелий наполегливо вимагає її присутності й навіть намагається вдатися до шантажу. Він говорить, що має повноваження від президента в будь-який час її звільнити за неповажне відношення до корпоративних інтересів. Отже, перед нею ставиться умова: або про-

довжувати працювати в компанії, або продовжувати навчання в університеті.

Оксана погоджується, і вже в який раз іде на банкет і бере участь у проведенні переговорів. Погорелий висловлює подяку Оксані за її розумне відношення до ситуації й бажання допомогти компанії за будь-яку ціну. Однак, крім похвали Оксана не одержує ніякої матеріальної винагороди.

Наступного дня Оксана приходиться на роботу й подає заяву про звільнення.

Запитання для обговорення

1. Дайте оцінку поведінки керівника стосовно Оксани.
2. Як би Ви поводитися в такій ситуації?
3. Запропонуйте Ваші варіанти можливого виходу з цього становища.

9. Виконайте ситуаційне завдання: “Західні стандарти проти східних традицій або проблема корпоративної культури в компанії “Торговий дім””. *(Ситуаційне завдання розроблене студентами Міжнародного Християнського Університету, м. Київ, під керівництвом декана Школи бізнесу П. Шеремета)* [1].

Компанія “Торговий дім” є власником 16 магазинів апаратного забезпечення комп’ютерів у м. Донецьку й м. Маріуполі. Компанію засновано в 1991 р., й її робота починалася з одного невеликого магазину. Головним постачальником комплектуючих була іноземна компанія Global Hardware Inc., штаб-квартира якої перебувала в США. Протягом перших п’яти років компанія діяла переважно в Донецьку, але в 1996 р. відкрила для себе великий ринок збуту в Маріуполі. Постійний

зріст дав можливість компанії “Торговий дім” відкрити чотири великих філії з власними відділами управління.

Компанія успішно працювала до кінця 1997 р., однак, в 1998 р. вона була змушена знизити свою активність у Маріуполі й навіть закрити своє дочірнє підприємство. Зменшився обсяг продажів й у Донецьку. Така ситуація склалася в результаті високих темпів інфляції й негативних змін у сфері торгівлі, внаслідок чого знизилася потреба в потенційних клієнтів у закупівлі товарів фірми. Але найважливішою причиною збитків компанії стала криза у вищій ланці управління. За останні два роки компанія “Торговий дім” замінила трьох менеджерів з продажу і мала слабкий відділ маркетингу.

Global Hardware Inc. виявляла зацікавленість щодо викупу компанії “Торговий дім” протягом декількох років. У листопаді 1998 р. власники компанії “Торговий дім” вирішили продати значну частину акцій компанії через збитковість торгівлі за результатами останніх місяців.

Голова Східно-Європейського відділу Global Hardware Inc. вирішив, що штат компанії “Торговий дім” не слід міняти, тому що основні працівники мають достатній досвід роботи. Відбулася тільки одна істотна зміна: призначили нового директора – Сема Вільсона, відносно молодого, але багатообіцяючого американця.

До цього призначення він працював у торговельному департаменті в м. Сіетлі (Західна Вірджинія). До цього часу Сем ніколи не залишав території США й не знав особливостей розвитку бізнесу в країнах колишнього СРСР.

Сергій, головний менеджер з продажу, а також Ольга, Михайло й Ігор, які входили до складу виконавчого комітету

компанії, повинні були слідувати вказівкам містера Вільсона. Спочатку враження Сема від своїх підлеглих були позитивними. Всі були молодими, кваліфікованими, мали широкий кругозір, а головне – досвід роботи з місцевим ринком. Містер Вільсон був задоволений персоналом і результатами роботи. Згодом Сем подружився з Михайлом, начальником відділу маркетингу, який допомагав Вільсону ознайомитися з особливостями українського ринку.

Але Вільсон почав помічати й дещо негативне. Спочатку він став помічати, що працівники дозволяли собі спізнюватися на роботу. Він попередив всіх, але це нічого не змінило. Навіть Марина, його секретар, могла дозволити собі спізнитися, іноді навіть на годину. Вільсон не міг далі терпіти ці порушення й поставив питання про звільнення Марини. Сем був переконаний у правильності такого рішення, але ввечері Михайло підійшов до Вільсона й сказав йому, що Марина – дружина його брата. Звичайно, Вільсон не захотів створювати неприємності своєму товаришеві й змінив своє рішення.

Але проблема полягала в тому, що про звільнення секретаря стало відомо всьому персоналу компанії. Зміна Вільсоном свого рішення негативно вплинула на його репутацію як впевненого й вимогливого керівника, який може забезпечити компанії стійкий зріст.

Вільсон став помічати, що який би строк він не признавав для виконання тієї або іншої роботи, працівники компанії ніколи не виконували завдання вчасно.

Час ішов, компанія “Торговий дім” процвітала, однак Вільсон відчував, що працівникам не вистачає стимулів до роботи. Остаточно його охопив розпач після наступного інциденту.

Якось пополудні після важливих переговорів з їхнім майбутнім дилером у Макіївці, Вільсон і Михайло зайшли в офіс компанії. Перед очима Вільсона постало таке видовище: всі працівники офісу зібралися навколо одного стола, який було заставлено пляшками шампанського й горілки. Вони щось святкували.

Михайло почав пояснювати, що це святкування дня народження і, за звичаєм, таке святкування проводиться у всіх українських офісах. Якщо Вільсон хоче й далі працювати в Україні, то йому необхідно звикнути до таких традицій. Але Сем не хотів нічого чути, він був вражений. Це стало останньою краплею: такі традиції були неприйнятні для нього.

Перед Вільсоном постав вибір: звільнити посаду директора на користь іншого кандидата або працювати далі і пристосовуватись до неприйнятного оточення.

Запитання для обговорення

1. Які, на Вашу думку, помилки зробив Вільсон, коли працював в незнайомому йому середовищі?

2. Як би Ви поводитися, якби були на посаді, яку займає Вільсон?

3. Запропонуйте Ваші методи до виходу з даної ситуації.

10. Виконайте наступне ситуаційне завдання.

Сергій Соколов потрапив у важку ситуацію на роботі. Він вже більше двох років працював на посаді інженера, однак його фірма постійно воліла наймати людей з боку, а не просувати власних співробітників. Характерними рисами Сергія є амбіційність і прагнення до більш важкої й цікавої роботи, тому він вирішив зайнятися пошуками іншої роботи.

Спочатку він вирішив відновити своє резюме, у яке він в останні два роки навіть не заглядав. Йому потрібно було додати відомості про свою поточну роботу, курси підвищення кваліфікації й суспільну роботу. Він також вважав, що формат і фрази, у яких було викладено інформацію, мають бути поліпшені. Тому Сергій звернувся за допомогою до своєї подружки Лізи, яка була фахівцем зі складання резюме. Вона ознайомлювалася зі сотнями резюме на рік й вважалася експертом у цій області, і тому багато людей прислухалося до її порад.

Коли Ліза ознайомилася з резюме Сергія, вона сказала, що резюме є достатньо прийнятне, але його потрібно трохи доробити. По-перше, вона наказала йому змінити стиль викладу, зробити його більш динамічним. Вона також порадила частіше використовувати дієслова такі, як “зробив, освоїв, розробив і т. ін.”. Після таких стандартних змін Ліза й Сергій почали обговорювати, як краще подати його поточну роботу.

Сергій окреслив свої обов’язки Лізі, і Ліза виклала їх мовою, яка є притаманною для резюме. Коли він прочитав, то побачив свою власну роботу в новому світлі. Хоча він допомагав менеджерів відділу майже у всьому, але відчув незручність від слів “помічник менеджера відділу”. У його компанії не існувало такої посади, і він не вважав за можливе так назвати свою роботу. Він також не був упевнений у правильності деяких слів, які було використано для опису його діяльності.

Сергій поділився з Лізою своїми побоюваннями, однак вона сказала: “Не турбуйся про це. Ніхто й не очікує, що у своєму резюме ти будеш абсолютно правдивий. Намагайся здійснити враження на людей. Я завжди вважаю, що половина того,

що я прочитала є перебільшенням. Сергій, скромністю ти нічого не доможешся”. Сергій став міркувати про це й про своє майбутнє. Він дійсно шукав кращу роботу. Може бути, Ліза була права. Зрештою, вона була фахівцем. Сергій відчув себе в пастці. Щоб Ви зробили на його місці?

Запитання для обговорення

1. Чи етично шукати роботу і не сповістити про це своєму керівникові?

2. На якому етапі Сергій зобов’язаний повідомити про намір звільнитися з посади керівникові фірми?

3. Чи необхідно йому самому шукати собі заміну?

11. Заповніть анкету самооцінки.

Ціль роботи із цією анкетю полягає в удосконалюванні роботи в групі, команді, в організації. Заповнення цієї анкети дасть вам можливість:

- зорієнтуватися у власних схильностях у групі (можна віддати перевагу декільком ролям);

- удосконалити ролі, які є найбільш природними, зробити їх більш виразними з метою внесення конструктивного внеску в роботу групи;

- подумати над тим, чи варто виконувати ролі, які є Вам далекими. Чи не краще розвивати себе, удосконалювати ролі, які притаманні Вашим уявленням і підбирати в колектив людей, які будуть доповнювати один одного.

Розгляньте 7 частин анкети за 10 пунктами кожна (табл. 11-17). Можете використати всі 10 пунктів однієї частини, якщо це точно відображає Ваше становище в групі, або вибрати

10 пунктів з деяких частин, які відображають Ваше становище більш-менш адекватно.

Таблиця 11.

Анкета самооцінки

Частина 1

Я вважаю, що мій внесок у роботу групи полягає в тому, що...

Перелік питань	Варіанти відповідей
а	Я можу швидко помітити й використати нові можливості
б	Я можу добре працювати з дуже різними людьми
в	Моя природна властивість – “народжувати” нові ідеї
г	Моя сила полягає в тому, що я можу з членів групи “витягнути” те, що в них є найкращого (щоб вони сприяли досягненню цілей і завдань групи)
д	Моє головне вміння в можливості доводити справи до кінця задля досягнення ефективності
є	Я в стані сприймати на якийсь час свою непопулярність, якщо це буде мати корисні наслідки
ж	Я відчуваю, що є реалістичним й правдоподібним, якщо мова йде про досягнення успіху
з	Я можу запропонувати який-небудь альтернативний вихід із скрутного становища без упередження й небажання

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 2*Якщо я маю якісь недоліки в роботі групи, то це тому, що...*

Перелік питань	Варіанти відповідей
а	Я не можу погодитися з тим, коли під час обговорення кожного питання немає порядку, обговорення не контролюється
б	Іноді забагато уваги присвячую задумам, які не до кінця продумані
в	Я можу почати багато говорити тоді, коли група працює над новими задумами (ідеями)
г	Мій холодний погляд на справу перешкоджає моєму приєднанню до готовності й ентузіазму колег
д	Часом мене сприймають як людину, яка занадто давить своїм авторитетом, якщо щось обов'язково повинне бути зроблене
є	Мені важко залишатися на "першій лінії", оскільки я відчуваю велику відповідальність за атмосферу в групі
ж	Я маю схильність роздумувати над тим, що в цей момент прийде мені в голову, і як наслідок – втрачаю контакт з тим, що робиться
з	Колеги дивляться на мене як на людину, яка занадто зайнята дріб'язками й можливістю поганого розвитку справ

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 3

Якщо я разом з іншими притягнутий до підготовки проекту...

Перелік питань	Варіанти відповідей
а	Я маю здатність до того, щоб впливати на людей і при тому не “давити” на них
б	Моя чуйність допомагає попереджати багато помилок
в	Я надаю перевагу діяльності і вважаю, що будь-які збори є марною витратою часу
г	Можна розраховувати на те, що я придумаю щось оригінальне
д	Я намагаюся, щоб добрі задуми (ідеї) стали предметом інтересу цілої групи
є	Я завжди шукаю останні новинки, нові відкриття й результати досліджень на певну тему
ж	Я переконаний, що моя здатність висловлювати свою думку може допомогти в ухваленні відповідного рішення
з	Моя спеціальність – це організація найважливішої частини роботи

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 4*Моєю характерною рисою під час роботи в групі є...*

Перелік відповідей	Варіанти відповідей
а	Я дійсно зацікавлений у тому, щоб краще знати своїх колег
б	Я без нерішучості й сумнівів протиставляю свою позицію позиції більшості
в	Я звичайно знаходжу такі аргументи, які дозволяють відкинути помилковий погляд
г	В мене є особливий талант втілювати задуми в життя
д	Я маю схильність до того, щоб не діяти традиційно, а дивувати чимсь несподіваним
є	Я маю звичку доводити до досконалості те, за що я узявся
ж	У мене є готовність нав'язувати й використовувати контакти поза групою
з	Я вмю знайти одне-єдине рішення, навіть якщо мене цікавить багато аспектів справи

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 5***Робота в групі приносить мені задоволення, оскільки...***

Перелік відповідей	Варіанти відповідей
а	Мені подобається аналізувати ситуацію й розглядати можливість вибору
б	Мене цікавить можливість знаходити практичне рішення проблем
в	Мені приємно бути переконаним, що я сприяю створенню гарних відносин (контактів) між людьми на роботі
г	Мені подобається, що я можу мати великий вплив на рішення проблем
д	Мені подобається контактувати з людьми, які можуть запропонувати щось нове
е	Я спроможний переконати людей у важливості запропонованої справи
ж	Всю свою увагу я направляю на завдання, яке виконую на даному етапі
з	Я знаходжу такі ділянки роботи, які збуджують мою уяву

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 6

Якщо зненацька одержую складне завдання, яке необхідно виконувати разом із недоброзичливими партнерами...

Перелік відповідей	Варіанти відповідей
а	У мене виникає бажання десь сховатися, щоб придумати, як вийти зі складної ситуації
б	Я готовий до співробітництва з людиною, яка позитивно ставиться до моєї справи
в	Я знаходжу спосіб зменшити масштаби свого завдання шляхом перерозподілу обов'язків серед інших працівників
г	Моя природна здатність відчувати, які справи є терміновими, дозволяє мені працювати відповідно плану
д	Я, безумовно, залишуся спокійним і зможу прийняти рішення з будь-якої проблеми
є	Я не відступлю від певної мети, незважаючи на тиск
ж	Я готовий взяти на себе конструктивне керівництво, якщо я буду переконаний, що група не рухається вперед у роботі
з	Я запропоную дискусію для створення нових задумів і рішень

Усього 10

Анкета самооцінки

Частина 7*Труднощі моєї роботи в групі з'являються через те, що...*

Перелік відповідей	Варіанти відповідей
а	Я маю здатність проявляти своє невдоволення стосовно тих, хто, на мою думку, перешкоджає досягненню успіхів
б	Я схильний до аналізу й мало опираюся на інтуїцію, що може не подобатися іншим
в	Моє прагнення дуже старанно виконувати роботу може стримувати просування вперед
г	Я досить швидко починаю нудьгувати й чекаю, що інші будуть мене стимулювати й “запалювати”
д	Мені важко розпочати роботу, якщо її мета для мене не зрозуміла
є	Часом у мене виникають труднощі з правильним вирішенням складних проблем
ж	Я розумію, що жадаю від інших того, чого сам не можу зробити
з	Я коливаюся, чи варто просувати свою точку зору, якщо зустрічаюся з явною опозицією

Усього 10

Тепер впишіть відповіді (кількість пунктів) у таблицю 18 результатів Вашої самооцінки.

Таблиця 18.

Результати до анкети самооцінки

Частина	а	б	в	г	д	є	ж	з
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Ключ до анкети самооцінки

Перенесіть у таблицю 19 результати з таблиці 18. Таблиця 11 являє собою ключ для розшифровки Ваших результатів. Порахуйте пункти в кожному стовпчику таблиці 19.

Таблиця 19.

Ключ до анкети самооцінки

№	ПО	ПЛ	ЛД	ЛІ	ЛК	СУ	ЛГ	ПЕР
1	є	г	ж	в	а	з	б	д
2	а	б	д	ж	в	г	є	з
3	з	а	в	г	є	ж	д	б
4	г	з	б	д	ж	в	а	є
5	б	є	г	з	д	а	в	ж
6	є	в	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	є	г	б	з	в
Сума								

ПО – практичний організатор **ЛК** – людина контактів
ПЛ – природний лідер **СУ** – суддя
ЛД – людина дії **ЛГ** – людина групи
ЛІ – людина ідеї **ПЕР** – перфекціоніст (*людина, яка прагне досконалості у всьому*)

Інтерпретація результатів

Найвищий результат у якому-небудь стовпчику свідчить про те, яку конструктивну групову роль Ви найчастіше виконуєте. Наступний за кількістю результат, свідчить про те, яку роль Ви виконуєте, якщо з деяких причин Ваша перша роль є менш необхідною. Останній і передостанній по кількості балів результати свідчать про те, що відповідні ролі є найменш використовуваними для Вас й їх варто розвивати. Або ж, можливо, Вам потрібно краще знати своїх колег, які могли б бути Вашими помічниками (таблиця 20).

Таблиця 20.

Результати до анкети самооцінки

Роль	Результати			
	низькі	середні	високі	дуже високі
ПО	0-6	7-11	12-16	17-23
ПЛ	0-6	7-10	11-13	14-23
ЛД	0-8	9-13	14-17	18-36
ЛІ	0-4	5-8	9-12	13-29
ЛК	0-6	7-9	10-11	12-21
СУ	0-5	6-9	10-12	13-19
ЛГ	0-8	9-12	13-16	17-25
ПЕР	0-3	4-6	7-9	10-17

Опис ролей у групі подано в таблиці 21.

Природний лідер – турбується про те, яким чином група прагне досягти мети. Він спроможний ефективно використати можливості колективу, знає, у чому переваги й недоліки групи, уміє використовувати індивідуальний потенціал кожного працівника. **Основні риси:** урівноважений, лідер. Для нього більш характерний здоровий глузд, а не інтелектуальний підхід; як керівник він не є агресивним.

Людина дії – направляє зусилля групи в потрібне русло; зосереджує свою увагу безпосередньо на визначенні цілей і пріоритетів; прагне впливати на зміст дискусії в групі й на результати активності групи. Його **основні риси:** лідер, неспокійний, імпульсивний, легко впадає в гнів. Хочє швидко бачити результати. Прагне до змагання (суперництва). Буває грубим, але завдяки його енергії “щось дійсно відбувається”.

Практичний організатор – замінює концепції й плани практичною діяльністю й реалізує погоджені плани систематично й ефективно. **Основні риси:** урівноваженість і дисциплінованість. Завдяки його напористості здійснюється реалізація планів і проектів. Прагне до конкретних дій, не любить, якщо плани змінюються.

Людина ідеї – висуває нові ідеї й стратегії і приділяє особливу увагу найбільш важливим проблемам. Своє бачення справи протиставляє груповому, не боїться конфронтації. **Основні риси:** лідер, інтелігентний. Може забувати про деталі й робити помилки, а також критикувати ідеї інших. Чим більш важливою є проблема, тим із більшою завзятістю він береться її виконувати. Вважає, що гарні ідеї спочатку можуть здаватися неправдоподібними. Довкола нього створюється аура “генія”.

Табл.. 21

Людина контактів – вивчає, аналізує, знаходить інформацію, яка пов’язана з перспективними планами й діями поза групою; нав’язує зовнішні контакти, які можуть бути корисними колективу; вміє вести необхідні переговори. **Основні риси:** урівноважений, лідер. Підтримує все нове (інновації), гарний імпровізатор. Іноді є цинічним у пошуках корисних дій – часто говорить: “Нові можливості виникають у результаті помилок інших”.

Суддя – аналізує проблему, оцінює задумане, завдяки чому група починає роботу добре підготовленою й приймає продумані рішення. **Основні риси:** інтелігентний, урівноважений. Об’єктивний, безсторонній і спокійний, любить мати час для міркувань; іноді йому не вистачає ентузіазму, але його спокій сприяє прийняттю продуманих рішень.

Людина групи – підтримує членів групи й її мораль; якщо існують які-небудь недоліки, уміє запобігати конфліктам; формує дух групи, зміцнює взаєморозуміння й співробітництво; лояльна по відношенню до колективу. **Основні риси:** урівноважений, не прагне лідирувати й змагатися. Може бути, його внесок не дуже видний, але лояльність і відданість групі важко переоцінити.

Перфекціоніст – орієнтований на конкретний результат: на закінчення завдання в певний строк, на виконання його на найвищому рівні; з ним може бути важко контактувати, внаслідок того, що він не любить несподіванок, які не стосуються виконання завдання. **Основні риси:** неспокійний, напружений, дисциплінований.

8. КОМП'ЮТЕРНА РЕВОЛЮЦІЯ, ЕТИКА Й БІЗНЕС

Відомо, що інформація, технології й знання являють собою життєво важливі елементи структури багатьох підприємств, а володіння спеціальною інформацією може забезпечувати одному підприємству серйозні переваги перед іншим. Таким чином, інформація набуває цінності для того, хто нею володіє. От чому в конкурентній ситуації, в обстановці бурхливого розвитку інформаційних технологій одне підприємство може не бажати ділитися з іншими своїми знаннями й інформацією, хоча при цьому воно б їх і не втратило.

Більшість людей погоджується з тим, що крадіжка являє собою зло, і що зловживання власністю іншої людини є крадіжкою. Однак, в області використання програмного забезпечення комп'ютерів те, що являє собою злодійство або зловживання, не завжди є очевидним. Закон про авторське право має за мету допомогти визначенню правових принципів інтелектуальної власності взагалі й прав людини на особисту інтелектуальну власність.

