

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

ЕТИКА БІЗНЕСУ

*Навчально-методичний посібник
для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни*

Укладачі: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва

Умань
2021

УДК 174.4(075.8)
Е88

Рецензенти:

Кірдан О. П., д-р педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та соціально-поведінкових наук Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Семенда Д. К., канд. економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Уманського національного університету садівництва;

Господаренко Г. М., д-р сільськогосподарських наук, професор, професор кафедри агрохімії і ґрунтознавства Уманського національного університету садівництва.

Рекомендовано до друку вченою радою Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 4 від 16 листопада 2021 року)

Е88 **Етика** бізнесу : навч.-метод. посіб. для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва. — Умань : Візаві, 2021. — 115 с.

Головною метою навчального посібника є розгляд етичних основ ведення бізнесу та підприємницької діяльності, які сформувались у сучасній західній теорії та практиці бізнес-діяльності, а також моральних норм, традицій, найкращих зразків вітчизняної господарської та підприємницької діяльності минулого, проблем формування соціально відповідального бізнесу в сучасній Україні.

Навчально-методичний посібник містить інформацію щодо організації і здійснення аудиторної (лекційної та практичної) роботи студентів: плани лекційних і практичних занять, рекомендації щодо підготовки, творчі та інші завдання різної складності з кожної теми, питання для контролю, теми рефератів, список літератури для виконання завдань пошукового характеру.

Навчальний посібник може бути корисним студентам, викладачам, керівникам підприємств і організацій усіх форм власності, а також професіоналам бізнесу в рішенні етичних проблем ділового життя.

УДК 174.4(075.8)

О. Г. Чирва, Г. М. Чирва, уклад. 2021

Зміст

Зміст	3
Вступ	4
Загальні методичні рекомендації студентам щодо вивчення дисципліни «Етика бізнесу»	6
Розділ I. Теоретичний блок	8
1. Етика – підгрунття сучасного бізнесу	8
2. Етика бізнесу: предмет та специфіка	29
3. Ділова етика підприємця	37
4. Культура ділової суперечки	46
5. Етикет та відповідальність в менеджменту	64
6. Адміністративна (службова) етика	80
7. Етика та етикет міжнародних стосунків бізнесменів	89
Розділ II. Практичний блок.	100
1. Загальні методичні рекомендації щодо підготовки та проведення практичних занять	100
2. Семінарські заняття	101
3. Запитання до заліку	123
4. Критерії оцінювання знань і вмінь студентів	126
5. Додатки	128
6. Література	151
7. Глосарій	155

ВСТУП

Проблеми етики бізнесу все більше привертають увагу дослідників, менеджерів і громадських діячів. Етична оцінка і репутація сьогодні відіграють важливу роль при укладанні угод, виборі партнерів по бізнесу, застосуванні санкцій регулятивних органів тощо. При цьому важливо відмітити, що від вчинків менеджерів, від того, які рішення вони приймають, часто залежать долі багатьох людей.

Етика бізнесу в широкому сенсі - це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їх членів у сфері управління і підприємництва. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний клімат в організації; зразки моральної поведінки; норми ділового етикету - ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Мета курсу «Етика бізнесу» полягає не лише в тому, щоб навчити студентів моделювати діяльність компаній як етичних і соціально-відповідальних суб'єктів, а, швидше, спробувати довести до їх свідомості можливі етичні наслідки управлінських рішень, що ухвалюються, допомогти їм оцінити моральні аспекти діяльності менеджера.

Набуття певного обсягу знань з дисципліни «Етика бізнесу» дозволить студентам ННІ економіки та бізнес-освіти:

- визначити основні шляхи і методи подальшого перетворення набутих знань у стійкі і міцні етичні переконання, необхідні для майбутньої професійної діяльності в царині менеджменту;
- виявити закономірності і окреслити правила етики ділових відносин з метою формування розвиненої культури підприємництва;
- підвищити компетентність в області етики діяльності організації;
- опанувати технікою управління етичними нормами міжособових відносин у колективі.

Міждисциплінарні зв'язки. Курс «Етика бізнесу» має комплексний, міждисциплінарний характер, який досягається завдяки акцентуванню уваги на вузлових аспектах переплетіння культурологічних, історичних, філософських, соціологічних, психологічних, менеджерських і економічних знань.

Будучи самостійною дисципліною, «Етика бізнесу» поглиблює і розширює компетентність студентів у межах таких суміжних дисциплін, як «Етика та естетика», «Філософія», «Соціологія», «Психологія», «Право», «Менеджмент», «Маркетинг», «Управління персоналом», «Основи ділової комунікації», «Вступ до спеціальності».

Завдання курсу полягає в тому, щоб на основі комплексного підходу при змінах, що відбуваються в площині управління людськими ресурсами, дати слухачам системне уявлення про етику бізнесу і ділову культуру, їх взаємодію і взаємовплив, для чого необхідно:

- з'ясувати теоретичні основи етики бізнесу, визначити суть, основні принципи, проблеми ділових відносин;

- розглянути етичні норми в діяльності організацій;
- усвідомити основні етичні завдання і місце менеджера в керівництві підприємством, організацією, колективом, ухваленні менеджерських рішень;
- зрозуміти ціль і призначення моралі як однієї з найбільш важливих форм нормативної регуляції поведінки людей, зокрема, в бізнес-організації;
- засвоїти основні поняття і розкрити принципи ділового спілкування як інструменту етики бізнесу;
- ознайомитися з нормами ділового етикету та його місцем у службовій діяльності з управління організацією.

Вивчення даної дисципліни дозволить майбутньому фахівцю з менеджменту:

знати і правильно розуміти:

- етичні нормативи менеджерської діяльності;
- стилі керівництва, етику поведінки керівника і підлеглого, особливості їх взаємин;
- цілі, завдання і основні функції корпорації, фірми, організації;
- стратегію етичної поведінки в діловому світі;
- національні і релігійні особливості трудової етики;
- історію етики, щоб краще зрозуміти і опанувати просту істину, що у наш час якісна етика означає ефективний бізнес;
- основні поняття, терміни і прийоми ділового спілкування.

вміти:

- застосовувати вимоги професійної етики менеджера в своїй майбутній роботі;
- розрізняти етичну та неетичну поведінку;
- визначити коректні способи вирішення спірних питань і конфліктних ситуацій;
- аналізувати механізми підвищення етичного рівня організації;
- застосовувати норми ділового протоколу під час ведення професійних переговорів і оформлення контрактів;
- виховувати в собі особистість, спираючись на принципи відповідальності, чесності, професіоналізму, поваги до інших