Але закон про авторське право спочатку призначався для застосування письмового викладу ідей, і можна стверджувати, що дотепер не існує обов'язкового й однозначного тлумачення цього поняття.

Підприємства широко застосовують у своїй повсякденній діяльності комп'ютери, які, особливо у зв'язку зі широким розвитком мережних технологій, швидко й кардинально змінили методи роботи, поліпшили внутрішні й зовнішні зв'язки

підприємств. Більше того, можна констатувати, що вони взагалі змінили характер сучасного бізнесу. Відповідно, комп'ютерна революція висунула перед бізнесом і ряд принципово нових проблем морального характеру. До основних з цих проблем варто віднести наступні:

- 1) питання, пов'язані зі заміною працівників комп'ютерами;
- 2) комп'ютерна злочинність;
- 3) відповідальність за комп'ютерні помилки;
- 4) захист власності на комп'ютери, комп'ютерні записи й програмне забезпечення;
- 5) забезпечення умов таємності й конфіденційності для компанії, її працівників і клієнтів, пов'язаних із використанням комп'ютерів.

Поняття комп'ютерної злочинності набуває значного поширення, так само як й зростає кількість злочинів, пов'язаних із використанням комп'ютерних технологій, а самі вони стають усе більш різноманітними й витонченими.

У моральному аспекті немає ніякої різниці, чи крадемо ми гроші з ящика чужого столу або перераховуємо за допомогою комп'ютерної мережі гроші з чужого рахунку на власний. Крадіжка за допомогою комп'ютера аморальна в такої ж мірі, як аморальна крадіжка будь-якими іншими способами. Але для підприємств й організацій крадіжка за допомогою комп'ютера породила цілий ряд специфічних проблем.

Комп'ютерні крадіжки, які надають шкоди бізнес-структурам, підрозділяються на три основних види. Один з них являє собою фізичну крадіжку грошей або активів, інший

полягає в розкраданні інформації, а третім є крадіжка комп'ютерного часу. Окремим видом злочинної діяльності в сфері інформаційних технологій є розробка й поширення комп'ютерних вірусів у інформаційних мережах. Хоча при цьому виконавці, здавалося б, не одержують ніякої матеріальної вигоди, вони здатні серйозно порушити нормальну діяльність сотень тисяч підприємств, фірм й організацій.

Крадіжка грошей й активів за допомогою комп'ютерів причиняє бізнесу втрати, які оцінюються приблизно в 3 млрд. дол. щорічно. Крадіжки зі застосуванням комп'ютерів приймають різні форми. Коли крадіжка здійснюється сторонньою людиною, вона припускає вторгнення в комп'ютерну систему фірми. Коли ж вона здійснюється працівником фірми, крадіжка приймає форму таємного включення відповідних команд у її комп'ютерну систему.

Кількість таких крадіжок зростає. Проте, багато фірм неохоче подають відомості щодо комп'ютерної злочинності, а коли виявляють зловмисника, прагнуть не порушувати кримінальну справу. Вони не бажають віддавати розголосу той факт, що їхня комп'ютерна система виявляється не зовсім надійною. Адже це може викликати сумніви в надійності ділової репутації фірми й, можливо, привести до втрати певної частини клієнтів або вкладників.

Комп'ютерні злочини, за своєю суттю, являють собою різновид інтелектуальних злочинів. Дійсно, їхня підготовка й здійснення вимагають праці й уяви інтелектуального характеру, яка традиційно викликала до себе повагу людей. Це злочини, які чинять люди розумової праці, все-таки є злочинами, незважаючи на те, що відбуваються без застосування фізичної сили.

Крім грошей, людина може за допомогою комп'ютера украсти також і виробничі секрети компанії, її статистичні дані й всі інші відомості, що становлять комерційну таємницю, які фірма розміщує й зберігає в пам'яті електронно-обчислювальних машин (ЕОМ). Торгово-промислове шпигунство здійснюється за допомогою комп'ютера набагато легше, ніж у минулі часи – до широкого впровадження комп'ютерів у практику управління.

На сучасній стадії розвитку ЕОМ ще не розроблені загальні правила використання комп'ютерів, норми і стандарти комп'ютерної етики. Проникнення в чужий будинок або чужий офіс вважається незаконним; аморальність такої дії не викликає сумнівів. Але чи аморально – або протизаконно – вторгнення до чужого комп'ютера? Щодо цього закон не завжди ясний, як неясні й моральні мотиви багатьох людей, особливо представників бізнесу.

Деякі університетські викладачі комп'ютерної техніки й інформаційних технологій спонукають студентів намагатися вторгнутися в чужі комп'ютерні системи й мережі. Це робиться з метою перевірки знань студентів, розвитку їхніх професійних умінь і навичок, а також з метою виявити недоліки комп'ютерів й їхнього програмного забезпечення, які можна усунути й у такий спосіб підвищити надійність комп'ютерних систем або мереж. Інші університети осудливо ставляться до будь-яких спроб вторгнутися в системи комп'ютерів, до яких немає відкритого доступу. Дотепер дискусійним є питання про те, чи варто вважати таємне включення в комп'ютерну систему аморальним, навіть у тому випадку, коли з формальної точки зору воно не є протизаконним?

Добре відомо, що вторгнення в секрети чужого життя означає порушення прав людини. Той факт, що хтось, на те не уповноважений, вторгся в комп'ютерну пам'ять або систему іншої людини або організації, означає, що власник системи не може бути цілком впевненим у недоторканності своїх записів. Зміни в комп'ютерну пам'ять можуть бути внесені таким чином, щоб не залишати ніякого сліду. Крім того, збиток наноситься вже самим фактом вторгнення, незалежно від того, чи ознайомився хакер з даними, чи ні.

У тому випадку, коли викладачі хочуть навчити своїх студентів забезпечувати надійність електронних систем і прагнуть це зробити за допомогою практики порушення чужих кодів, вони, власне кажучи, визначають реальну можливість злому цих кодів.

Таємне несанкціоноване вторгнення в чужу комп'ютерну систему переслідує різні цілі: доступ до конфіденційних даних, які зберігаються в пам'яті комп'ютера або включення в електронну систему просто для того, щоб використати її у власних цілях. Той факт, що таке включення здійснюється таємно, уже робить його морально підозрілим. Не уповноважений на те користувач або краде чужий комп'ютерний час, або без дозволу експлуатує чужий комп'ютер, що також не можна вважати сумісним з морально-етичними нормами. Сьогодні не існує загального правила, яке дозволяє будь-якій людині використовувати, наприклад, друкарську машинку іншої особи, коли ніхто в цей момент на ній не працює. Сам по собі факт одержання людиною доступу до системи без фізичного порушення прав власності не змінює негативної моральної характеристики подібного вчинку.

У цей час питання стосовно моральності використання комп'ютерного часу службовцями фірми, які мають право доступу до системи, в особистих цілях, зокрема, електронної пошти й системи Інтернет, дискутується в багатьох компаніях. Його рішення, знайдене в багатьох університетах і компаніях, зводиться до того, що необхідно укласти зі співробітниками письмові угоди, де чітко визначаються правила користування комп'ютерами, регламентуються відповідні права й принципи поділу гонорару, якщо такий виплачується.

Уразливість комп'ютерних систем для несанкціонованого доступу до них піднімає сукупність специфічних проблем. Одна з них полягає в відповідальності за збої комп'ютерних програм й інші погрішності в роботі комп'ютера.

Самі по собі комп'ютери, незалежно від їхнього ступеня складності й досконалості програмного забезпечення, – це просто машини, вони не здатні нести відповідальність. Усе, що вони виконують, виходить від людей, які за це, в остаточному підсумку, і несуть відповідальність. Комп'ютери ж у руках людей стали певним засобом, який сприяє спробам уникнути відповідальності. Виправдання звичайно полягають у тому, що комп'ютер, мов, неправильно спрацював. Однак, в остаточному підсумку помилки – це помилки людей, а не помилки комп'ютерів, і відповідальність за помилки лежить на людях, а не на комп'ютерах.

Так само, як конкретні люди морально відповідальні за нанесення морального або матеріального збитку іншим людям або організаціям за допомогою комп'ютерів або шляхом їхньо-

го використання, вони повинні нести відповідальність і за будь-які форми застосування комп'ютерів. Комп'ютери, як й інші засоби новітньої технології, не є самі по собі гарними або поганими. Вони можуть бути використані як у благо, так і на шкоду людям і людству, причому, як благо, так і можлива шкода від них залежать винятково від людей.

Комп'ютери було введено в дію багатьма компаніями так швидко й у такій кількості, що не були вжиті достатні заходи для забезпечення їхнього захисту. Службовці зобов'язані дотримуватися умовам таємності комп'ютерних записів, контролювати свою власну цікавість у тих випадках, коли виникає можливість недозволеного доступу до цих записів; вони зобов'язані захищати конфіденційність записів, до яких мають офіційний доступ. Технічні проблеми забезпечення режиму таємності й забезпечення надійного захисту записів у комп'ютерне століття взаємопов'язані з морально-етичними проблемами. Їхнє ефективне вирішення вимагає серйозної уваги й надання значних зусиль з боку персоналу компаній, організацій і підприємств.

Проаналізуємо наступні приклади.

Приклад 1. Іващенко працює у великій фірмі, у відділі маркетингу, причому головним чином, на комп'ютері. Протягом декількох вихідних днів і вечорами він, працює в себе вдома на своєму персональному комп'ютері, розробляє програму, яка спроможна полегшити його роботу й підвищити її ефективність. Потім, після завершення розробки, він установлює цю програму на офісний комп'ютер і використовує її щодня. Через кілька місяців Іващенко переходить на роботу в ін-

шу фірму. Коли він звільняється з компанії, то забирає програму з собою, а в пам'яті офісного комп'ютера попередньої компанії її стирає. Проаналізуйте з точки зору моральності його дії.

Приклад 2. Іващенко забирає програму, що він розробив самостійно в неробочий час і на своєму особистому комп'ютері. Той факт, що він використовував її у роботі, служить до вигоди його роботодавця. Іващенко одноосібно користувався цією програмою, хоча у випадку передачі її новому співробітникові, ця програма також зробила б роботу останнього більш ефективною. Однак, Іващенко був зовсім не зобов'язаний передавати програму, розроблену їм за власною ініціативою й у неробочий час, компанії у випадку переходу на інше місце роботи. Програма є його інтелектуальною власністю, належить йому особисто, і він має повне право забрати її з собою.

Приклад 3. Та ж ситуація, що й у прикладі 1, за винятком того, що для розробки зазначеної програми Іващенко у вихідні дні й вечорами використовував комп'ютер компанії з дозволу її керівника. Проаналізуйте з точки зору моральності його дії.

Приклад 4. Та ж ситуація, що й у прикладі 1, за винятком того, що Іващенко залишає в комп'ютері компанії розроблену їм програму, а з собою забирає лише її копію.

У результаті роботодавець не має виняткового права щодо використання даної програми. Однак, оскільки програма була введена в комп'ютер компанії й зберігалася в його пам'яті, причому все це було пов'язане з виконанням роботи

для компанії, і оскільки при цьому співробітник використовував устаткування компанії, остання все-таки має деяке право на продукт. У такому випадку доцільно містити письмові угоди, в яких зафіксовано положення стосовно права власності на програми, щоб запобігти виникненню суперечок з цього питання.

Приклад 5. Та ж ситуація, що й у прикладі 1, за винятком того, що коли Іващенко, звільнюється з компанії, то не бере зі собою ні програму, ні її копію. Він заново розробляє програму на новому місці роботи.

У цьому випадку програма, яка утримується в голові Іващенко, хоча й розроблялася в період його роботи в компанії, однак не належить цій компанії, оскільки цю програму йому ніхто не замовляв, за її розробку йому не заплатили, розроблялася вона у вільний час. Не є програма й виробничим секретом компанії. Разом з тим, досвід Іващенко з розробки програми та її використання належить йому самому. Він вправі цілком законно відтворити програму в допомогу собі й на роботі в нового роботодавця.

Приклад 6. Та ж ситуація, що й у прикладі 1, за винятком того, що Іващенко розробляє нову програму в робочий час.

У цьому випадку розроблену програму цілком законно можна вважати власністю компанії. Програма не тільки пов'язана з роботою, але її цілком законно можна вважати частиною службової діяльності Іващенко. Тому Іващенко порушує авторське право, коли відтворює дану програму на новому робочому місці.

Запитання для обговорення

- Назвіть моральні проблеми, які виникають при використанні комп'ютерів.

- Крадіжка за допомогою комп'ютера аморальна. Які моральні обов'язки виникають у фірми, коли вона дізнається про комп'ютерні крадіжки на фірмі? Чому фірми часто неохоче переслідують порушників?

- У чому складається принципове розходження між збройним пограбуванням банку і його пограбуванням за допомогою комп'ютера? Чи породжує таке розходження різні моральні проблеми й різну відповідальність? Поясніть.

- Чи є аморальним таємне підключення комп'ютера до чужої системи? Якщо так, то чому? Якщо ні, то чому? Аргументуйте свою позицію з цього приводу.

- Запропонуйте для компанії принципи політики в галузі використання службовцями електронної пошти й Інтернету, які б Ви вважали справедливими й прийнятними для всіх сторін. Наведіть моральне обґрунтування доцільності такої політики.

- Маркетингова фірма "Альстон" купує в ряді фірм і відомств інформацію й використовує її для складання банку даних стосовно окремих осіб. Потім фірма використовує цю інформацію для складання біографічних довідок про цих осіб та включає в довідки відомості про їхні витрати, про види продуктів, що вони купують і т. ін. Ці біографічні довідки фірма продає іншим організаціям. Чи морально обґрунтована практика такої діяльності цієї фірми. Якщо так чи ні, то чому?

- Чи етично з боку організацій, які поширюють кредитні картки, продавати фірмі "Альстон" подібні дані щодо всіх покупок, які зробили власники кредитних карток?

- Проаналізуйте ситуацію: “Справа фірми “пл.” проти “Майкрософт” і дайте відповідь на запитання: “Чи всі індивідуальні елементи, які, як затверджує “Епл”, були скопійовані фірмою “Майкрософт”, незалежно від того, захищені вони авторським правом чи ні?”

Ситуація. Компанія “Епл” розробила комп’ютер “Ма-кінтош” в супроводі з графічним інтерфейсом користувача, вікнами усередині вікон і піктограмами для різних завдань. Коли фірма “Майкрософт” впровадила дуже популярну систему “Windows”, яку було розроблено не для використання в комп’ютерах фірми “Епл”, а для сумісних комп’ютерів “IBM”, що використовували MS-DOS як операційну систему, вона залучила багато деталей, які колись були доступні тільки для комп’ютерів фірми “Епл”.

Компанія “Епл комп’ютер, Інк.” Пред’явила фірмі “Майкрософт” позив із приводу 189 випадків порушення авторських прав на програмне забезпечення, у центрі яких було обвинувачення з приводу використання елемента її програмного забезпечення “дивися й відчувай” (look and feel). Однак, суд не виявив ніяких порушень авторського права з боку фірми “Майкрософт”.

9. ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

Презентація являє собою один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. фірми. Навіть у процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації. У той же час, підготовка презентації є дуже відповідальною акцією, а її проведення тіс-

но пов'язане з проблемами не тільки чисто технічного, але й морально-етичного характеру. Ці аспекти необхідно враховувати як ініціаторам й організаторам презентації, так й її безпосереднім виконавцям й учасникам.

Це означає, насамперед, чіткий вибір цільової й функціональної спрямованості презентації, визначення характеру інформації й способів її подання. Особливо важливу роль відіграють правильне визначення кола запрошуваних на презентацію осіб (цільової аудиторії) і своєчасне розсилання їм запрошень. До речі, останній фактор часто й створює проблеми морально-етичного характеру. З одного боку, варто запрошувати тих людей, заради яких презентація й організується, а з іншого боку – не можна забути запросити тих (навіть потенційних) партнерів, які можуть обрзатися на сам факт їхнього ігнорування.

9.1. Сутність, цілі й переваги презентації

Сутність презентації складається в організації й здійсненні фірмою специфічних заходів або інших дій за поданням самої фірми, її місії, стратегічних планів або нової продукції партнерам, клієнтам і громадськості. Звичайно такі заходи являють собою особливий різновид PR-кампанії (PR або Public relation означає зв'язок із громадськістю). Вони є акціями, спрямованими на формування й закріплення позитивного іміджу фірми серед широкої громадськості.

Відповідно до цього, на презентацію фірма звичайно запрошує авторитетних державних, політичних і суспільних діячів, представників мас-медіа з попередньою підготовкою для них коротких прес-релізів. Сама ж презентація відбувається

ся не тільки у формі доповідей або усних повідомлень, але й із широким використанням наочних засобів подання інформації, зразків продукції, макетів і т. ін. Презентація часто супроводжується фуршетом для всіх присутніх і роздачею рекламних або інших презентаційних матеріалів.

Природно, організація презентації й всі представлені у процесі її проведення матеріали повинні відповідати нормам і вимогам ділової етики, у тому числі правилам сумлінної конкуренції.

Основними достоїнствами презентації є:

- доступність і різноманітність форм подачі матеріалу;
- висока інформативність матеріалу;
- можливість умілого використання безсумнівних переваг сучасних технічних засобів і забезпечення високої наочності представленої інформації;
- високий ступінь запам'ятовування інформації, яку презентують.

Грамотно організована й уміло проведена презентація сприяє виникненню активного інтересу з боку слухачів і забезпечує успішне досягнення цілей, які ставили перед собою її організатори.

9.2. Основні правила підготовки й проведення презентації

Презентацію можна проводити як у службових приміщеннях фірми, так й у громадських місцях – у виставкових павільйонах, на різних конференціях, семінарах або симпозіумах, у ресторанах і т. ін. Якщо компанія прагне продемонструвати

свою могутність, вона повинна використовувати для цього відповідні символи, такі як відповідне оформлення штаб-квартири компанії й т. ін.

Так, штаб-квартира компанії “Tandem Computer” зовсім не схожа на типові офіси фірм. Територія, яка прилягає до неї, обладнана біговими доріжками, баскетбольними площадками, величезним басейном і класами для занять йогою. Шикарний танцмайданчик завершує ансамбль комплексу. Все це споруджено не тільки для того, щоб співробітники компанії могли повноцінно відпочивати, але й для підтвердження широких фінансових можливостей фірми. Природно, що свої презентації “Tandem Computer” проводить винятково в штаб-квартирі.

Інші символи могутності, успішності й благополуччя компанії включають розміри й розташування офісів, престижне меблювання, стиль одягу й презентабельність персоналу.

Важливу роль відіграє також характер оформлення роздавального матеріалу для учасників презентації. Доцільно використання для цього гарних фірмових папок, самі матеріали повинні бути яскравими й інформативними, виконаними на високому поліграфічному рівні.

Необхідно пам'ятати й про морально-етичний аспект презентації. Одне з основних положень тут полягає в тому, що в процесі рекламування достоїнств й переваг продукції фірми, не можна зневажливо одзиватися стосовно продукції своїх конкурентів. Тим більше неприпустимими є відгуки про них у неповажному тоні.

Останнім часом все більшого поширення набуває таке поняття, як *символічний менеджмент*. Його завдання й скла-

даються саме в підготовці презентацій, інсценування й інших акцій PR-кампанії, у формуванні корпоративної культури й стилю поведінки співробітників. Фахівці із символічного менеджменту повинні будувати свою діяльність таким чином, щоб без зайвих слів партнери, клієнти зрозуміли суть справи, нові цілі й пріоритети компанії, розставили акценти в перспективних планах її діяльності.

Презентація як одна з основних форм активної PR-кампанії фірми призначена для того, щоб її учасники добре запам'ятали запропоновану їм інформацію. Саме тому варто прагнути забезпечити її високу наочність, яскравість і незвичайність подачі.

У той же час необхідно розуміти, що на пам'ять не можна покладатися. У процесі презентації потрібно стежити за кількістю матеріалу, який презентується, і його дозуванням. Результатами численних психологічних досліджень доведено, що найбільш міцно й комфортно людина запам'ятовує чотири пункти. У зв'язку із цим можна сформулювати основні вимоги стосовно проведення презентації у наступному виді.

По-перше, доцільним є повторення головної інформації в основній частині доповіді або у висновках.

По-друге, необхідний вибір цікавої, діючої, наочної й, бажано, незвичайної форми подачі матеріалу. Саме ця незвичайність форми буде сприйматися сама по собі й сприяти ефективному запам'ятовуванню її змісту.

По-третє, концентрації уваги слухачів, а отже, і запам'ятовуванню ними інформації значною мірою сприяє ентузіазм і цілеспрямованість доповідача.

По-четверте, розуміння й запам'ятовування основної інформації добре забезпечує її оформлення в логічний або асоціативний ряди.

По-п'яте, важливу роль у сприйнятті матеріалу, який презентується, відіграє наочність його подання, у тому числі широке використання схем, діаграм, графіків, таблиць.

По-шосте, високу ефективність результатів презентації можна забезпечити за допомогою умілого використання роздавального матеріалу.

По-сьоме, презентаційна доповідь або повідомлення повинне відрізнятися чітким виділенням проблеми й способів її вирішення.

Нарешті, по-восьме, успіх презентації й запам'ятовування змістовної її частини значною мірою забезпечується вмілим використанням невербальних методів спілкування.

Знання й правильне використання наведених рекомендацій може сприяти успішному досягненню цілей презентації й всієї PR-кампанії фірми, формуванню й підтримці її іміджу, а отже, і ефективної реалізації стратегії розвитку.

Завдання. Вам пропонується скласти презентацію на одну із зазначених тем.

1. Моя спеціальність.
2. Упертість і здорова агресія фахівця як позитивні риси характеру управлінця.
3. Інформаційні технології – майбутнє України.
4. Випускник НТУ “ХПІ” – представник нової генерації сучасних фахівців, який спроможний підвищити конкурентоспроможність України.

10. ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РЕКЛАМИ

Образ фірми й враження від якості її продукції значною мірою визначається організацією й здійсненням рекламної компанії. Вона повинна відображувати рівень роботи фірми та її загальної культури, надійність й ефективність продукції, її відповідність запитам споживача й установленим технічним, соціальним, санітарним, екологічним і морально-етичним стандартам.

Одна з характерних рис нашого часу полягає в значному загостренні конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках. Поступове підвищення технологічного рівня, вихід на ринки високотехнологічної продукції все більшої кількості фірм підсилюють конкуренцію.

У цих умовах кожна компанія не тільки прагне вдосконалити якість своєї продукції й знижувати витрати виробництва, але й змушена звертати все більшу увагу на рекламу. При цьому виникає ряд проблем морального характеру. Частина з них містить загальні норми й принципи ділової етики, а частина носить специфічний характер, який пов'язаний з феноменом реклами. Для того, щоб вникнути в їхню сутність й ознайомитися з напрямками її застосування, доцільно спочатку ознайомитися зі змістом поняття реклами, її цілями й характерними рисами, які й породжують морально-етичні колізії.

10.1. Поняття реклами

Твердження про те, що етичні проблеми властиві всім сторонам ділового життя, у тому числі такому важливому аспекту бізнесу, як реклама, цілком відповідає дійсності. Реклама може просвіщати населення, інформувати його й навіть фо-

рмувати суспільну думку по відношенню до тієї або іншої продукції, тієї або іншої фірми. Пропаганда також може вважатися формою реклами політичної партії або якої-небудь соціальної групи.

Особливу увагу суспільство приділяє рекламі споживчих товарів, яка адресована широким верствам населення. Коли виробник виготовив товар, його головна мета полягає в тому, щоб його продати. Але щоб його продати з вигодою для себе, він повинен проінформувати потенційних покупців щодо наявності цього товару, його призначення і основних переваг у порівнянні з аналогічними товарами, які є наявними на даному ринку. Інакше кажучи, виробник повинен переконливо показати своїм потенційним покупцям або споживачам, чому саме цей продукт їм бажаний або необхідний.

Інформацію такого роду реклама й надає великої кількості людей. Кожен продукт можна розрекламувати всілякими способами. Для цього можна використовувати засоби масової інформації: радіо, телебачення, газети, журнали, пошту й т. ін. Рекламні публікації не тільки інформативні, основна їхня мета полягає в тому, щоб переконати людей придбати рекламований продукт. За посередництвом реклами деякі компанії бажать одержати популярність і визнання в суспільстві; вони вважають, що люди схильні швидше за все купувати товари знайомої фірми. Метою інших рекламних публікацій служить створення в суспільній думці доброзичливого відношення до виробника, який думає, що суспільна прихильність буде сприяти успішному продажу його продукту.

Отже, реклама повинна розглядатися як частина процесу продажу товарів. Оскільки будь-який продаж являє собою

угоду між покупцем і продавцем, угода є чесною тільки в тому випадку, коли обидві сторони мають належну інформацію щодо продукту і, коли вони вступають в угоду добровільно, без примусу. З моральної точки зору, оскільки реклама допомагає досягти своєї мети й продавцеві, і покупцеві, вона морально виправдана й припустима за умов, що вона не брехлива, не фальшива й не примусова.

10.2. Безпосередня мета реклами

Безпосередня мета реклами виявляється в наданні споживачеві (реальному або потенційному) точної й правдивої інформації щодо властивостей й призначення рекламованої продукції, її переваг в порівнянні з іншими видами аналогічної продукції.

Тут відразу ж виникає ряд специфічних проблем.

Перша проблема полягає в необхідності забезпечення точності, “реальності”, правдивості інформації. Вона виявляється тісно пов’язаною з проблемою перебільшеної, так названої “дутої” реклами.

Завдання: наведіть приклад використання “дутої” реклами (“Колгейт – зубна паста № 1”).

Коли споживач зустрічає таку рекламу, він не сприймає її буквально. Він розуміє, що це – псевдоправда, твердження, зроблене як би для того випадку, якби воно дійсно було правдою, але не має абсолютної відповідності до дійсності, не потребує доказів, абсолютної віри. Нешкідливе, на перший погляд, перебільшення має своїм наслідком, виникнення ряду моральних проблем. Споживач так і не одержує точної інформа-

ції й тому не має можливості обґрунтованого, розумного вибору.

Навряд чи рядовому покупцеві відомо про те, що одне з українських підприємств, фірма “Макфа”, яке випускає макарони, подала в суд на макаронну фабрику “Екстра-М” за використання у своєму товарному знаку слів: “№ 1 в Україні”.

Фірма “Макфа” вважає, що її конкуренти порушують закон “Про рекламу”, вводячи в оману покупців. Фірма готова надати документальне підтвердження того, що обсяг її продажів істотно перекидає обсяг продажів фірми “Екстра-М”. Та й за результатами експертизи, яку було проведено, можна стверджувати, що продукція “Екстра-М” займає лише третє місце за якісними характеристиками. Це означає тільки одне: використана в рекламних цілях заява, що макарони “Екстра-М” є “№ 1 в Україні”, м’яко говорячи, зовсім не відповідає дійсності. Найпоширенішою словесною “рекламою” стало винесення товару в розряд кращих, “поза конкуренцією”. Це не просто поганий смак і порушення норм ділової етики, це спроба видати бажане за дійсне, іншими словами, обман, а мовою юристів це являє собою пряме порушення закону.

Друга проблема полягає в тому, що реклама часто намагається маніпулювати свідомістю людей і користується їхньою необізнаністю і змушує їх купувати те, що їм зовсім не потрібно. Маніпуляції свідомістю й примус за допомогою реклами, звичайно ж, є аморальними. *Але:* не всі люди є настільки легковірними.

Може бути, що маніпуляції реклами розраховані на дітей дошкільного віку, тому що вони вразливі й легковірні?

Перша відповідь: ні, оскільки в родині покупки роблять дорослі, й вони приймають остаточне рішення.

Друга відповідь: так, оскільки покупці – батьки, реклама повинна бути звернена до них.

“Сублимінальна” реклама, тобто діюча на підсвідомість людини, є безумовно аморальною.

Завдання. Вивчить таблицю 22 і з’ясуйте, чи згодні Ви або не згодні з наведеними відповідями. Аргументуйте свою думку.

Таблиця 22.

Характеристика реклами

№	Питання	Можливі відповіді
1	Чи аморальна сама по собі реклама?	Ні, тому що вона допомагає досягти мети й продавцеві, і покупцеві. Однак, тільки якщо вона правдива, не примусова
2	Яка безпосередня мета реклами?	Надання точної інформації щодо властивостей й призначення продукції
3	Які проблеми реклами можна сформулювати?	1. Проблема точності, “реальності”, правдивості. 2. Проблема перебільшеної, “дутої” реклами, вигадка (Колгейт – паста № 1). 3. Маніпулятивність реклами
4	Неправда аморальна. Чи є неправдою те ж саме, що й вигадка?	Це не є тим самим. Неправда: ціль – обдурити. Вигадка: марні фантазії. Приклад реклами: якщо рекламодавець знає, що в рекламі неправда, його ціль – ввести в оману
5	Що таке образна мова? Чи є вона неправдою?	Приклад: я готовий з’їсти ведмедя. Образна мова припустима, якщо вона нікого не вводить в оману. Наведіть приклади образної мови в рекламі

6	Що таке реклама, яка вводить в оману?	<p>Це є реклама, яка не містить явного обману або помилкових тверджень, але яка висуває твердження в такій формі, що люди роблять з них невірні висновки.</p> <p>Так, реклама стільникових телефонів “Сонет”. “350\$ = телефон + підключення + перші 43200 хвилин”. Здається дуже вигідно – безкоштовно розмовляти кілька років. Але не це малося на увазі. Сенс у тому, що споживач безкоштовно розмовляє тільки протягом першого місяця, тому що в місяці 43 200 хвилин</p>
7	Що таке хибна реклама?	Помилкова реклама – реклама, яка містить фальшиве твердження або невірно характеризує рекламований предмет
8	Чи може реклама без тексту бути облудною?	Наприклад: 1) зображення на коробці не відповідає змісту; 2) зображено: курячий бульйон, а склад продукту з курячим бульйоном нічого спільного не має
9	<p>Чи виправдана реклама, спрямована на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дітей дошкільного віку. 2. На підлітків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ні. а) Діти вразливі й довірливі, мають малий досвід. б) Ціль реклами: зробити так, щоб діти натискали на дорослих – маніпулювання свідомістю дітей. 2. Ситуація складніше. Часто реклама грає на їхній соціальній незабезпеченості. “Хочеш подобатися – користуйся дезодорантом”. Але це проблему не вирішує
10	На кому лежить головна моральна відповідальність за рекламу?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробник товару. 2. Рекламне агентство. 3. Засоби масової інформації. 4. Громадяни (можна бойкотувати товари, де використовується аморальна

		реклама). 5. Уряд (роль уряду захистити інтереси споживача)
--	--	--

10.3. Хитрості реклами

Для того, щоб досягнути певної цілі в рекламі, використовується ряд прийомів, які мають характер хитрості, тобто є спробою переконати покупця або споживача і при цьому не виходити за рамки норм ділової етики. Найпоширенішими з цих прийомів є наступні.

Хитрість перша – безневинна. Маленьке перебільшення ефекту від можливого використання рекламованого товару. Наприклад, “Орбіт без цукру – найсмачніший захист від карієсу”, “Найкращого просто не буває – квас монастирський”, “Фітоскульптор – вперше в Україні: схуднення назавжди за 28 днів, без зусиль, без наслідків”.

Хитрість друга – підмінна. Дія рекламованого товару гіперболізується, а всі інші фактори відходять на другий план. Наприклад, “Завдяки пральному порошку X, Таня була найкрасивішою на випускному балі”.

Хитрість третя – зворушлива. Змусьте глядача розчулитися. Дуже ефективна експлуатація дитячої безпосередності. Їй можна довірити все: від реклами солідного банку й політичної партії до стимулювання збуту зубної пасти.

Хитрість четверта – “Ба, знайомі все обличчя!” Приємно усвідомлювати, що знамениті особистості користуються тим же шампунем від лупи, що й Ви.

Хитрість п'ята – авторитетна. Ролі “порадників” виконують люди в білих халатах й окулярах. Наприклад: “Рекомендації національної асоціації стоматологів”.

Хитрість шоста – псевдонаукова. Використання в рекламі графіків, таблиць, діаграм, наукових термінів, цифр. Наприклад: “рівень рН”, “показ мікробів, які бояться рекламованого мила”.

Хитрість сьома – однобока. Подача матеріалу з вигідної для рекламованого товару сторони. Наприклад, “ефективна жарознижуюча й безпечна” функція рекламованого нового медичного препарату, але однак ніхто не повідомляє, що цей розхвалений препарат погано діє на печінку.

Хитрість восьма – двозначна. Наприклад, у рекламі напою для дітей наприкінці ролика звучить результуюча фраза: “Слухайся своїх учителів”, і дитині зовсім незрозуміло, чого саме від неї хочуть. Але цей напій дитині вже хочеться купити.

Хитрість дев'ята – сексуальна. Навряд чи представникам сильної статі не сподобається або їх залишить байдужими реклама автомобілів, одекolonів й інших товарів, де широко використовуються гарні представниці протилежної статі.

Хитрість десята – секретна. Людей дуже притягає все секретне, таємне. Знання цієї психологічної особливості людей також добре й успішно використовується в рекламі. Сказане секретно, пошепки “чому раптом господарка стала краще готувати” ще більше приверне увагу. Ця хитрість часто використовується в рекламі ліків, гігієнічних засобів.

Хитрість одинадцята – страшна. Застосовується в такій формі, коли покупця або споживача залякують можливими наслідками, які його очікують, якщо він не купить рекламований товар.

Хитрість дванадцята – смішна. Реклама, яка використовує гумор, завжди сподобається. Наприклад, реклама “Білого орла”.

Хитрість тринадцята – підсаджена качка. Використання вигаданих персонажів, які випадково з’явилися перед камерою. Наприклад, випадкові покупці в супермаркетах.

Знання розглянутих прийомів необхідні рекламодавцям для того, щоб правильно користуватися етичними підходами при рекламуванні своїх товарів, а покупцеві – для того, щоб тверезо оцінювати сутність реклами.

Контрольні запитання й завдання

1. Ви – підприємець, випускаєте шампунь, який запобігає появі лупи і є ефективним уже при першому його вживанні. Фахівець із Вашого відділу маркетингу підказує, що продажі будуть ефективніші, якщо в інструкції на етикетці вказати, що шампунь рекомендується вживати двічі. Як Ви будете діяти?

2. Проаналізуйте ситуацію “Верблюди Джо” [40].

Сигарети марки “Camel” почали втрачати популярність, саме тоді компанія R.J. Reynolds Tobacco Company (RJR) в 1998 році розгорнула нову рекламну акцію, в основу якої було покладено карикатурне зображення верблюда Старий Верблюди Джо (Old Joe Camel). Акція виявилася досить успішною – час-

тина американського ринку, на якому популярністю користувалися сигарети “Camel” зросла з 0,4 до 4,5%. Серед курців у віці 18-24 років зріст попиту на сигарети “Camel” відбувався на тлі протилежної тенденції, що спостерігалася для галузі в цілому, де продажі дорогих сигарет, таких як “Camel”, скорочувалися, а продажі дешевих сигарет, таких як “Bucks”, збільшувалися.

В “Journal of the American Medical Association” за грудень 1991 рік було опубліковано добірку з трьох статей, які документально підтверджували популярність “Camel” серед неповнолітніх курців. Так, більше половини з 229 дітей у віці від трьох до шести років, включених у вибірку, знали верблюда Джо й те, що він представляє сигарети. За оцінкою Коаліції боротьби з палінням і за здоров’я (Coalition on Smoking and Health), частка сигарет “Camel”, що викурюють неповнолітні, зросла з 0,5 до 33%. В грошовому вираженні це становило 476 млн. доларів у рік. Коаліція направила у Федеральну торговельну комісію петицію з вимогою негайної заборони бренда Старого Джо. Американська медична асоціація й головний хірург Антонія Новело звернулися до журналів і роздрібних торговців із проханням відмовитися від реклами й використання знаків зі зображенням верблюда. Новело заявила, що старовина Джо явним і нахабним образом апелює до дітей, і використання цього образу в рекламі “гідно жалю”.

RJR відреагувала стрімко. Компанія направила об’ємисті результати досліджень, які спростовують висновки, зроблені в опублікованих “Journal of the American Medical Association” статтях, в 100 газетах. Статті в “Journal of the

American Medical Association” були розкритиковані за усіма напрямками: дослідників RJR не задовольняли й величина вибірки, і помилкове визначення поняття “неповнолітні курці”, і відсутність протилежних думок, і висновки, які не були підкріплені статистичними даними. Затверджувалося також, що число курців серед тінейджерів не зростає, і що популярність сигарет “Camel” у неповнолітніх явно перебільшена. Ці твердження були зроблені, незважаючи на заяву RJR про те, що компанія не проводила досліджень серед наймолодших курців США.

Представниця RJR підкреслила: “Немає ніяких доказів, які змусили б нас повірити в те, що рекламна кампанія сигарет “Camel” закликає молодь до паління”. Компанія здавна дотримувалася думки, що ніхто не починає курити завдяки рекламі. Реклама лише пропонує курцям перейти на інший сорт сигарет. Джеймс У. Джонстон, голова компанії R.J. Reynolds Tobacco Company, затверджував: “У прийнятті молодими людьми рішення почати курити реклама не відіграє ні найменшої ролі”. Проте, RJR змушена була розгорнути в газетах рекламну кампанію, спрямовану на запобігання паління серед неповнолітніх.

Видавці мас-медіа проігнорували вимогу бойкотувати “Старого Верблюда Джо”. Вони посилалися на Перше виправлення до Конституції США, що забезпечує захист свободи слова. Представник видавничого будинку Warner, що випускає журнал “Time”, заявив: “Ми вважаємо, що, доти, поки ця реклама є продуктом, який розповсюджується відповідно до закону й за особистими правилами, коли ми вирішуємо розміщати

рекламу чи ні, то діємо відповідально”. Кент Браунрідж, старший віце-президент Strait Arrow Publishing, який видає журнал “Rolling Stone”, сказав: “Я відкидаю доводи щодо наявності внутрішнього зв’язку між карикатурами й дітьми”. Слід зазначити, що витрати тютюнової промисловості на рекламу сигарет “Camel” у журналах зросли більш, ніж на 9% в 1991 р. і склали 33,8 млн. дол. Реклама сигарет “Camel” у періодичних виданнях Strait Arrow коштує близько 400 тис. \$ на рік.

- Хто в даній ситуації виступає як зацікавлена сторона?
- Які етичні проблеми постають в цьому випадку?
- Які аспекти рішення могли бути використані RJR при захисті реклами образу Старого Верблюда Джо?

- Яку роль зіграло Перше виправлення до Конституції США в реакції засобів масової інформації на заклик до бойкоту “Старовини Джо”?

- Які дослідження створюють найбільшу погрозу для суспільства – ті, що були опубліковані в “Journal of the American Medical Association”, або ті, які надала RJR?

- Ви б зберегли образ Старовини Джо, якби працювали в RJR? Аргументуйте.

- Які ризики збереження образу Старовини Джо?
- Чи повинен федеральний уряд заборонити “Старовину Джо”?

3. Проаналізуйте ситуацію “Optifast”.

Sandoz Nutrition Corporation – дочірня компанія швейцарського фармацевтичного гіганта Sandoz Ltd. Ця компанія, штаб-квартира якої перебуває в Міннеаполісі (штат Міннесота), в 1976 р. почала виробництво рідкого низькокалорійного

замінника їжі Optifast 70. Розрахований на шість місяців курс прийому цього засобу було призначено для людей, у яких маса тіла перевищує нормальну, щонайменше, на 30%. Така надлишкова вага найчастіше викликає інші захворювання. Відповідно до висновку компанії Sandoz Nutrition Corporation, Optifast дає можливість цим людям досить швидко схуднути.

Програму зниження ваги за допомогою Optifast можуть пропонувати тільки лікарі. Для покупки цього продукту необхідний рецепт. Звичайно курс зниження ваги за допомогою Optifast починається з того, що пацієнта саджають на 12-16-тижневу дієту, яка передбачає споживання рідкого протеїну, енергетична цінність якого становить від 420 до 800 калорій на день. По закінченні першого тижня енергетичну цінність денного раціону підвищують до 1000 або 1200 калорій. Загальна вартість курсу коливається в межах від 1400 до 2800 доларів.

Після появи Optifast на ринку його продаж зростав повільно, по мірі того, як медичне співтовариство й споживачі дізнавалися про нову програму, – аж до середини листопада 1988 р. Потім Опра Уінфрі у своєму дуже популярному телевізійному шоу оголосила, що за допомогою Optifast вона скинула 67 фунтів ваги. Для більшої переконливості вона з'явилася перед телекамерами в джинсах, які гарно її обтягували. Знаменитість схвально відгукнулася відносно Optifast, хоча її про це не просили і їй за це не платили. За кілька годин після цієї передачі в Sandoz надійшло 200 тис. телефонних запитів щодо дієти Optifast. Протягом шести тижнів після заяви Опри обсяг продаж зріс на 25-30%.

В 1989 р. Sandoz розгорнула рекламну компанію в пресі, головним чином, у спеціальних медичних журналах. Рекламні матеріали включали два основних слогани: “Засоби, безпека й ефективність, які доведені в клінічних умовах” й “Можете сьогодні ж замовити програму Optifast – і до кінця життя у Вас буде все, що необхідно для контролю Вашої ваги”.

На жаль, Опра Уінфрі за перший же рік після закінчення програми Optifast знову набрала 17 фунтів. Дослідження, проведені в Університеті Пенсільванії, дали підстави думати, що люди, які пройшли курс швидкого зниження ваги, швидше за все, знову почнуть товстіти. Дослідження, зроблені в Університеті Мічигану, довели, що 90% людей, які вдалися до дієти, через п’ять років після цього відновлюють свою колишню вагу. Була також виявлена наявність зв’язку між рідкими дієтами й запамороченнями, головними болями, нудотою, захворюваннями жовчного міхура й серцевою аритмією. Таким чином, експериментальні дані явно відрізнялися від рекламних закликів.

1. Хто в цьому випадку виступає як зацікавлена сторона?
2. Чи порушила Sandoz якісь етичні норми або принципи?
3. Які вигоди дає застосування рідких дієтичних продуктів?
4. Якими повинні вважатися рідкі дієтичні продукти з погляду етики бізнесу?
5. Які аспекти рішення могла враховувати Sandoz при розробці своїх рекламних слоганів?

6. Яку моральну відповідальність несе Sandoz стосовно клієнтів, які пройшли курс зниження ваги?

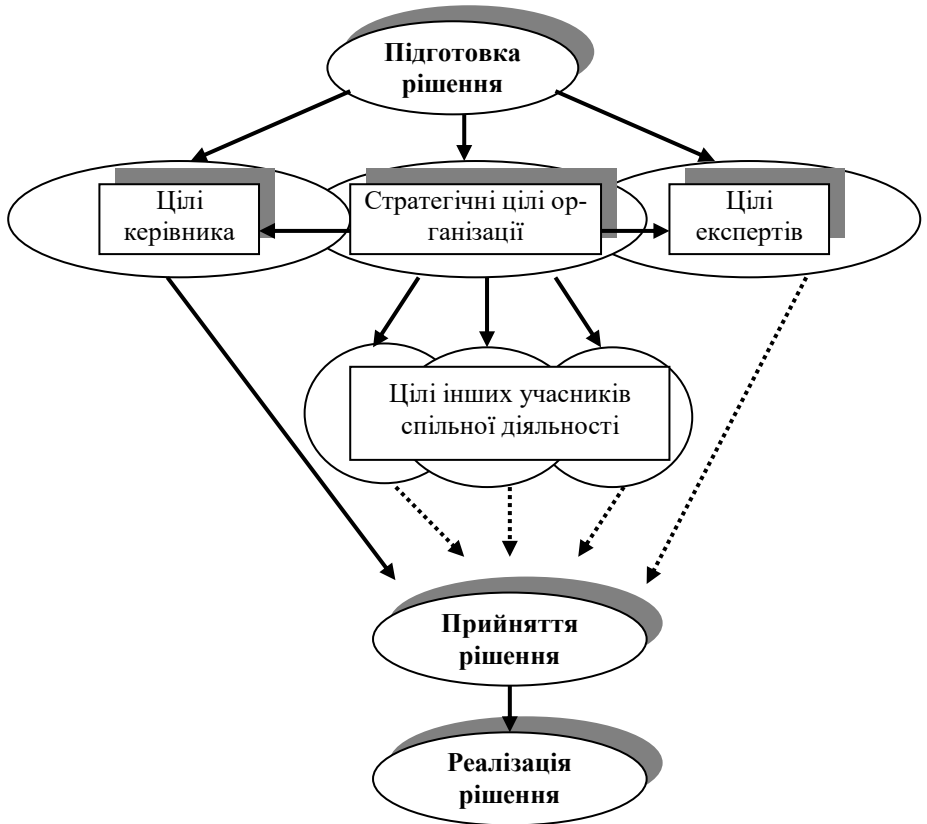
11. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Підприємницька діяльність пов'язана з необхідністю частого прийняття тих або інших рішень, які, таким чином, являють собою частину технології здійснення цієї діяльності. У більшості випадків рішення полягає у виборі однієї альтернативи з деякої можливої їхньої безлічі. При цьому кожен варіант рішення може торкатися тих або інших інтересів різних людей, а його реалізація може привести до тих або інших наслідків. Крім того, багато важливих рішень часто доводиться приймати в умовах ризику й інформаційної невизначеності. Ці обставини примушують до особистої відповідальності фахівця, підприємця, у тому числі, відповідальності морально-етичної, до вибору раціонального управлінського рішення.

У зв'язку з цим проблема прийняття рішень набуває не тільки технологічного, але й безсумнівно морально-психологічного характеру і тому повинна розглядатися з позицій вимог і норм ділової етики.

Існує ще один морально-етичний аспект проблеми прийняття рішень. Справа в тому, що постійне ускладнення суспільного виробництва й умов його здійснення істотно підвищує "ціну" помилки при ухваленні рішення. Тому сьогодні варто говорити про цілісний процес підготовки й прийняття рішень. У підготовці звичайно приймають участь експерти з відповідної галузі, фахівці інформаційно-аналітичних служб. Вони пропонують варіанти можливих рішень, їхнє обґрунтування й оцінку можливих наслідків. Право ж остаточного прийняття того або іншого рішення має тільки керівник, який і несе персональну відповідальність за його реалізацію.

У зв'язку з цим можлива ситуація, коли мета керівника не повною мірою збігається з цілями як організації, так, до речі, й експертів. Прийняте ж рішення повинне виходити зі стратегічних цілей організації й одночасно враховувати мету й інтереси як керівника, так й експертів, виконавців (мал. 14).



Мал. 14. – Співвідношення цілей й інтересів різних учасників спільної діяльності в процесі підготовки, прийняття й реалізації рішення

Передбачається, що суспільно значимі цілі вже закладено в саму стратегію функціонування й розвитку організації, що цілком відповідає прийнятим у суспільстві морально-етичним нормам.

На думку багатьох дослідників, для того, щоб фахівці послідовно враховували етичні міркування в процесі господарської діяльності, необхідні дві умови. По-перше, організаційна культура компанії повинна сприяти прийняттю етичних рішень. По-друге, у фахівця, який приймає рішення, повинні бути інструменти оцінки морального аспекту рішень. Розглянемо докладніше ці два компоненти.

11.1 Організаційна культура

Під організаційною культурою прийнято розуміти комплекс загальних посилок, переконань та цінностей, які вироблені в організації з метою успішної взаємодії зі зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Джон Котер і Джеймс Хескетт вважають, що є два рівня корпоративної культури [53]. Перший її рівень становлять цінності, які підтримують члени організації. Ці цінності відносно стабільні за часом й переходять до нових членів по мірі організаційних змін. Звичайно цінності настільки глибоко вкорінені в організації, що найчастіше співробітники, поки їм не вкажуть на організаційні цінності, не усвідомлюють їхнього існування. Отже, стороннім спостерігачам важко виявити цінності організації, оскільки вони фактично незримі, навіть якщо й становлять основу більшості дій компанії. Прямі розпити також не завжди допомагають виявити цінності, яких підсвідомо дотримуються співробітники.

Другий рівень корпоративної культури представляють конкретні норми, що направляють поведження членів організації в повсякденній діяльності. Такі норми проявляються в стилі одягу співробітників, в їхній мові й манері поведження. Ці норми формуються й розвиваються на основі цінностей членів організації, хоча, коли здійснюється спостереження за поведженням співробітників, можна й не виявити їхні індивідуальні цінності. Як правило, взагалі поведінкові норми змінюються нелегко, однак цінності, якими керуються співробітники організації у своїх діях, змінити набагато складніше.

Протягом усього строку існування організації її культура еволюціонує. Культура виникає в процесі того, як переконання й цінності засновників організації поступово починають розділяти інші її члени. Цей комплекс містить у собі уявлення про споконвічну головну місію організації, її цілі і стратегії, які передбачають наявність певних методів їх здійснення, оцінки й уточнення стратегії. Ці переконання й цінності направляють і регулюють поведінку співробітників організації, що сприяє успіху й виживанню організації, її розвитку.

Культурні цінності також направляють зусилля щодо створення цілісного внутрішнього середовища компанії: правила утримання й втрати влади, систему винагород або покарань, стиль міжособистісних відносин між рівними за положенням й статусом співробітників й т. ін. Внутрішнє середовище організоване для того, щоб компанія успішно працювала й вирішувала ділові проблеми етичним шляхом.

Ключовим фактором етики організації є набір цінностей, які члени організації вважають важливими. Якщо загальні

для співробітників компанії цінності вироблені на базі моральних стандартів, культура цієї компанії сприяє прийняттю етичних рішень. Якщо ж ці цінності не підтримуються моральними стандартами, то культура організації не може сприяти прийняттю етичних рішень.

Хоттер і Хескетт виявили, що в компаніях, які протягом тривалого часу зберігають високу ефективність, дотримуються трьох умов (табл. 23).

Таблиця 23.

Деякі характеристики високоефективних організацій

№ п/п	<i>Властивості культури</i>	<i>Принципи, що діють у системі цінностей</i>	<i>Корпоративне поведження</i>
1	Наявність сильної корпоративної культури	Щира турбота про працівників, клієнтів, про співробітників компанії	Корпорації, що володіють високо-ефективною культурою, мають загальні цінності, які сприяють моральному поведженню
2	Культура відповідає середовищу, у якому діє компанія	Довгостроковий характер роботи	
3	Культура допомагає компанії передбачати зміни навколишнього середовища й	Акцент на чесності	

	успішно адаптуватися до них		
--	-----------------------------	--	--

Ці умови полягають у наступному. По-перше, стабільна успішна діяльність організації потребує сильної корпоративної культури. Вона є необхідною, але недостатньою умовою, оскільки деякі організації, яким притаманна стійка корпоративна культура, направляють свої зусилля лише на подолання труднощів. По-друге, культура повинна відповідати середовищу, у якому діє компанія. Культура компанії, яка працює у високотехнологічному середовищі, де відбуваються стрімкі зміни, як правило, значно відрізняється від культури компанії, яка діє в стабільній, зрілій галузі. По-третє, культура повинна допомагати компанії передбачати зміни середовища й успішно пристосовуватися до них. Крім того, корпоративна культура потрібна для того, щоб визнавати й заохочувати гарне управління, оскільки саме управлінці забезпечують механізм змін, який саме і дозволяє культурі відповідати середовищу.

Коттер і Хескетт відзначають постійний акцент на “чесність” або на “здійснення правильних дій” у високоефективних компаніях. Ці поняття повинні бути знайомими, загальновідомими для працівників. Справедливість асоціюється з неупередженістю, а чесність – з особистою порядністю. Можна привести вагомі докази на користь того, що високоефективні компанії є етичними організаціями. На даний момент це є найсильнішим обґрунтуванням твердження про те, що “висока моральність – це успішний бізнес”. Організації, яким притаманна висока культура, мають загальні цінності, які сприяють етич-

ному поводженню. Можна зробити висновок, що ділова етика є необхідною, але недостатньою умовою високої ефективності.

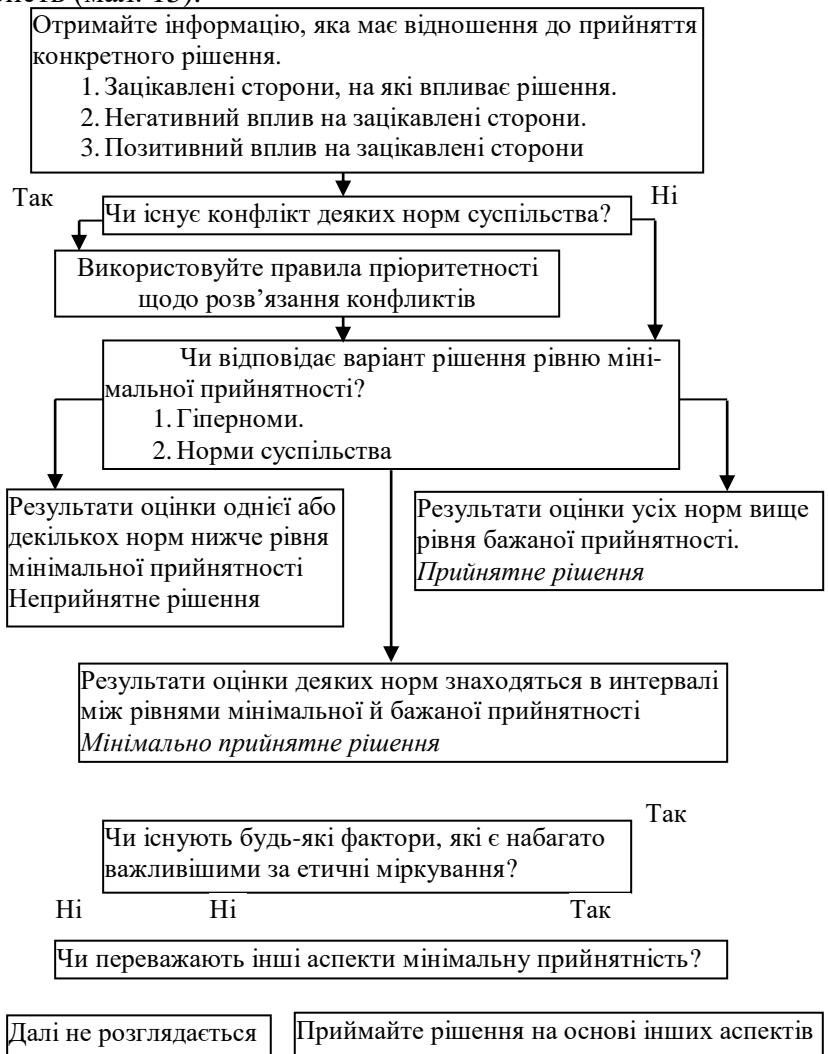
11.2. Етичні інструменти прийняття рішень

При виборі найбільш прийняттого варіанта рішення прийнято виходити з декількох груп критеріїв його допустимості. Одну групу становлять критерії техніко-економічного порядку, які характеризують рішення з позицій його ефективності, тобто співвідношення ресурсів, що було затрачено на його реалізацію, й очікуваних результатів. Другу групу утворюють критерії соціально-психологічного характеру, які відображають можливий ступінь задоволення інтересів сторін стосовно цього рішення. Третя група містить морально-етичні критерії, які характеризують прийнятність даного рішення з погляду дотримання прийнятих у суспільстві моральних норм і вимог ділової етики.

Існують три рівня етичного аспекту рішень: неприйнятний, мінімально прийнятний і прийнятний. Цілком природно думати, що варіанти рішень, які явно порушують гіпернорми й норми співтовариства, попадають у розряд неприйнятних. Більше важку проблему створюють рішення, які перебувають на рівні мінімальної прийнятності. Якщо варіант вважається мінімально прийнятним відповідно до етичних норм, необхідно провести перевірку, щоб визначити, чи не існує якихось більш важливих факторів, які піднімають даний варіант до рівня його прийнятності. Якщо таких факторів не знайдено, варіант варто виключити із числа розглянутих. Варіант, що вважається неприйнятним за будь-якими етичними нормами, вивчають, щоб установити, чи немає яких-небудь більш важливих факторів,

які виводять цей варіант на рівень прийнятності. Якщо таких факторів не виявляють, даний варіант також виключають із розгляду.

Модель прийняття ділових етичних рішень є істотно модифікованою моделлю Веласкеса і його співавторів [61]. Ця модель включає до аналізу рішень і гіпернорми, і норми співтовариств (мал. 15).



Мал. 15. – *Модель прийняття рішень*

У будь-якого ділового рішення крім етичного аспекту існують і чотири інших аспекти – економічний, політичний, технологічний і соціальний. Рішення, яке забезпечує достатні вигоди з кожного із цих аспектів або одночасно з декількох, може, незважаючи на мінімальну етичну прийнятність, стати саме тим рішенням, якому віддадуть перевагу. Якщо якийсь варіант рішення представляється досить прибутковим або якимсь іншим способом може сприяти підвищенню економічної ефективності організації, то економічні вигоди, які обіцяє цей варіант, можуть переважити його мінімальну етичну прийнятність. У цьому випадку компанія під впливом економічних міркувань буде змушена працювати на етичному рівні, що вважається мінімально прийнятним.

Так, закриття заводу, що тягне за собою звільнення більшості його працівників, з погляду етики представляється мінімально прийнятним рішенням. Хоча рішення про закриття підприємства, імовірно, не можна віднести до неприйнятних, варто очікувати, що його порохують мінімально прийнятним через катастрофу життєвого укладу старих працівників, які віддали компанії більшу частину свого життя. Тому подібне рішення здатне принести негаразди цим людям й їхнім родинам.

Таким чином, коли Weyerhaeuser Company оголосила про закриття целюлозного заводу, який їй належав, в Еверетті (штат Вашингтон) з 29 березня 1922 р., етичний аспект цього рішення в суспільстві вважали мінімально прийнятним [62]. Основною продукцією заводу була вибілена крафтова целюлоза. Закриття стало наслідком наявності надлишкових потужностей на ринку, що привело до різкого падіння цін на целюлозу,

зростанню витрат на сировину й до необхідності великих капіталовкладень для приведення підприємства у відповідність із діючими природоохоронними нормами. Це був маленький завод і устаткування, що було встановлено на ньому, з'явилося занадто застарілим для ринку, де на той момент відмічалася насиченість продукцією сучасних виробничих потужностей. Таким чином, економічні міркування переважили клопотаність мінімальною етичністю рішення, і воно було прийнято. До честі компанії слід зазначити, що вона допомогла знайти роботу й виплатила допомогу у зв'язку з достроковим розірванням трудових угод в порядку компенсації 285 звільненим робітникам.

Контрольні запитання й завдання

1. Які переваги дає компанії сильна корпоративна культура?
2. Чому тільки сильної корпоративної культури недостатньо для досягнення довгострокового успіху?
3. Які відносини можливі між високоефективними компаніями й ключовими групами, зацікавленими в їхній діяльності? Яким чином ці відносини пов'язані з діловою етикою?
4. Чи трапляються конфлікти інтересів ключових зацікавлених сторін (довгострокові або короткочасні)?
5. Чи виникають ситуації, які можуть виправдати вибір явно неетичного варіанта рішення?
6. Проаналізуйте ситуаційне завдання [40].

Компанія General Motors здавна вважала, що її присутність у Південній Африці сприяє зміні політичної системи й

знищенню апартеїду. Однак, у США діяли потужні політичні сили, які вимагали виводу всіх американських компаній з Південно-Африканської Республіки (ПАР). Конгрес США прийняв ряд законів, які посилювали санкції проти режиму апартеїду. Крім того, у Нью-Йорку й Сан-Франциско було прийнято місцеві закони з обмеження закупівлі в компаній, які вели бізнес із урядом ПАР.

В 1985 р. представник General Motors, розглянув заклики критиків до припинення діяльності компанії в Південній Африці і заявив: “В економічному й моральному відношеннях це безглуздо” [51]. General Motors почала вживати деякі заходи щодо ослаблення апартеїду, у тому числі впровадила сильний тиск на міську раду Порт-Елізабет, де перебувало одне з її підприємств, і вимагала ліквідації пляжів тільки для білих. Крім того, компанія надавала фінансову і юридичну допомогу кольоровим працівникам, які підпадали під судові переслідування за порушення дискримінаційних законів [52].

У той же час відхід компанії з Південної Африки означав би припинення цієї діяльності й, цілком ймовірно, зменшив би добробут африканців, які працювали в компанії. Для самої General Motors таке рішення було мінімально прийнятним. Яке рішення прийняли б Ви, якщо були б на місці керівництва компанії General Motors? Обґрунтуйте свою думку.

12. ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРА-УПРАВЛІНЦЯ В УКРАЇНІ

Однією з найбільш характерних особливостей українського менеджменту є та обставина, що значну частину (за деякими оцінками 85-90%) управлінців, причому не тільки в промисловості, але й у науці, у культурі, освіті й політиці, складають люди, які мають базову інженерну освіту. Більше того, сьогодні існують прогнози досить авторитетних фахівців, що ця тенденція буде зберігатися ще протягом досить тривалого часу.

Така ситуація має як певні переваги, так і недоліки. Дійсно, інженера відрізняють конкретність мислення й націленість на практичний результат, технологічний підхід до рішення складних завдань й уміння бачити визначальні тенденції й перспективи розвитку галузі. З іншого боку, зміст традиційної інженерної освіти не передбачав необхідної соціально-гуманітарної, у тому числі психолого-педагогічної й морально-етичної, а також спеціальної управлінської підготовки фахівців.

У той же час численні дослідження свідчать про те, що в структурі професійної діяльності інженера на виконання управлінських функцій припадає від 20 до 80% його робочого часу, залежно від службового становища, характеру роботи й посади. Природно, що це безпосередньо пов'язано з діловим спілкуванням і необхідністю аналізу й вирішенню досить складних проблем морально-етичного порядку [37].

Та й для суцільно інженерної діяльності в сучасних умовах характерна наявність ряду специфічних проблем, які ма-

ють безпосереднє відношення до сфери професійної й ділової етики. Серед них можна відзначити проблеми авторства й спів-авторства (особливо включення до числа співавторів керівників, які не мають прямого відношення до розробок і т. ін.), проблеми визначення пріоритету при патентуванні винаходів, нових технологій, ноу-хау й т. ін.

Ці й подібні обставини визначають необхідність не тільки спеціальної морально-етичної підготовки майбутніх інженерів, їхнього знайомства з нормами й принципами ділової етики, але й морального виховання. А це, в свою чергу, вимагає розуміння сутності професійної й ділової етики, теоретичних і методологічних основ її формування.

Контрольні запитання й завдання

1. Чи можна вважати співавтором винаходу людину, яка спроектувала пристрій або машину на основі оригінальної ідеї, запропонованої їй винахідником? Розгляньте й проаналізуйте такий випадок, якщо конструктор або проектувальник при цьому запропонував свої власні рішення окремих вузлів або їхнього компонування.

2. Чи можна вважати співавтором винаходу людину, яка виготовила пристрій або машину на основі готового проекту її винахідника?

3. Чи можна вважати співавтором винаходу людину, яка проводила випробування нового пристрою або технології?

12.1. Теоретичні й методологічні основи формування професійної етики майбутнього фахівця

Масова підготовка інженерів, яка орієнтована на професійну діяльність у порівняно вузькій галузевій сфері, була характерна для радянського часу. Зараз вона вже не відповідає ні сучасним соціальним вимогам, ні запитам на ринку праці, ні умовам функціонування національної економіки на принципах ринкових відносин.

Традиційна модель підготовки фахівців вичерпала себе і яскравим підтвердженням цьому є той факт, що велика кількість фахівців – випускників технічних вищих навчальних закладів України виявляються не затребуваними на ринку праці.

Сучасні світові тенденції розвитку людської цивілізації взагалі й освітньої системи, зокрема, переконливо свідчать про істотні зміни цілей, характеру й структури суспільного виробництва. Відповідно змінюються вимоги до номенклатури спеціальностей вищих навчальних закладів інженерно-технічного профілю, до змісту й структури професійної компетенції їхніх випускників як до цілісної сукупності професійних знань, умінь і навичок і професійно значимих особистісних якостей.

Крім того, практика функціонування ринкової економіки вимагає організації морально-етичної підготовки нової генерації кваліфікованих фахівців-інженерів, які будуть не тільки професіоналами високого рівня, але й моральними, вольовими й висококультурними членами суспільства. Не менш важливим є й високий рівень їх креативності, вміння зацікавити партнерів, потенційних споживачів і етично переконати їх у конкурентоспроможності своєї продукції [45].

В умовах становлення й розвитку постіндустріального суспільства не тільки істотно збільшується обсяг, але й постійно ускладнюється зміст професійної діяльності фахівця. Це обумовлено динамізмом сучасного життя, поширенням інформаційних технологій на всі сфери життя й діяльності, загостренням глобальних екологічних проблем, процесами глобалізації.

Чим частіше відбуваються значимі зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, тим швидше підприємство, галузь або держава в цілому повинні реагувати на ці зміни шляхом тих або інших нововведень, змінювати мету, функції, технології й т. ін., або те, і інше, і третє одночасно. Для того, щоб уявити, як динамічно змінюється зовнішнє середовище, розглянемо вплив на нього тільки одного фактора – нових можливостей і погроз, які обумовлені розвитком науки й техніки. Як відомо, обсяг знань, якими володіє людство, подвоюється приблизно через кожні п'ять-сім років, отже, кожні п'ять-сім років подвоюється й кількість проблемних ситуацій, що вимагають адекватного ділового етичного реагування фірми. Все це приводить до зростання ролі інноваційної діяльності, появи пов'язаних з нею етичних проблем й, відповідно, підвищенню важливості завдань управління процесами нововведень з позицій ділової етики.

Цілком очевидно, що з розвитком ринкових відносин в Україні фахівці все частіше будуть зустрічатися з необхідністю вирішувати принципово нові для себе ділові й управлінські завдання, які пов'язані з етичними аспектами, у тому числі й завдання управління нововведеннями та розвитком. Вони бу-

дуть займати належне місце поряд із традиційними й звичними завданнями управління виробництвом. Від того, наскільки швидко підприємці, управлінці й фахівці зможуть адаптуватися до нових для себе умов і навчатися вирішувати нові ділові проблеми морально-етичного характеру, значною мірою будуть залежати як стан національної економіки України, так і стратегія її розвитку. При цьому варто особливо підкреслити, що абсолютне значення важливості самих завдань управління виробництвом із часом також буде зростати.

Сьогодні кожному фахівцеві доводиться тією чи іншою мірою здійснювати управління різними соціальними системами. Оскільки об'єктами управління в соціальній системі завжди виступають люди або групи людей, то при виконанні практично кожної із соціальних або управлінських функцій виникають своєрідні проблеми, які пов'язані з дотриманням або недотриманням норм ділової етики. Цілком очевидно, що їхнє ігнорування може істотно знижувати ефективність управління або, взагалі, зводити до нуля його результативність, або навіть приводити до негативних наслідків.

Перевага технократичного типу мислення, який є характерним для більшості інженерів (і для викладачів інженерних дисциплін), фетишизація технологічних аспектів сучасної технічної освіти обумовили серйозні порушення в системі “людина-суспільство-природа-техносфера”. Все це викликало необоротні негативні зміни в стані навколишнього середовища й створило реальну погрозу самому існуванню людини як біологічного виду.

Сьогодні інженерна діяльність повинна бути поєднана з соціальною відповідальністю за використання технологій, що

пов'язані з несприятливим впливом на людину й середовище її перебування. Тому значне поширення одержала ідея гуманізації інженерної освіти. Вона пропонує, зокрема, кардинальний перегляд базових цінностей техногенної культури, їхню трансформацію, розповсюдження нових ціннісних орієнтацій, які пов'язані з людиною, її не тільки матеріальними, але й духовними потребами.

Сучасний інженер-фахівець, інженер-керівник, як правило, особливо не замислюється щодо ймовірних соціальних наслідків прийнятих технологічних рішень і не відчуває особистої відповідальності за можливі наслідки цих відносин на природу, на умови життя нинішнього й майбутнього поколінь. У зв'язку з цим оволодіння інженерами нормами цивілізованої ділової етики є однією з важливих складових для забезпечення ефективної діяльності в умовах переходу до ринкових відносин. Це тим більше необхідно в умовах інформаційного постіндустріального суспільства з його новою ціннісною й морально-етичною парадигмою.

Отже, будь-яка економіка, в якій проходить процес трансформації, повинна створювати також і свою етичну інфраструктуру для нових економічних інститутів. Функціонування економічних інститутів ринкової економіки в Україні неможливо без знання й дотримання стандартам міжнародної ділової етики й національних ділових етичних традицій.

Для діяльності в нових децентралізованих структурах від кожного фахівця потрібна впевненість в собі й уміння оцінювати все, що відбувається, будь-то поведження керівника підприємства, начальника середньої ланки, інженера або конкретного споживача продукції. Децентралізація такого роду ви-

магає обов'язкового почуття довіри, загальної поваги й чесності у відносинах і вчинках. Чесність і довіра – це суцільно моральні категорії, на відміну від законодавчих й економічних обмежень, які повинні забезпечувати успішне й повноцінне сучасне ділове життя.

В умовах ринкової економіки чесність і довіра є найбільш важливими етичними якостями, оскільки значна частина діяльності підприємств виходить за рамки їхніх контрактних угод з обов'язковими законодавчими обмеженнями. Такого роду діяльність визначається, на відміну від законодавчого регулювання, рівнем довіри, який залежить від іміджу й ділової репутації фахівця або компанії, від особистого авторитету її керівництва.

Інформаційна революція обумовила корінні зміни в організації й розвитку сучасної ринкової економіки. Впровадження сучасних виробничих й інформаційних технологій пов'язано зі значними економічними нововведеннями, а, отже, з виробленням відповідних норм і стандартів ділової етики в роботі підприємств, у відносинах між їхнім керівництвом і персоналом.

Президент Міжнародного суспільства бізнесу, економіки й етики, Ричард Т. Де Джордж, підкреслює, що з появою комп'ютера виникли й особливі етичні проблеми, які пов'язані з його використанням [4]. Комп'ютер сконцентрував інформацію і зробив її більш доступною. Масове застосування комп'ютера припускає можливість концентрації конфіденційної інформації, яка може бути використана досить конструктивно, наприклад, для розширення демократичних процесів у су-

спільстві й кращому усвідомленні запитів і потреб людей. У той же час, важлива інформація може узурпуватися вузькими групами лідерів для використання її в особистих цілях, часто на шкоду суспільству. Тому сучасні фахівці несуть особисту відповідальність за формулювання й впровадження в практику ділового життя морально-етичних законів поведінки з комп'ютерами, інформаційними технологіями (комп'ютерна етика), на яких повинні базуватися демократичні суспільства. Це визначає й необхідність вивчення різних сфер ділової етики фахівцями-професіоналами.

Якщо узагальнити вищесказане, можна зробити наступний висновок. Для українського суспільства проблема підготовки професіоналів-фахівців, які володіють і дотримуються норм ділової етики, є особливо потрібною, тому що:

- багато колишніх духовних цінностей, ідеали, критерії оцінки, норми поведінки змінилися, деякі з них просто потерпіли катастрофу, а нові ідеали й ціннісні орієнтири ще не вироблені;

- з розвитком ринкових відносин у нашій країні фахівцям все частіше доводиться вирішувати принципово нові для себе завдання в сфері управління нововведеннями та розвитком, крім традиційних і звичних виробничих завдань. Від того, наскільки швидко фахівці зможуть адаптуватися до нових для себе умов, і яким морально-етичним принципам вони будуть слідувати при вирішенні нових завдань, багато в чому буде залежати напрямок розвитку економіки нашої країни, можливість успішного соціально-економічного й духовного відродження України;

- для здійснення ефективної професійної діяльності кожному сучасному фахівцеві, у тому числі й інженеру, необхідно постійно вдосконалювати й обновляти рівень своїх знань, часто кардинально змінювати коло своїх інтересів, що актуалізує проблему універсалізму фахівця, який володіє морально-етичними стандартами ділової етики;

- з переходом до ринкових відносин і розвитком дрібного й середнього бізнесу часто виникає необхідність в умінні технічного фахівця не тільки професійно розробити новий продукт або технологію, але й вигідно реалізувати свою продукцію, довести її конкурентоспроможність. Це вимагає від нього вміння грамотно вести ділові бесіди й переговори, розміщувати контракти й забезпечувати їхню реалізацію як з економічної й правової, так і з морально-етичної точки зору;

- з розвитком і розширенням міждержавних зв'язків, у першу чергу зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами фахівець-професіонал мусить володіти знаннями специфічних законів ділової етики різних країн;

- зі збільшенням кількості випадків несанкціонованого використання чужих розробок, результатів теоретичних й експериментальних досліджень, прямого або прихованого плагіату, з порушенням прав захисту інтелектуальної власності в інженерній діяльності формування цивілізованих морально-етичних стандартів професійної діяльності майбутніми фахівцями стає життєвою необхідністю;

- у зв'язку зі загостренням екологічних проблем майбутні інженери й інші фахівці-професіонали мусять при розробці, впровадженні, використанні нової продукції обов'язково враховувати вимоги морально-етичних норм і стандартів;

- використання інформаційних технологій, у тому числі глобальної комп'ютерної мережі Інтернет, висуває нові проблеми, які пов'язані з дотриманням норм ділової етики (торгівля через Інтернет, поширення комп'ютерних вірусів через глобальну мережу й ін.), які також повинні вміти правильно вирішувати майбутні фахівці-професіонали.

Кожен інженер, сучасний фахівець сам створює нові матеріальні й духовні цінності, формує культуру відносин у колективі, моральні засади міжособистісного спілкування співробітників один з одним і т. ін. Фахівці-професіонали вищого рівня формують суспільні ідеали поведінки в сфері економіки як специфічної галузі людської діяльності, так і ділові етичні стандарти відносин організацій зі своїм зовнішнім середовищем – з партнерами, клієнтами, постачальниками, конкурентами, урядом і громадськістю. У їхній основі повинні бути як непорушні загальнолюдські цінності добра, краси, справедливості, так і нові моральні норми й стандарти, які породжує науково-технічний і соціальний прогрес, становлення і розвиток постіндустріального суспільства й нових життєвих реалій.

12.2. Сучасні високі технології й їхнє кадрове забезпечення

Сучасна ситуація в суспільно-політичній, соціально-економічній, духовній, культурній і морально-етичній сфері України залишається досить складною й несе відчутний відбиток системної кризи, у якої країна опинилася з першого десятиліття свого незалежного існування й з якого фактично тільки починає виходити.

Соціально-економічний розвиток будь-якої держави, ефективність діяльності фахівців істотно залежить від комплексу професійних знань, морально-етичних принципів, особистісних якостей інженерів й інших фахівців, а також від дотримання ними норм і стандартів цивілізованої ділової етики, у тому числі й у сфері міжособистісних відносин.

Підготовка фахівців з різних спеціальностей, звичайно ж, повинна мати свої характерні риси, свій специфічний ракурс. Однак, сутність забезпечення знання й внутрішньої психологічної готовності кожного майбутнього фахівця до дотримання основних норм і принципів ділової етики в процесі професійної діяльності залишається незмінною.

З початку ХХ століття професія інженера стає однією з найбільш масових і розповсюджених. Це пов'язано з безперервним розвитком техніки й нових технологій, небувалим розширенням масштабів їхнього застосування на індустріальному етапі розвитку людської цивілізації. Соціальний зміст, характер і ціль діяльності інженера полягає в розробці й реалізації технологій, які забезпечують максимально можливе задоволення зростаючих потреб людини й соціуму при мінімізації витрат необхідних для цього ресурсів.

Потреба суспільства в кваліфікованих інженерних кадрах цілком природно привела до розвитку інженерної освіти. Проте, у системі сучасної вищої технічної освіти сформувалося й переважає технократичне мислення. Одним з негативних наслідків цього процесу стає своєрідна “професійна” деформація особистості, зростає відрив матеріальних основ існування людини й соціуму від духовних потреб, обмеження професій-

ного кругозору переважно галузевими рамками, небажання й невміння дивитися в майбутнє, оцінювати можливі варіанти віддалених наслідків прийнятих інженерних рішень, зміст інженерної діяльності в цілому [14].

Така ситуація дала у свій час привід відомому англійському письменникові й вченому Ч. П. Сноу висунути ідею щодо формування двох культур. Її основна думка полягає у твердженні про те, що між традиційною гуманітарною культурою Заходу й новою, так називаною “науковою культурою”, з кожним роком зростає катастрофічний розрив. За переконанням Сноу, у результаті цього поширюється непорозуміння між ученими й “літературними інтелектуалами”, які переживають трагедію відчуження в сучасному жорстокому світі, і усе більше зростає їхнє протистояння.

Більше того, автор із тривогою вважає, що ворожнеча так званих “двох культур” взагалі може привести людську культуру до загибелі, якщо не здійснити радикальну реорганізацію освітньої системи [33].

На подолання такого положення, на відродження високої духовності, культури й інтелектуальної досконалості інженерів ХХІ століття спрямована Концепція формування національної гуманітарно-технічної еліти, яка розроблена в Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут”. Вона пропонує гармонійно доповнити високий рівень професійної компетенції інженерів духовністю, прищеплюванням їм загальнолюдських життєвих цінностей, системою морально-етичних норм і принципів.

ХХІ століття прийнято називати століттям високих технологій. Індустріальне виробництво промислово розвинених

держав можна характеризувати наступним спектром основних рис, а саме:

- великомасштабними досягненнями високотехнологічних гнучких виробництв, які орієнтовані на ринок;
- реальною можливістю здійснювати технологічне управління формуванням наперед заданих властивостей виробів;
- значним впливом інформаційних технологій;
- швидким створенням й освоєнням виробництва нових продуктів при збільшенні номенклатури;
- прагненням до мініатюризації виробів на базі властивостей нових матеріалів і технологій;
- орієнтацією виробництва на більш повну гармонізацію відносин з навколишнім середовищем.

Найбільших успіхів досягають там і тоді, де використовуються високі інтегровані технології, які базуються на останніх досягненнях інформаційних і лазерних технологій, теорії управління й оптимізації, на іонно-плазменних, електрофізичних, електрохімічних процесах, на застосуванні сучасних технологій лиття, прецизійної й ультра прецизійної обробки матеріалів і т. ін.

Саме поняття “високі технології” містить у собі обов’язкове поєднання цілого ряду ознак з різних галузей знань, таких як наукоємність й інтелектоємність, надійність, комп’ютерне технологічне середовище, віртуальний інжиніринг, наявність інтелектуальних систем, які самонавчаються (штучного інтелекту) й їхнє застосування в процесах конструювання, планування й зборки, нетрадиційне використання фізичних, хімічних й інших ефектів й явищ, прецизійне устатку-

вання, інструменти й оснащення. Отже, сучасні й тим більше перспективні високі технології за своєю суттю є інтегрованими. А це вимагає не тільки тісного співробітництва фахівців з різних галузей знання на основі загальних цілей і норм ділової етики, але й забезпечення взаєморозуміння між ними, сповідання ними загальних життєвих цінностей і моральних принципів.

У цілому процес розробки й реалізації інтегрованої технології стає можливим тільки в тому випадку, коли в кожній з інтегровувальних галузей науки, техніки, технології, матеріалознавства й т. ін. буде в наявності необхідний рівень розвитку. Так відбулося, наприклад, і зі створенням синтетичних алмазів. Теорія їхнього синтезу була запропонована академіком Лейпунським ще в 30-ті роки ХХ століття, але лише з середини 60-х років ХХ століття досягнення матеріалознавства, фізики й техніки високих тисків створили необхідні умови спочатку для лабораторного, а потім і промислового синтезу штучних алмазів й інших надтвердих матеріалів. Сьогодні ж вони одержали значне поширення в металообробці й багатьох інших галузях науки й техніки.

Цілком природно, що розроблювачами й керівниками процесу реалізації високих інтегрованих технологій можуть бути фахівці високого класу, які одержали дійсно інтегровану підготовку. Кадрове забезпечення високих технологій являє собою багатопланове поняття. Воно далеко не вичерпується тільки спеціалізацією підготовки персоналу. Розробка й реалізація високих технологій вимагає гармонійно розвинених, творчих особистостей, які мають інноваційне мислення та воло-

діють нормами й стандартами ділової етики й дотримуються їх у професійній діяльності.

Вузкоспеціалізований технократ обов'язково повинен поступитися місцем особистості з багатогранною освітою, масштабним мисленням, розвиненим почуттям персональної відповідальності перед природою й суспільством за результати професійної діяльності. Вся історія людства свідчить про те, що лідерами – духовними, адміністративними, державними, військовими, у науковій й інженерній галузі – були люди, які гармонійно поєднували в собі високий професіоналізм, духовність, загальну й професійну культуру, силу морального авторитету й почуття громадського обов'язку.

Сьогодні особливу значимість набувають соціальна компетентність і гуманітарний потенціал фахівця. Вони включають його здатність і внутрішню готовність до реалізації соціальної відповідальності, комунікабельності, уміння інтегрувати потенціал робітників та переборювати домінуючий технократизм при створенні й реалізації високих технологій, здатність до кооперування. Тому формування таких якостей стає найважливішою складовою процесу підготовки фахівців для високотехнологічного виробництва, що створює реальні передумови для гармонізації з навколишнім середовищем, підпорядкування його спрямувань до глобальних інтересів суспільства [16].

Виявляється показовим, що американо-європейська концепція організації комп'ютеризованого інтегрованого виробництва в автомобільній промисловості виявилася менш ефективною, ніж японська концепція “Худого виробництва”,

де в значній мірі ставка робилася на людський фактор, ділову етичну складову особистості: сильний лідер, бригадні форми організації праці, широка кооперація, великі вкладення в навчання працівників і підготовку фахівців. Так, наприклад, у рамках японської концепції “худого виробництва” кожен робітник може самостійно, без яких-небудь погоджень зупинити конвеєр, якщо він виявив появу відхилень у роботі, які здатні привести до браку в готовому виробі.

Світова психолого-педагогічна наука вже визнала, що процес гуманізації освіти (інженерної особливо) є необхідною умовою суспільного прогресу й виходом із глобальної антропологічної кризи, яка обумовлена технократичними світоглядними установками [2]. Відомо, що для технократичної парадигми головним мірилом успіху є матеріальний результат, наприклад, обсяг продажів, прибуток і т. ін. Для гуманістичної ж парадигми й метою, й інструментом розвитку виступає людина, якість її життя, ступінь розвитку й реалізації її здатностей у процесі суспільного розвитку. Перехід на нову парадигму розвитку вимагає формування в кожному колективі й у суспільстві в цілому системи відповідних їй ціннісних орієнтацій. Отже, сьогодні потрібні управлінці й фахівці, які мислять по-новому і здатні ефективно діяти в сучасному ринковому середовищі.

Узагальнюючи сказане, необхідно підкреслити, що важливість вивчення ділової етики при підготовці інженерів важко переоцінити. Це допомагає не тільки сформувати в них потрібні професійні етичні цінності й надати їм можливості вільніше орієнтуватися в складних проблемах, що виникають у діловому житті, але й створити таку специфічну морально-

етичну інфраструктуру, яка повинна уможливити ефективне функціонування ринкових відносин в Україні.

12.3. Етичні норми професійної діяльності інженера в організації

Професійна діяльність інженера в складних сучасних економічних умовах повинна бути постійно націлена на розвиток, застосування самих передових знань, оскільки сучасну економіку часто називають економікою знань. Це, в свою чергу, вимагає від інженера постійного підвищення кваліфікаційного рівня і якості роботи. Разом з тим, фахівці повинні приймати на себе повну відповідальність і за дотримання принципам трудової етики як однієї з важливих складових соціокультурного укладу конкретного суспільства, а також специфічним нормам або своєрідним кодексам поведінки в окремих його групах, які об'єднані певним видом професійної діяльності.

Дійсно, найчастіше подібні норми й кодекси поведінки є відображенням процесів усвідомлення зростаючої цінності працівника як особистості, а також відображенням більш адекватної оцінки цієї цінності саме в професійному середовищі. Тим самим це сприяє підвищенню не тільки пріоритету особистості працівника, але також гуманності й демократизації міжособистісних відносин у виробничому середовищі.

Етичними нормами вважаються моральні цінності, принципи й правила ділової етики, яких повинні дотримуватися всі працівники даної організації у виробничій діяльності й у процесі спілкування. Такі правила містять права й обов'язки працівників, їхню відповідальність за неналежне виконання

встановлених обов'язків або перевищення наданих прав і повноважень.

Сучасні правові норми й правила ділової етики забороняють дискримінацію людей за ознаками раси й мови; національності й релігії; віку, статі; а також інвалідності; освіти й стажу роботи, політичних переконань й партійної приналежності, соціального походження й майнового положення.

Забороні також підлягають:

- сексуальні домагання відносно співробітників і підлеглих;
- висміювання працівників з їхніх фізичних вад;
- расове презирство й релігійна нетерпимість;
- зауваження, жарти й інші дії, які створюють агресивну обстановку або психологічну напруженість на робочому місці;
- погрози різного роду;
- брутальність стосовно людей;
- насильство;
- використання наркотиків, їхній продаж або поширення;
- поява на роботі в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння;
- втрата власності організації;
- крадіжка власності організації;
- неправильне або неефективне використання власності фірми або іншої організації;
- розголошення інформації, що є конфіденційною, а також службовою або комерційною таємницею;
- зберігання матеріалів особистого характеру на робочому місці;

- відмова працівникам кадрових служб в огляді свого робочого місця й використаної інформації;

- використання видаткових матеріалів і засобів зв'язку організації в особистих цілях;

- передача адміністрації неточної, перекрученої інформації;

- обман шляхом завищення своїх фактичних витрат, наприклад, на проїзд, харчування, проживання, інші витрати;

- обман державних або урядових органів, органів місцевого самоврядування, а також зовнішніх організацій;

- хибні заяви від імені організації;

- зловживання силою й впливом своєї організації, а також які-небудь погрози стосовно іншої організації;

- виконання розпоряджень, які є порушенням законодавства або прийнятих у суспільстві морально-етичних норм;

- зневажливі висловлення щодо конкурентів, їхніх товарів або послуг, приниження конкурентів;

- розмови зі сторонніми про умови договорів і тим самим обнародування цих умов;

- розмови з особами, які не працюють в організації, про винаходи, які застосовувані в організації, про виробничі плани, дослідження ринків й їхні результати, виробничі потужності, приватну інформацію; використання неетичних методів діяльності, як наприклад, промислове шпигунство, незаконне проникнення на чужу територію, крадіжка, підслуховування, наймання службовців для одержання приватної інформації про співробітників.

Етичні норми й правила приймаються на загальних зборах колективу, щоб вони сприймалися працівниками як власні. Ці норми й правила можуть бути прийняті й адміністрацією, але обов'язково мають бути затверджені загальними зборами або конференцією працівників.

Прийняті правила не мають статусу нормативно-правового акту і за їхнє порушення до працівника не можна застосувати юридичні санкції, міри дисциплінарної відповідальності. Засобами захисту етичних норм від їхнього порушення виступає переважно суспільна думка. Крім того, такими засобами можуть бути також суди честі або наявність спеціальних підрозділів, які розглядають і розв'язують конфлікти.

В умовах становлення ринкових відносин в Україні дотримання етичних норм у діяльності організації багато в чому залежить від роботодавця, дії якого в погоні за прибутком часто носять аморальний характер. Роботодавці часто не визнають основні норми ділової етики, іноді дозволяють собі порушення цивільних прав найманої людини й намагаються обмежити її свободу. Недостатнє знання персоналом своїх прав і страх втратити роботу разом з недосконалістю самої вітчизняної судової системи часто залишають подібні дії безкарними. У результаті в роботодавця формується почуття всездозволеності, повної зневаги до норм й принципів ділової етики.

Сьогодні на різних промислових й інших підприємствах, у фірмах й організаціях України, як правило, діє одночасно або в різних варіаціях відразу три види норм і принципів моралі: норми радянської моральності, моралі “дикого ринку” і моралі дійсно ринкових відносин [24].

Мораль *радянська* проявляється в тих випадках, коли в організаціях намагаються зберегти моральні принципи з минулого, такі як взаємодопомога, солідарне й безкорисливе поводження, товариство, рівна оплата за рівну працю й т. ін. Така моральна парадигма характерна переважно для підприємств державної форми власності. Вона є досить ризикованою й навіть зайвою в тих випадках, коли люди й підприємства вступають у конкуруючі, антагоністичні відносини, які характерні для ринкової економіки.

Мораль "*дикого*" ринку обумовлена цілями періоду первісного накопичення капіталу. Вона являє собою своєрідні відносини типу "закону джунглів", де панує закон сили, царює сваволя. "Дикому" ринку властиві переважно спекулятивні, грабіжницькі тенденції, обман, паразитизм, прагнення до наживи за будь-яку ціну, хижацька експлуатація найманої праці, антагонізм у відносинах роботодавця й персоналу, виробника й споживача, повна байдужність до людей, їхніх інтересів і потреб і т. ін.

Подібні відносини стають можливими тому, що в нашому суспільстві ще не встановилися більш справедливі правила й моральні норми. Через якийсь час, з поступовим становленням і розвитком цивільного суспільства й соціально орієнтованої ринкової економіки їх, безумовно, замінить певний порядок, який здебільшого враховує інтереси всіх членів суспільства.

Моральна парадигма *властиво ринкових відносин* заснована на переконанні, що в умовах ринку повинна існувати повага з боку іншої особи, визнання її рівною собі, відмова від

порушення норм ділової етики й цивільних прав працівників. Ця мораль усе більше завойовує світ.

У її рамках будь-яке порушення прав, невизнання в людині, будь-якому працівнику особистості, рівної роботодавцеві й керівникові, викликає протест. В усе більшому ступені в ділових відносинах набуває поширення етика соціальної відповідальності замість етики переконань.

Етика трудових відносин містить моральну оцінку характеру цих відносин за допомогою таких понять, як:

- правильно – неправильно;
- справедливо – несправедливо;
- гуманно – негуманно;
- людяно – нелюдяно;
- законно – незаконно;
- порушення права – не порушення права;
- обмеження свободи – не обмеження свободи;
- рівне положення – нерівне положення;
- добро – зло.

За своєю суттю, саме ці категорії й визначають норми й принципи загальнолюдських морально-етичних цінностей, і тому вони використовуються при формуванні ділової етики й повинні становити основу моральної парадигми професійної діяльності, поведінки й міжособистісного спілкування інженера в колективі організації.

12.4. Підвищення етичного рівня фахівців в організації

Етичний рівень організації характеризується ступенем моральної орієнтації управлінців та її рядових співробітників відносно мети діяльності й поведження, прийняття рішень і характеру міжособистісного спілкування, а також відносно характеру дотримання моральних норм у ділових відносинах [43].

Ділова етика стає найважливішим елементом корпоративної культури, і тому для підвищення етичного рівня поведінки й ділових відносин управлінців і рядових співробітників останнім часом багато фірм й організації системно й цілеспрямовано здійснюють наступні заходи.

По-перше, розробляються спеціальні етичні кодекси, які описують систему загальних цінностей і правил етики організації для того, щоб їх повинні були дотримуватися всі її працівники. Ці кодекси необхідні для затвердження місії й цілей організації, для створення й підтримки нормальної психологічної й морально-етичної атмосфери в колективі та визначення характеру етичних рекомендацій у процесі практичної діяльності, підготовки й прийняття управлінських рішень.

Розроблені кодекси доводять до свідомості працівників у вигляді друкованих матеріалів. Подібний кодекс може бути розроблений для організації в цілому, і в цьому випадку він містить загальні етичні правила як для управлінців, так і для рядових виконавців.

Крім того, спеціальний кодекс може бути створений і для певних функціональних підрозділів або окремих категорій працівників з метою забезпечення можливості успішного вирішення специфічних проблем морально-етичного характеру. Щоб зробити етичні кодекси більш діючими, в організаціях

приймають і певні дисциплінарні міри, які спрямовані на покарання за порушення кодексу й заохочення вчинків, які зроблені у зв'язку з правилами етичного кодексу.

За своїм змістом й обсягом етичні кодекси досить різноманітні – від кодексу обсягом в одну сторінку типу “стандартів ділової етики” корпорації Exxon до “Етичного стандарту” компанії Citicorp загальним обсягом в 60 сторінок.

Характерною рисою сучасних етичних кодексів є те, що їхні розділи містять рекомендації з розв'язання етичних проблем, які виникають у зв'язку з конфліктами інтересів, розроблені більш докладно й ретельно в порівнянні з іншими розділами. При цьому акценти робляться на зіткненні інтересів організації: з урядовими органами, співробітниками або акціонерами, представниками іноземних держав.

Цілком очевидно, що в кодексі неможливо докладно охарактеризувати будь-яку моральну проблему, з якою можуть зустрітися співробітники фірми або організації, однак, наявність у них письмових інструкцій і загальних рекомендацій може допомогти у вирішенні досить типових проблемних ситуацій і ділових питань морально-етичного характеру.

Етичні кодекси являють собою своєрідні “путівники” з питань вибору правильного поведіння, дають загальні орієнтири в спірних ситуаціях, допомагають професійно контролювати неприпустимі дії тих управлінців або фахівців, які дозволяють собі просити, а іноді навіть наказувати своїм підлеглим робити не тільки неетичні, але навіть незаконні вчинки.

У той же час, як свідчить практика ділового життя, етичні кодекси часто містять занадто загальні формулювання

норм і правил поведінки співробітників, і тому з їхньою допомогою іноді буває досить важко ефективно вирішити конкретну ділову проблему або складну проблемну ситуацію морально-етичного характеру.

По-друге, у ряді організацій розробляються так називані карти етики, які представляють собою набір етичних норм, правил і рекомендацій. Цей набір конкретизує вимоги етичного кодексу організації для кожного її співробітника. У зв'язку з цим карти етики містять також ім'я й телефон консультанта організації з етичних питань. Даний метод особливо активно застосовується в японських компаніях.

По-третє, деякі фірми й організації створюють спеціальні комітети з етики, які мають у своєму розпорядженні певний набір функцій. До цих функцій відносять наступні:

- внесення етичних питань для обговорення на засіданні правління організації;
- доведення основних норм і вимог етичного кодексу до відомості всіх співробітників організації;
- аналіз і перегляд кодексу на основі щорічних звітів;
- підтримка кодексу шляхом розробки системи санкцій залежно від зовнішніх умов функціонування.

Деякі організації створюють постійні комітети з етики для оцінки повсякденної практики з погляду ділової етики. Інші запрошують фахівця з етики бізнесу, так називаного “адвоката з етики”. Роль такого адвоката – вироблення суджень з ділових етичних питань, які пов'язані з діями організації, а також виконання функцій її “соціальної совісті”.

По-четверте, у ряді організацій прийнята практика проведення так званих соціальних ревізій з метою оцінки й

складання звітів стосовно реалізації соціальних програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації, дотримання норм і вимог ділової етики.

По-н'яте, у деяких фірмах й організаціях здійснюється навчання норм етичного поведження управлінців і рядових співробітників. У ході навчання працівники вивчають вимоги й принципи ділової етики, що підвищує їхню сприйнятливість до ділових етичних проблем, які можуть перед ними виникнути, освоюють набір готових рішень, які укладаються в рамки етичних вимог.

По-шосте, у ряді випадків прийнята практика здійснення етичної експертизи, яка представляє собою всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності організації (або конкретного проекту), що викликають стурбованість управлінців, персоналу організації або громадськості й можуть вплинути на імідж організації й перспективи її розвитку.

Результатом такої експертизи звичайно стає розробка системи пропозицій, які спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату організації та її моральної репутабельності, а також внесення коректив у практику діяльності організації (або в практику виконання конкретних проектів).

По-сьоме, проводиться етичне консультування, необхідне тоді, коли проблеми організації не можуть бути вирішені силами самої організації через відсутність відповідних структур, складності й суперечливості ситуації, яка пов'язана з конкретними моральними дилемами, для чого запрошуюються компетентні незалежні фахівці з ділової етики.

Незважаючи на дієвість розглянутих способів підвищення рівня етичності поведінки й ділових відносин управлінців і рядових співробітників, що підтверджує практика, управлінці й власники багатьох організацій справедливо думають, що спроби етичної корекції ділового поводження співробітників, які мають значний життєвий досвід, так само як і досвід роботи в інших організаціях, далеко не завжди успішні. Дорослу людину з цілком сформованою системою цінностей і поглядів, важко переучити. Більш продуктивним, на думку багатьох управлінців, є залучення на роботу випускників навчальних закладів, де була велика й розгалужена програма навчання студентів основам ділової етики.

12.5. Управління кар'єрою майбутнього інженера-професіонала

Вибір кар'єри є одним з найбільш важливих і відповідальних рішень, які приймає людина у своєму житті. Дійсно, досягнення в тій або іншій сфері діяльності істотно залежать від відповідності між особливостями й психологічною спрямованістю особистості та характером роботи, а також від поєднання особистих очікувань в сфері обраної кар'єри з можливостями організації.

Кар'єру в цьому випадку визначає свідомо обраний і реалізований фахівцем шлях професійного зростання й посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціального, посадового, кваліфікаційного), які забезпечують професійне й соціальне самоствердження службовця відповідно до

рівня його кваліфікації, загальної культури й особистісного розвитку.

Розрізняють наступні види кар'єри за характером її динаміки.

1. *Звичайна кар'єра*, яка складається з поступового професійного розвитку фахівця з проходженням всіх основних етапів професійного життя (вибір професії, етапи розвідки й апробування своїх сил у різних сферах діяльності, етап оволодіння професією, етап збереження й підвищення кваліфікації, продовження професійних занять, спад і т. ін.).

2. *Стабільна кар'єра* являє собою пряме просування людини від професійного навчання до єдиного постійного типу діяльності, а часто й місця роботи.

3. *Нестабільна кар'єра*, у якій після етапів, проб і зміцнення починаються нові проби. Вони можуть бути примусовими (у випадку втрати роботи або працездатності), добровільними (зміна інтересів) або викликаними переорієнтацією інтересів. Нові проби часто можуть носити множинний характер. У наш час, коли покоління речей і технологій змінюються швидше, ніж покоління людей, саме такий тип кар'єри стає досить розповсюдженим.

4. *Комбінована кар'єра* складається в тому, що відносно короткі періоди стабільного професійного життя й зайнятості змінюють етапи змушеного безробіття або зміни професії, переорієнтації, доучування або переучування. Різні види кар'єри потребують від інженера різних психологічних якостей, різних видів компетентності.

На кар'єру інженера впливають, насамперед, внутрішні фактори – його інтереси, мотиви, рівень домагань, самооцінка,

стан здоров'я. Чим більш зрілим є фахівець як професіонал і як особистість, тим більш значна роль внутрішніх факторів у його кар'єрі.

На кар'єру інженера впливають і зовнішні фактори – суспільно-політичні й соціально-економічна обстановка в країні, соціокультурне середовище, соціально-професійна сфера, тип і характер професійної організації. Сформована ситуація іноді змушує працівника робити неетичні, некоректні дії, коли посадова кар'єра випереджає професійний зріст фахівця.

З огляду на неоднозначний вплив середовища на кар'єру окремого інженера, необхідно мати на увазі, що працівник сам повинен виробляти критерії оцінки свого професійного зростання й звіряти свою самооцінку з думками й оцінками управлінців і колег. Не втратила актуальності стара мудрість, яка говорить, що кращий шлях зробити кар'єру – добре виконувати повсякденні обов'язки.

Як відомо, кар'єрне просування фахівця тісно пов'язано з його професійним самовизначенням, професійною й психологічною готовністю, соціальною відповідальністю й професійною адаптацією, компетентністю, професійною придатністю й з підвищенням ролі особистості у виборі професії й місця роботи (мал. 16).



Мал. 16. – Фактори, які визначають
кар'єрне просування фахівця

Професійне самовизначення складається у виявленні й науково обґрунтованому управлінні процесом формування інтересів, намірів і схильностей людей щодо вибору професії. У процесі професійного самовизначення важливу роль відіграють сімейні й національні традиції, оцінка соціальної значимості професії авторитетними для людини людьми. У безпосередній трудовій діяльності органічна сполука знань, умінь, можливостей працівника з освоєнням інтенсивних новітніх технологій є найважливішою передумовою оволодіння професійною майстерністю і сприяє службовому просуванню.

Професійна готовність фахівця являє собою такий суб'єктивний стан, при якому він вважає себе здатним і підготовленим до виконання професійної діяльності й прагне найбільш успішно її виконати. Характерно, що професійна готовність зовсім не обов'язково співпадає з об'єктивним рівнем професійної підготовленості й компетентності людини.

Професійна адаптація – це реальний процес соціального, професійного й психофізіологічного вrostання працівника в трудову діяльність, пристосування до нових типів спільної діяльності, умов праці й взаємин між людьми.

Професійна компетентність може бути визначена як міра професійності працівника. Вона характеризує його ділову надійність, здатність успішно й безпомилково здійснювати конкретні види діяльності як у звичайних (звичних) умовах, так й в екстремальних (надзвичайних), нестандартних ситуаціях.

На особистісному рівні це одна з найважливіших сторін професійної культури працівника, яка проявляється як у досягненні високого рівня його професіоналізму в процесі трудової діяльності, так й у високому рівні сформованості професійної й духовної культури у всіх її проявах. Професійна компетентність виступає необхідною умовою формування й розвитку кар'єри інженера.

Професійна придатність фахівця являє собою сукупність його психічних і психофізіологічних особливостей, інтелектуального й фізичного розвитку, необхідних і достатніх для досягнення суспільно прийнятної ефективності в тій або іншій професії або сфері діяльності.

Професійна придатність формується в процесі навчання й наступної мотивації; її виникненню й зміцненню сприяє система матеріальної й моральної стимуляції, а також задоволення, яке отримує працівник від діяльності і від можливості творчої самореалізації. Професійна придатність надає помітного відбитку на зовнішність людини, її установки й цінності, вибір сфери кар'єрного росту.

У сучасних умовах відбуваються істотні зміни в характері й змісті професійної діяльності інженера. Відповідно до них змінюються й вимоги до професіонала. Забезпечення ефективності його діяльності стає неможливим без процесу безпе-

рервної загальної й фахової освіти й самоосвіти, яка покликана сприяти формуванню професійної придатності в нових умовах.

Природно, сучасному інженеру-професіоналові повинні бути властиві патріотизм і відданість своїй країні, дотримання її законам, сумлінність, моральна чистота й працездатність, ініціатива й творчий підхід до справи, глибоке усвідомлення суспільної значимості своєї професійної діяльності.

Коли мова йде про кар'єру, багато хто уявляє собі людину, яка рветься до чинів і привілеїв і поступається при цьому честю й совістю, плазує перед старшими й принижує рівних. Але це – не кар'єра, а кар'єризм, який виступає як особлива форма службової хвороби, що вражає честолюбців, непрофесіоналів у справі.

Кар'єра – це мистецтво здійснення плodотворної діяльності, службове просування, суспільне визнання. Коли мова йде про управління кар'єрою, багато хто думає, що начальство повинно піклуватися про службовий зріст своїх підлеглих, й ініціатива посадового просування може бути тільки з боку начальства. Це далеко не так, і найчастіше – зовсім не так. Керівник може помітити перспективного, професійно зростаючого співробітника, запропонувати йому зайняти відповідну посаду й забезпечити умови для успішного її виконання. Однак, зріст у знаннях й уміннях є турботою самого службовця.

Для розвитку власної кар'єри людині важливо виявити свої задатки й схильність до якоїсь певної справи, співвіднести їх з тим, що потрібно для виконання необхідної людям справи і організувати себе в праці таким чином, щоб з'явився інтерес до зростання професійної майстерності й виявився попит на цю майстерність.

Організація самого себе, або самоорганізація – це самий складний вид діяльності, це забезпечення порядку, необхідного для успішного життя й діяльності. Знання свого інтересу, своїх здатностей і можливостей являє собою вихідну позицію фахівця в забезпеченні його службової кар'єри. Щоб надійно зміцнити цю позицію, йому необхідно чітко визначити для себе:

- кому потрібний саме такий фахівець;
- хто зацікавлений саме в такому способі діяльності, яким володіє фахівець;
- ступінь зацікавленості в даному способі діяльності як ресурсі спільної роботи;
- яким чином передбачати й переборювати можливий опір і гальмування діяльності фахівця.

Виділяють шість принципів постановки кар'єрної мети.

1. *Привабливість*. Вибір кар'єрної мети часто зв'язується з престижністю відповідного виду діяльності й пов'язаного з ним певного положення в суспільній думці. Ці умови потрібно враховувати, але важливо, щоб вони відповідали особистим інтересам, цінностям, установкам і поданням людини. Такий вибір мети допомагає переборювати труднощі “чорнової” роботи на шляху до успішного її досягнення.

2. *Реальність*. Постановка цілей професійного просування й розвитку здатностей до виконання й заняття найближчої в організаційній ієрархії посади.

3. *Послідовна близькість*. Дальність мети розсіює спрямування. Розбивка руху на етапи концентрує зусилля. Послідовність і правильна постановка завдань наближає кінцеву мету.

4. *Прогресивність і послідовність.* Здатності й можливості необхідно зміцнювати з кожним із наступних етапів. Якщо ціль досягнута ривком, без забезпечення готовності до освоєння нового положення, кар'єрний процес втрачає стійкість.

5. *Можливість коректування мети.* У процесі просування можуть змінюватися його мотиви. Рухатися до мети, жорстко орієнтуючись тільки на вихідні мотиви, значить робити насильство над собою й сприяти гальмуванню свого кар'єрного зростання.

6. *Можливість оцінки результативності.* Ціль повинна бути формалізована й визначати критерії відповідності отриманих результатів бажаним. Саме це становить основу оцінки ефективності й подальшого планування.

Інженерна діяльність переживає сьогодні кризу переходу до якісно нового стану. Вона постійно піддається структурним перетворенням і перебуває в пошуку нових способів функціонування. Щоб забезпечити збереження себе на службі в цих умовах, людині необхідно безперервне пристосування до нових вимог, просування професійної якості відповідно до мінливих умов і випередження в цьому процесі колег, які також прагнуть удержатися на службі в зазначеній обстановці.

Існують наступні типи психологічних бар'єрів до нововведень, які притаманні інженерній діяльності в сучасних умовах (мал. 17).



Мал. 17. – Психологічні бар'єри сприйняття
нововведень в інженерній діяльності

1. *Бар'єр професійної некомпетентності* пов'язаний з нерозумінням сутності нововведення через низьку професійну підготовленість окремих працівників. Це властиво найчастіше молодим співробітникам, які не мають значного практичного досвіду й перебувають на нижчих посадах. Елементи недостатньої професійної компетентності, дилетантизму зустрічаються й серед деяких управлінців.

Для подолання даного психологічного бар'єру необхідно працювати над підвищенням професійної майстерності персоналу, знайомити працівників зі сутністю нововведення, аргументовано показувати переваги, розкривати ресурси для його впровадження й т. ін.

2. *Бар'єр перестраховки* складається в побоюванні підлеглих з приводу того, що нововведення може викликати негативні наслідки, у сподіванні на підтримку нововведення, у прагненні уникнути відповідальності при впровадженні й підстрахуватися письмовими вказівками, інструкціями, наказами й т. ін.

В основі даного бар'єра лежить адміністративно-командний стиль управління, припинення ініціативи, прагнення оцінювати працівників не за здатностями і результатами, а за особисту відданість й ретельність. Тому один з основних засобів успішного подолання даного бар'єра складається в перебудові стилю й методів роботи управлінських кадрів, у зміні критеріїв оцінки підлеглих.

3. *Бар'єр навички, звички, традиції*. Практика показує, що однією з суб'єктивних труднощів для співробітників є необхідність зміни існуючих способів і методів роботи з людьми, технічними засобами, оргтехнікою. Колишні навички трудової діяльності дають перевагу перед новими, дозволяють працювати швидко й без напруги, сприяють суспільному визнанню.

Тому цілком природно, що все нове, що позбавляє людину цих переваг, здається йому малоефективним і недоцільним. Даний бар'єр частіше виникає в людей із тривалим виробничим стажем роботи на одному місці. Молоді співробітники легше освоюють нововведення, швидше звикають до нових умов роботи, активніше утягуються в боротьбу за досягнення нових цілей.

4. *Бар'єр ідилії* проявляється в співробітників, які мають гарне матеріальне становище, повністю задоволені умовами й результатами праці. Вони не хочуть ризикувати, віддають перевагу спокою, не самокритично оцінюють положення справ. Їхні гасла: “я скромний”, “не витикатися”, “мені досить і того, чого я досяг” і т. ін. Боротьба з подібною психологією є однією

з умов, що забезпечують прискорення процесу перебудови діяльності комерційних структур у нових умовах.

5. *Бар'єр зміни місця роботи* проявляється в тому, що багато співробітників бояться того, що в результаті нововведення може бути скорочення штатів, їхнє переміщення на іншу посаду, до якої вони вважають себе неготовими.

Однак, психологічні бар'єри можуть формуватися й відносно вже діючих порядків, що за якимось причинами перестають задовольняти людей. У зв'язку з цим, керівникові варто мати уявлення й про інші типові реакції співробітників щодо різних нововведень, крім психологічних бар'єрів.

Крім психологічних бар'єрів, виділяють наступні можливі психологічні реакції працівників на організаційні зміни:

- прийняття нововведення й активна участь у його реалізації;

- пасивне прийняття нововведення, переважно під тиском обставин;

- пасивне неприйняття нововведення, очікувальна позиція, позиція уважного вивчення негативних сторін, які пов'язані з нововведенням;

- активне неприйняття нововведення, виступ проти нього, апеляція до досвіду й теорії;

- активне неприйняття, яке пов'язане з наданням протидії нововведенню, тобто неприйняття діями й вчинками;

- часткове прийняття нововведення й відразу ситуативне неприйняття його.

Розуміння ініціатором впровадження яких-небудь нововведень сутності цих механізмів дозволить формувати мотива-

цію співробітників, спрямовану на прийняття ними нововведень і зниження рівня їхнього негативного відношення до пропонуванних інновацій. Активній участі працівників у реалізації нововведень може сприяти як неусвідомлене спонукання до активного прийняття (психологічна установка), так і попередня робота з їхнього навчання, професійної і психологічної підготовки й системі стимулювання.

13. СВІТОВІ КОМПАНІЇ, ЯКІ ДОТРИМУЮТЬСЯ ЕТИЧНОГО ПОВОДЖЕННЯ

У сучасному діловому світі існують й успішно функціонують досить багато відомих й авторитетних компаній, які можуть служити зразком у формуванні норм і принципів ділової етики й слідуванні їм у своїй виробничій і комерційній діяльності. Для них характерні не тільки висока якість продукції або послуг, але й усвідомлення своєї високої соціальної відповідальності, турботи про імідж фірми, прагнення до підтримки ділової репутації. Саме тому вони розробляють спеціальні етичні кодекси, доводять їх до персоналу й жадають від кожного співробітника неухильного дотримання прийнятих норм і принципів [49].

У цих кодексах докладно розглядаються вимоги до працівників відносно строгого дотримання законів країни перебування, а також правил ділової етики й моральних норм поведінки, прийнятих у даній компанії. У них докладно описуються рекомендації щодо можливості тих або інших учинків у відносинах з компаніями-партнерами, з конкурентами й в інших проблемних ситуаціях.

Етичні кодекси містять також детальні рекомендації працівникам щодо того, як варто поводитися у випадку порушення кимсь закону або принципів діяльності компанії. При цьому допускається як анонімне оповіщення відповідних осіб або служб, так і можливість називати себе по імені й гарантується виключення будь-якого переслідування або залякування за це з боку керівництва або колег.

Розглянемо декілька найбільш характерних прикладів.

13.1. Boeing Company [40]

Boeing Company користується популярністю як успішна й етична організація. Компанія, яка почала свою діяльність ще в 1916 році, є найбільшим у світі виробником пасажирських літаків. Інші важливі напрямки її діяльності – виробництво військових літаків й аерокосмічного устаткування.

Стійкий набір цінностей Boeing Company закладений її президентом Вільямом Аленом, який очолив компанію наприкінці другої світової війни. Алену було потрібно вирішити неймовірно складне завдання: переорієнтувати компанію, відомого великого виробника військової техніки, на виробництво літаків для мирних цілей. У компанії пам'ятають відвертість, чесність і цілісність Алена. Коли Ален погодився стати президентом Boeing Company, він склав перелік завдань, які відображували його особисті цінності.

- Завжди й неодмінно стримуватися, ніколи не божеволіти.
- Ураховувати думки колег.
- Не просторікувати, а давати висловитися іншим.
- Не боятися визнати свою непоінформованість.
- Не поринати в подробиці, бути зосередженим на великих цілях.
- Установити й підтримувати контакти з іншими виробниками літаків.
- Спробувати поліпшити відношення жителів Сіетла і його околиць до компанії. Докладати щирих зусиль до того, щоб розуміти своїх робітників й їхні інтереси.

- Займати певну позицію, не коливатися.
- Діяти – домагатися виконання рішень і рухатися вперед.
- Розробити план післявоєнного майбутнього компанії Boeing.
- Проявляти завзятість, не дозволяти перешкодам брати гору, переборювати їх одним махом.
- Насамперед, бути людяним: зберігати почуття гумору й навчитися розслаблюватися.
- Бути справедливим, відвертим; заохочувати до критики й вчитися приймати її.
- Бути впевненим у собі. Ставитися до роботи з ентузіазмом і безмежною енергією.
- Зробити Boeing ще більш великою компанією, чим зараз.

Під управлінням Алена компанія Boeing завоювала популярність як етична, гідна поваги компанія. В 1964 р. Ален створив комісію з етики, яка стежила за етичним поведінням робітників компанії та надавала свої доповіді безпосередньо раді директорів. Тоді ж було розроблено проект етичної політики компанії, який зміцнив прихильність компанії до високих моральних цінностей, і розпочато реалізацію цієї політики.

Т. А. Уїлсон, який став спадкоємцем Алена, продовжував підтримувати високі етичні стандарти. Компанія успішно розвивалася до 1969-1970 р., коли відбувся обвал на ринку цивільних і військових літаків. Протягом декількох наступних років Boeing Company скоротила чисельність своїх працівників

на дві третини. Уїлсон сконцентрував всі сили на забезпеченні життєздатності компанії.

Уїлсон не знав, що деякі співробітники його компанії давали хабара іноземцям. Це було розкрито під час скандалів із приводу виплат винагород іноземцям. Подібні підношення були кричущими порушеннями етичних норм компанії. Стало очевидно, що високі моральні стандарти діяльності, які були установлені при Алені, прийшли в занепад. Уїлсон негайно вжив потрібні заходи. Boeing Company повністю переглянула свою політику збуту, створила навчальні програми, які зміцнили етичні стандарти компанії, а також розробила механізм контролю, який забезпечує дотримання цим стандартам.

В 1981 р. Boeing Company почала відновлювати свою етичну програму. В 1984 р. віце-президент, відповідальний за контракти, і генеральний юрисконсульт надали до ради директорів доповідь, яка була озаглавлена “Негативний вплив на етику Вашого поведження”. У цьому документі було розглянуто фактори, які можуть вести до порушення етичних стандартів. У доповіді була також підкреслена важливість управління етичною культурою компанії. Усього лише через кілька днів після подання цього документа міністерство внутрішніх справ (Department of the Interior) США повідомило Boeing Computer Services Company про те, що вона мала доступ до конфіденційної урядової інформації до того, як подала заяву на одержання контракту зі створення фінансової системи для національних парків. Це було порушенням правил закупок, які здійснювала федеральна влада, і тому співробітництво групи з розробки федеральних систем Boeing Computer Services Com-

рану з органами федерального уряду було припинено. Раніше ця група була частиною компанії Boeing і виконувала багато урядових контрактів. Таким чином, істотний удар був нанесений всієї компанії.

Boeing Computer Services Company швидко виявила своїх співробітників, які зробили правопорушення і вдалася до строгих дисциплінарних мір. Вона також склала план програми вдосконалення ділової етики й тим самим домоглася скасування припинення співробітництва з федеральними органами влади. Програма включала перегляд методів маркетингу, підготовку співробітників, призначення спеціального “радника з етики”, з яким працівники компанії могли зв’язатися, щоб повідомляти про випадки порушень етичних норм і створення внутрішніх процедур перевірки всіх майбутніх пропозицій уряду. Порушення, яке було допущене Boeing Computer Services Company, свідчило про необхідність управління етичним кліматом в організації.

З інцидентів, пов’язаних з дачею хабарів іноземцям і з використанням конфіденційної інформації, зроблено три висновки. По-перше, етичні проблеми компанії, які виникають при її роботі з урядовими органами й при веденні бізнесу з приватними компаніями, розрізняються. По-друге, необхідно приділяти особливу увагу співробітникам, які працюють зі зовнішніми партнерами, для того щоб вони не зневажали етичними зобов’язаннями. По-третє, підтримка високих етичних стандартів може виявитися досить важливою для виживання компанії. Робота над програмою етичного вдосконалення тривала, і в 1985 р. Boeing переглянула й закріпила принципи

своєї етичної політики в брошурі “Принципи ведення бізнесу”. Було виділено п’ять напрямків: прийоми й методи маркетингу; заохочення партнерів; конфлікт інтересів; одержання винагород від партнерів; використання часу, матеріалів, устаткування й інформації, що належать компанії або є її власністю. У сучасне видання цієї брошури було включено три нових напрямки:

- відносини з постачальниками;
- прийняття на роботу колишніх американських державних службовців – конфлікт інтересів;
- придбання й продаж цінних паперів – здійснення цих операцій на підставі конфіденційних, невідомих іншим учасникам ринку відомостей про стан компанії-партнера.

Крім того, у декількох підрозділах компанії було введено спеціальні програми етичної підготовки персоналу. В 1986 р. у штаб-квартирі компанії організовано управління методами ведення бізнесу. Boeing продовжує вдосконалювати свою етичну програму, яка протягом багатьох років ґрунтується скоріше на принципах і цінностях, ніж на політиці й правилах.

16 червня 1992 р. Реймону Л. Педерсену, майстрові-контролерові виробничого відділення Boeing Commercial Airplane Group, було пред’явлено обвинувачення в шахрайстві, яке він здійснив за допомогою поштових відправлень. Педерсена обвинувачували в одержанні 46,5 тис. дол. від VSI Corporation й 22 тис. дол. від Huck Manufacturing. Ці хабарі були дані йому за просування вироблених цими компаніями аерокосмічних замків. Іншу велику суму грошей Педерсен одержав шляхом вимагання, коли погрожував Huck Manufacturing, що припинить роботу їх обладнання з випуску аерокосмічних замків.

Педерсена також обвинуватили в одержанні 35 тис. дол. за передачу компанії VSI конфіденційної ділової інформації про одного з її конкурентів. Ці обвинувачення були пред'явлені через 11 днів після того, як президент і два вищих керівника VSI визнали, що заради укладання контрактів з Boeing й іншими аерокосмічними компаніями вони оплачували послуги повій посадовим особам цих компаній, давали їм хабара й підносили інші подарунки. Зрозуміло, що Педерсен більше не працює в Boeing.

13.2. Hewlett-Packard Company [40]

Hewlett-Packard Company (HP) було засновано Вільямом Хьюлеттом і Дейвідом Паккардом в 1939 році. Основні цінності цієї компанії, називані образом дій HP, Хьюлетт описав так: “Я вважаю, що в загальному й цілому – це міри й дії, які впливають із переконаності в тому, що чоловіки й жінки хочуть займатися гарною творчою справою, і якщо їм надати належне середовище, вони будуть працювати сумлінно й творчо. Але це не все. Із цією посилкою тісно пов'язана властива HP традиція поваги й уважного ставлення до кожної людини й визнання особистих досягнень”.

Суть цінностей, яким слідує HP, можна знайти в трьох документах. В 1957 році компанією Hewlett-Packard було розроблено документ “Мета корпорації”, структура якого така: прибуток, клієнти, сфери інтересів, розвиток, наші співробітники, управління й зовнішнє середовище. Цей документ дає подання про цінності компанії. Два менш значних документи називаються “Передача образу дій HP” й “Стандарти ведення

бізнесу”. У документах постійно робиться акцент на довірі й повазі компанії до своїх працівників. Їм надано значну свободу. Вони самі вибирають восьмигодинну роботу, зміну, яка починається в 6, 7 або 8 годин ранку залежно від їхнього бажання. Працівникам дають конкретні виробничі завдання й надають можливість домовлятися з майстром-контролером щодо їхнього виконання.

Акцентується й важливість відкритого спілкування. Перегородки між робочими місцями навмисне зроблені низькими, щоб людина могла переговорити зі сусідом, просто нахилившись над перегородкою. Керівництво всіляко заохочує спілкування між працівниками різних рівнів. У НР також діє політика відкритих дверей, яка у документах компанії описана так: “Всі співробітники мають право, якщо їм необхідно, обговорювати свої проблеми з управлінцями, які мають повноваження для вирішення цих проблем. Будь-яка спроба за допомогою залякування або інших методів перешкодити якому-небудь співробітнику звернутися до керівництва абсолютно суперечить політиці компанії й викличе відповідну реакцію. Використання політики відкритих дверей ніяким чином не позначиться на оцінках роботи співробітників і не приведе до інших негативних наслідків”.

Компанія розвиває й підтримує у співробітників почуття команди й партнерства в повсякденній роботі. Рішення звичайно приймають у малих робочих групах на основі згоди й переконання.

Hewlett-Packard піклується стосовно своїх співробітників. Компанія йшла на чималі жертви, заради того, щоб уник-

нути скорочення персоналу. Часом керівництво компанії навіть навмисне сповільнювало нарощування обсягів виробництва, щоб мати можливість не допускати наступних звільнень. Якщо чиєсь робоче місце зникає, то HR пропонує програму професійної перепідготовки, що дозволяє людині, яка втратила роботу, зайняти іншу вакансію.

Чесність і цілісність особистості – це основні цінності HR. Стандарти ведення бізнесу визначають чотири сфери зобов'язань співробітників компанії:

- Зобов'язання стосовно HR;
- Зобов'язання стосовно клієнтів;
- Зобов'язання стосовно конкурентів;
- Зобов'язання стосовно постачальників.

Зобов'язання стосовно HR включають недопущення конфлікту інтересів, дотримання конфіденційності інформації, яка належить компанії, повідомлення про виплати агентам з іноземних продажів.

Зобов'язання стосовно клієнтів охоплюють методи торгівлі, цінову дискримінацію, несправедливі методи конкурентної боротьби, дотримання конфіденційності службової інформації.

Зобов'язання щодо конкурентів компанії стосуються зв'язків з ними, методів одержання й використання інформації про конкурентів і негативних відгуків про їхню діяльність.

Зобов'язання стосовно постачальників охоплюють збереження конфіденційної інформації й виявлення постачальників на підставі критеріїв, які ґрунтуються на ділових міркуваннях.

13.3. Procter & Gamble (P&G) [3]

Декларація мети компанії. Робити товари найвищої якості для максимального задоволення запитів покупців в усьому світі. Досягнення цієї мети потребує створення організації й умов роботи, які забезпечують найбільш повний розвиток талантів працівників, натхненну працю на благо процвітання справи, збереження й розвиток історичних принципів чесного відношення до праці й правильних дій. Шляхом успішного застосування наших принципів ми зможемо домогтися лідируючого положення наших товарів на ринку й прибутку, що приведе до процвітання спільної справи робітників та службовців, акціонерів і суспільств, де ми живемо й працюємо.

1. Дотримання співробітниками P&G законам і правилам ділової етики й поведінки. Компанія P&G очікує й жадає від своїх співробітників у всіх країнах світу дотримання всім законам і принципам, що мають відношення до діяльності компанії. Кожен співробітник повинен знати й розуміти організаційно-правові вимоги стосовно його посади і інформувати керівництво, якщо він вважає, що допущено порушення закону або основних принципів діяльності P&G.

На співробітників, які допускають порушення закону або основних принципів діяльності P&G або діють всупереч отриманим ними рекомендаціям юристів, накладаються дисциплінарні стягнення аж до звільнення.

2. Етичні принципи. У Декларації мети нашої компанії вказується, що P&G прагне неухильно дотримуватися всім законам і виконувати правила, які існують там, де ми здійснює-

мо свою діяльність. Компанія очікує, що Ви вивчите правові положення й принципи, які стосуються Вашої роботи в P&G, і що Ви будете працювати з бездоганною чесністю й сумлінністю. Це є невід’ємною частиною Вашої роботи в компанії.

Цілком очевидно, що деякі сторони підприємницької діяльності не регламентуються законами, а вимоги, викладені в окремих законах і правилах, значно поступаються тим, які P&G установлює для себе. У цих випадках до прийняття якогось-небудь рішення Ви повинні поставити перед собою наступні запитання.

- Чи буде мій вчинок “найкращим у даній ситуації”?
- Чи витримають мої дії публічний розголос?
- Чи будуть мої дії сприяти зміцненню репутації P&G

як компанії з високими етичними принципами?

Якщо на ці питання не можна беззастережно відповісти “так”, не робіть того, що Ви збиралися зробити.

3. Політика відносно конфлікту інтересів. Політика компанії відносно можливого конфлікту інтересів ґрунтується на тому принципі, що при прийнятті співробітником рішень з ділових питань він повинен керуватися винятково інтересами P&G. При цьому співробітник не повинен брати до уваги якісь-небудь особисті або сімейні міркування, які можуть явним або неявним чином вплинути на його судження про те, які дії найбільшою мірою відповідають інтересам компанії.

Конфлікт інтересів може виникнути, якщо у співробітника P&G є особиста або сімейна фінансова або інша зацікавленість у якій-небудь організації або, що він може одержати вигоду від рішень, прийнятих при виконанні службових обов’язків.

Кожен співробітник P&G повинен керуватися наведеними нижче рекомендаціями й вважати це одним з найважливіших завдань.

1. *Вкладання коштів.* Як правило, співробітник і його найближчі родичі не повинні мати майнової або фінансової зацікавленості в діяльності якої-небудь конкуруючої компанії або ж у діяльності фірми, постачальника або замовника, з якими даний співробітник взаємодіє в ході роботи. Співробітник, який бере участь у придбанні якого-небудь товару для компанії або ж безпосередньо пов'язаний з такими закупівлями, не повинен особисто займатися торгівлею цим товаром.

2. *Виконання службових обов'язків у компанії або поза-службовій підприємницькій діяльності.* Співробітники P&G повинні з повною віддачею працювати на благо компанії. Співробітникам не дозволяється мати сторонні ділові інтереси, які відволікали б істотну частину їхнього часу або уваги від виконання посадових обов'язків в P&G або яким-небудь іншим способом негативно позначалися на діяльності P&G.

3. *Розваги/подарунки.* Ні за яких умов співробітники не мають права приймати у зв'язку з роботою які-небудь запрошення або розваги, подорожі, спортивні заходи, а також приймати подарунки, квитки, оплачений відпочинок, особисті підношення в грошовій формі й т. ін. Дії такого роду можуть бути розцінені іншими особами як прийняття певного зобов'язання з боку P&G, і співробітники можуть бути втягнуті у конфлікт інтересів. Звичайно, це не має відношення до таких малоцінних предметів, як дешеві ручки й календарі. Крім того, як у зв'язку, так поза зв'язком з діловою зустріччю співробітник

P&G може час від часу приймати квитки на розважальні заходи, якщо він платить за них сам. Припустимі також ділові зустрічі в ресторанах за умовою, що в деяких випадках співробітник P&G відплачує рахунок.

4. *Виконання службових обов'язків/підприємницька діяльність родичів.* Якщо чоловік або близький родич співробітника P&G працює в якій-небудь компанії, що є замовником, постачальником або конкурентом P&G, або володіє такою компанією, то даному співробітникові не слід приймати участь у прийнятті рішень, які стосуються ділових відносин з такою компанією. Співробітник не повинен також обговорювати із цими особами конфіденційні дії P&G і знайомити їх з конфіденційними документами або матеріалами P&G. Якщо у співробітника є близький родич, який є також співробітником компанії, то даний співробітник не повинен мати можливості здійснювати який-небудь вплив на рішення щодо роботи свого родича, наприклад, на його призначення по службі, підвищення заробітної плати й т. ін.

5. *Поставка товарів і послуг для P&G.* Конфлікт інтересів може також виникнути у тому випадку, якщо співробітник P&G або його родич поставляє товари або послуги для компанії як незалежний постачальник. Аналогічним образом особиста або сімейна зацікавленість у діяльності постачальника може привести до виникнення конфлікту інтересів, якщо співробітник має можливість впливати на рішення якої-небудь фірми, навіть якщо він не бере участь безпосередньо в ділових відносинах P&G з даною фірмою. Як правило, необхідно уникати подібних ситуацій і у всіх випадках звертатися за отриманням дозволу компанії.

4. Конфіденційна інформація або інформація, яка є власністю компанії. У процесі роботи в P&G співробітник буде зустрічатися з інформацією й матеріалами, що мають конфіденційний характер. Ці матеріали повинні розглядатися як комерційна таємниця. Їхній захист від несанкціонованого доступу є життєво важливим для успіху діяльності компанії в майбутньому й, таким чином, може мати істотне значення для збереження робочих місць всіх співробітників.

При отриманні роботи в P&G, новий співробітник приймає на себе етичне й правове зобов'язання не розголошувати інформацію, яка є конфіденційною або комерційною таємницею, навіть якщо надалі він вирішить звільнитися з даної компанії. Аналогічним образом, якщо співробітник раніше працював в іншій організації, він повинен усвідомлювати, що не має права розголошувати конфіденційну інформацію попереднього роботодавця.

Для співробітника, якому довірена конфіденційна інформація, найбільш надійним і єдиним гарантованим способом уникнути її випадкового розголошення є тверде рішення не обговорювати її в громадських місцях.

5. Поведінка на робочому місці. Наша принципова політика полягає в тому, що ми ставимося до всіх колег у компанії з повагою. Компанія прагне створити на роботі безпечні, здорові умови праці. Кожен співробітник несе особисту відповідальність перед колегами й компанією за створення обставин, які негативно позначаються на обстановці в колективі.

P&G керується правилом приймання на роботу на основі оцінки професійних якостей кандидатів і з урахуванням ви-

мог стосовно даної посади. Більш того, необхідно всіляко прагнути до того, щоб всі кандидати мали рівні можливості при надходженні на будь-яку роботу на будь-якому посадовому рівні. P&G бере на себе зобов'язання дотримуватися чинним законам і правилам відносно рівних можливостей при прийманні на роботу, недопущення дискримінації й дотримання іншим положенням трудового законодавства.

Для успіху своєї діяльності P&G вважає за необхідне створювати на своїх підприємствах моральний клімат, що повністю виключив би не тільки дискримінацію, але й будь-які переслідування або залякування через расу, кольору шкіри, релігії, віку, національного походження, громадянства, сексуальних схильностей або фізичної неповноцінності. Неодмінною умовою роботи кожного співробітника в компанії є недопущення подібного поведіння. При порушенні цього правила приймаються строгі дисциплінарні міри аж до звільнення.

6. Підкуп у комерційних відносинах. У багатьох країнах, у тому числі США, підкуп у комерційних відносинах є протиправним актом і карається як карний злочин. Виплата яких-небудь сум або дача хабарів особам, які перебувають на службі в замовників або постачальників P&G, дорівнює одержанню хабарів і прийняттю грошових сум співробітниками P&G, спричиняє строгі дисциплінарні міри у відношенні винного з боку компанії, аж до порушення кримінальної справи. Навіть у тих країнах, де подібні дії з формальної точки зору можуть і не вважатися протиправними, компанія їх категорично забороняє. В умовах конкуренції P&G завжди повинна діяти чесно й насамперед покладатися на високу якість своєї продукції.

7. Політика відносно безпеки праці, охорони здоров'я й захисту навколишнього середовища. P&G дотримується всім чинним законам і правилам, які мають відношення до нашої продукції й діяльності. За порушення законів передбачається особиста й корпоративна відповідальність, і це може поставити компанію перед необхідністю відшкодування збитків. Кожен співробітник повинен знати й дотримуватися у своїй повсякденній роботі правил безпеки праці й охорони навколишнього середовища.

Основні правила, якими ми керуємося при здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки нашої продукції:

- наші вироби повинні бути безпечні для людей і навколишнього середовища за умов їхнього правильного використання в передбачених цілях;

- програма випробування пропонованих покупцям виробів повинна гарантувати їхню безпеку;

- наші програми повинні опиратися на глибоке наукове вивчення продуктів й їхніх компонентів. Для того, щоб у наших дослідженнях й оцінці безпеки продукції враховувалися найбільш професійні наукові висновки, у тому числі й критичні, необхідно залучати до цієї роботи незалежних експертів;

- P&G взяла на себе зобов'язання виконувати всі законодавчі нормативні вимоги відносно розробки й маркування виробів або ж вводити ще більш тверді внутрішні нормативи.

P&G традиційно прагне до створення на всіх своїх підприємствах у різних країнах світу безпечних умов роботи й *екологічно чистого* середовища.

8. Чесність у відносинах зі замовниками й постачальниками. P&G ставить перед собою завдання виробляти то-

вари найвищої якості й споживчої цінності для максимального задоволення запитів покупців. Успіх нашої діяльності залежить від створення сприятливих відносин з нашими замовниками на основі сумлінності, дотримання етичних норм і взаємній довірі. P&G усвідомлює, що в наших замовників є індивідуальні потреби й запити, які створюють чудові можливості для успішної взаємодії на благо обох сторін.

У своїх взаєминах з постачальниками в будь-якій країні світу компанія діє на засадах чесності, справедливості, взаємоповаги й відсутності дискримінації. P&G прагне створити систему всебічної підтримки постачальників, що сприяє загальному процвітання, а також довгостроковому співробітництву на міцній основі.

9. Вірогідність облікової документації компанії. Вся документація щодо ділової активності компанії повинна бути точною, достовірною і повною без яких-небудь обмежень або застережень. Це означає, що вірогідність будь-якої документації визначається як її фактичною точністю, так й оцінкою її відповідності до етичних норм.

Компанія категорично не допускає приховування яких-небудь платежів за допомогою їхнього проведення через бухгалтерські книги й рахунки третіх осіб і зокрема агентів або консультантів.

Підрозділи P&G у всіх країнах зобов'язані дотримуватися всіх місцевих і державних законоположень по відношенню до точного й повного ведення бухгалтерських книг і документації компанії. При веденні облікової документації, так само як і при виконанні інших обов'язків, співробітники повинні

діяти чесно, об'єктивно й сумлінно. Сумлінність припускає, що співробітник ні за яких умов не повинен погоджуватися на участь у протиправних або неетичних діях. Ніяких виправдань для створення навмисно перекрученого або облікового документа, що вводить в оману, бути не може.

10. Уряд як замовник. Продукція P&G часто закуповується державними організаціями для власного використання або поставок відповідним споживачам у збройних силах. Політика P&G вимагає строгого дотримання законам і правилам, що регулюють придбання товарів і послуг державними організаціями як у Сполучених Штатах, так і у будь-якій іншій країні.

11. Відносини з державними службовцями. Політика P&G передбачає дотримання всім чинним законам, правилам і положенням. Інформація, яка надається державним органам, повинна бути точною, взаємодія з державними службовцями повинна здійснюватися в строгій відповідності до етичних норм. Будь-які дії, які можуть розглядатися як лобіювання або спроба вплинути на державних службовців, повинні бути спочатку погоджені з керівництвом Вашої організації й її юридичним відділом.

12. Висновки. З перших років існування компанії P&G її засновники поклали початок традиції чесності й сумлінності у взаєминах як усередині компанії, так і поза нею. Цей принцип – “прагнути діяти щонайкраще” – становить основну рису всієї діяльності компанії. Наше керівництво неодноразово підкреслювало, що саме такий характер компанії становить основу, яка дозволяє їй залишатися монолітною в часи змін або випробувань.

Через те, що в остаточному підсумку, характер компанії представляє собою лише відображення діяльності її колективу, кожен співробітник несе постійну особисту відповідальність за те, щоб у своїх відносинах зі замовниками й постачальниками, колегами, акціонерами й громадськістю компанія, як і раніше, продовжувала своє прагнення “діяти щонайкраще”.

Контрольні запитання й завдання

1.Що ми маємо на увазі, коли говоримо про середній етичний рівень?

2.Чому рішенням, прийнятим в одних компаніях, властиво бути більш етичними, у порівнянні з рішеннями, прийнятими іншими компаніями?

3.Припустимо, що Вас призначили директором якоїсь компанії. Які міри Ви застосуєте, для того щоб забезпечити високий рівень етичної діяльності Вашої організації?

4.Чи можливо, щоб компанії, які етично працюють в одній країні, діяли неетично в іншій країні?

5.Як Ви поясните відмінність гіпернорми від норми співтовариства?

6.Чому іноді буває складно визначити правила пріоритетності, якими варто керуватися при прийнятті рішень, що стосуються норм співтовариства?

7.Яку з п'яти етичних проблем – хабарництво, примус, введення в оману, злодійство або необґрунтовану дискримінацію – Ви вважаєте найважливішою? Чому?

8.Які з діючих у Вашій країні норм співтовариства Ви хотіли б змінити? Чому?

Зміст

ПЕРЕДМОВА.....	3
1. Ділова етика як складовий елемент моральності	7
1.1. <i>Сутність і значення.....</i>	7
1.2. <i>Історія розвитку.....</i>	19
1.3. <i>Основні принципи ділової етики</i>	28
1.4. <i>Мета й завдання ділової етики</i>	36
1.5. <i>Основні етичні принципи ринкової економіки.....</i>	43
1.6. <i>Професійна етика.....</i>	43
1.7. <i>Етичні цінності сучасного фахівця – управлінця ..</i>	48
1.8. <i>Основні концепції в теорії ділової етики.....</i>	50
2. Національний і регіональний менталітет – найважливіший фактор вибору форм і структури управління	84
2.1. <i>Україна</i>	87
2.2. <i>США.....</i>	90
2.3. <i>Франція.....</i>	94
2.4. <i>Німеччина.....</i>	96
2.5. <i>Китай</i>	97
2.6. <i>Японія</i>	99
2.7. <i>Південна Корея</i>	103
3. Переговори, як особливий вид людського спілкування.....	108
3.1. <i>Етика ведення переговорів</i>	112
3.2. <i>Вибір конкретних прийомів ведення переговорів</i>	118
3.3. <i>Візит ввічливості</i>	128
3.4. <i>Ведення ділових переговорів із представниками іноземних компаній.....</i>	131

3.5. <i>Невербальні засоби спілкування</i>	137
4. Стилi управління	161
5. Етичні норми й правила розв'язання конфлікту	165
5.1. <i>Види конфліктiв i типологiя</i> <i>конфліктних особистостей</i>	167
5.2. <i>Стратегії розв'язання конфлікту</i>	185
6. Формування трудової етики	197
6.1. <i>Якість трудового життя</i>	198
6.2. <i>Умови праці</i>	199
6.3. <i>Організація праці</i>	201
6.4. <i>Обов'язки працівників</i>	202
6.5. <i>Лояльність i покора працівників</i>	203
6.6. <i>Право на поважне поводження</i>	205
7. Етичне управління	219
7.1. <i>Принципи етичного управління</i>	220
7.2. <i>Шляхи підвищення етичності</i> <i>поводження управлінців i співробітників</i>	223
8. Комп'ютерна революція, етика й бізнес	258
9. Етичні проблеми презентації	268
9.1. <i>Сутність, цілі й переваги презентації</i>	269
9.2. <i>Основні правила підготовки</i> <i>й проведення презентації</i>	270
10. Етичні проблеми реклами	274
10.1. <i>Поняття “реклами”</i>	274
10.2. <i>Безпосередня мета реклами</i>	276
10.3. <i>Хитрості реклами</i>	280
11. Морально-психологічні аспекти прийняття рішень ..	288
11.1. <i>Організаційна культура</i>	290

11.2. Етичні інструменти прийняття рішень.....	294
12. Етичні проблеми діяльності	
інженера-управлінця в Україні.....	299
12.1. Теоретичні й методологічні основи формування професійної етики майбутнього фахівця.....	301
12.2. Сучасні високі технології й їхнє кадрове забезпечення	308
12.3. Етичні норми професійної діяльності інженера в організації.....	315
12.4. Підвищення етичного рівня фахівців в організації	320
12.5. Управління кар'єрою майбутнього інженера-професіонала	325
13. Світові компанії, які дотримуються	
етичного поведіння	336
13.1. <i>Boeing Company</i>	337
13.2. <i>Hewlett-Packard Company</i>	342
13.3. <i>Procter & Gamble (P&G)</i>	345
Література	355

Література

1. Бірюкова Н., Котусенко В. Етика бізнесу // Навчальні матеріали. Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. Київ, 2001. – 77 с.
2. Грабченко А. И., Грабченко Н. И., Ковалец М., Лиерат Ф., Мама лис А. Тенденции развития интегрированных технологий и подготовка руководителей технического прогресса. – Проблемы та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць. – Ч. 1. - Харків: НТУ “ХП”, 2002.- с. 118.
3. Де Джордж Р. Т. Деловая этика /Пер. с англ. Р. И. Столпера. – СПб., “Экономическая школа”, М., Изд. Гр. “Прогресс”, 2001. Т.1. – 496 с.
4. Де Джордж Р. Т. Деловая этика /Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб., “Экономическая школа”, М., Изд. Гр. “Прогресс”, 2001. Т.2. – 560 с.
5. Де-Пуле М. Харьковській университетъ и Д. И. Качіновській // Вестник Европы. 1874. – СС. 31-34
6. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. : Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.
7. Ефремов С. Біля початків українства // Україна, Київ, 1924. – 85 с.
8. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеалії і реалії: Наук.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2000. –312 с.
9. Іванченко Юрій. “С. Коваленко против Volvo”. Український споживач – король...у вигнанні? // Політика і культура, №4 (87), 8-12 лютого 2001 р. – с.28-29.

10. *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 220 с.

11. *Кабанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.

12. *Кнорринг В. И.* Искусство управления.: Учебник. – М.: Издательство БЕК, 1997. – 288 с.

13. *Коллард Ю.* Народження українського націоналізму серед харківської студентської молоді // З минулого. Варшава, 1939. Т. 2. – 210 с.

14. *Корпоративная этика: Учебное пособие / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов.* – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.

15. *Кохтев Н. Н., Розенталь Д. Э.* Искусство публичного выступления. М., 1988. – 98 с.

16. *Кудін В. О.* Освіта в інформаційному суспільстві. – К.: Телепрескорпорація “Республіка”, 1998. – 152 с.

17. *Кузин Ф. А.* Делайте бизнес красиво. М., 1995. – 164 с.

18. *Ларіонова В. К.* Історія етичних учень. Посібник. – Івано-Франковськ: Видавництво “Гостинець”, 2004. – 192 с.

19. *Малахов В. А.* Етика: Курс лекцій: Навч. посібник. – 4-е видання. – К.: Либідь, 2002. – 384 с.

20. *Моул Дж.* Обратите внимание на ваши манеры: Европейская культура бизнеса. – Харьков: Харьковский государственный политехнический университет, 1997. – 220 с.

21. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / Под ред. докт. филол. наук. проф. Н. Ю. Шведовой. – 14-е изд., стереотип. – М.: Рус.яз., 1983. – 816 с.

22. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: 2001. – 280 с.

23. *Портер М.* Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 137 с.

24. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / *В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.* – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

25. Психология менеджмента / Под ред. Проф. *Г. С. Никифорова*. 2-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. – 556 с.

26. Психология управления: Курс лекций / *Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко*. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

27. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996-496 с.

28. *Романовський О. Г.* Нравственно-етическа підготовка керівника: Методическе посібник. – Харьков: ХГПУ, 2000. – 26 с.

29. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С.* Стиль керівництва і психологічні риси особливості професійного керівника: Навчальний посібник. – Харків: ХДПУ, 2000. – 28 с.

30. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьєва А. О.* Психологія управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2001. – 161 с.

31. *Симовьян С. В.* Экономический успех: Пути его достижения: Монография. – Харьков: ИМП “Руби кон”, 1996 – 382 с.

32. *Смирнов В. П.* Франция: страна, люди, традиции. – М.: Мысль, 1988. – 86 с.

33. *Сноу Ч. П.* Две культуры: Сб. публицистических работ / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1973. – 143 с.

34. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1998. – 368 с.

35. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. – К.: Укрзакордонвизарсервис, 1992. – 206 с.

36. *Товажнянский Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С.* Ділова бесіда в системі управлінських технологій: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”-УІПА, 2002. – 159 с. – (Серія “Управлінські технології”).

37. *Товажнянский Л. Л., Романовський О. Г.* Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць. – Ч. 1. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2002. – 432 с.

38. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред *А. Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с. – (Серия “Высшее образование”).

39. *Фишер Р., Юри У.* Путь к соглашению или Переговоры без поражений. М.: Наука, 1992. – 143 с.

40. *Фритцше Дейвид Дж.* Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 336 с.

41. *Харламповичъ К.* Западнорусския православныя школы XVI и начала XVII в. Казань, 1898. – 97 с.

42. *Цветов В. Я.* Пятнадцатый камень сада Реандзи. – М.: Политиздат, 1991. – 112 с.

43. *Шухирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. – М., 2000. – 143 с.

44. *Aristotle.* *Nicomachean Ethics/Translated by Terence Irwin* (Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1985). – 98 p.

45. *Baumhart Raymond C., SJ.* How Ethical Are Businessmen? // *Harvard Business Review*, 1961, July-August, 39, 4, p.6-19, 156-176; *Brenner Steven N., Molander Earl A.* Is Ethics of Business Changing? // *Harvard Business Review*, 1977, January-February, 55, 1, p. 57-71.

46. *Donaldson Thomas, Dunfee Thomas W.* Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics // *Economics and Philosophy*, 1985, April 1, 11, 1, p.85-112.

47. *Donaldson Thomas, Dunfee Thomas W.* Toward a UNIFIED Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory // *The Academy of Management Review*, 1994, April, 19, 2, p. 252-284.

48. *Dunfee Thomas W.* Business Ethics and Extant Social Contracts // *Business Ethics Quarterly*, 1991, 1, 1, p.32.

49. *Ethical theory and business / edited by Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie.* – 6th ed. – 699 p.

50. *Gilligan C.* In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Cambridge: Harvard University Press, 1982). – 324 p.

51. *Holstein William, Jones Jim, Frances Boyd.* US Companies are Pulling Out – Apartheid is Likely to Stay // *Business Week*, 1985, June 24, p.56-57.

52. *Karen P., Duffy Sharyn.* Corporate Responses to the Call for South African Withdrawal // Research in Corporate Social Performance and Policy. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988, p. 211-240.

53. *Kotter John P., Heskett James L.* Corporate Culture and Performance. NY: The Free Press, 1992, p.4-57.

54. *MacIntyre A.* After Virtue (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1981). – 317 p.

55. *Morris T. V.* If Aristotle Ran General Motors (New York: Henry Holt @ Co., 1997). – p. 34-43.

56. *Noddings N.* Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education (Berkeley: University of California Press, 1984). – pp. 122-141.

57. *Rawls J.* A Theory of Justice (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971. – 232 p.

58. *Ross W. D.* The Right and the Good. London (England): Oxford University Press, 1930, p.20-21.

59. *Solomon R. C.* Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business (New York: Oxford University Press, 1992). – 303 p.

60. The Coors Test – Velasquez. Manuel G. Business Ethics: Concepts and Cases. Prentice Hall International, New Jersey, 1992. – pp. 430-433.

61. *Velasquez Manuel, Cavanagh Gerald F., Moberg Dennis J.* Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician // Organizational Dynamics, 1983, Fall, p. 65-80.

62. *Weyco's Everett Mill Succumbs* // Pulp and Paper, 1992, March, 66, 3, p. 27.

63. *Wolff R. P.* (ed.). *Foundations of the Metaphysics of Morals, with Critical Essays* (Indianapolis, Ind.: Bobbs-Merrill Co., 1969). – 238 p.

Навчальне видання

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович,
ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович,
ЛАПУЗИНА Олена Миколаївна

ДІЛОВА ЕТИКА

Навчальний посібник

У авторській редакції

Підп. до друку 05.01.2006 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офісний.

Друк – ризографія. Ум. друк. арк. 18,5. Обл.-вид. арк. 22,7

Наклад 300 прим. Зам. №2. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ “ХП”. Свідоцтво про державну реєстрацію

ДК № 116 від 10.07.2000 р.

Друкарня НТУ “ХП”, 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21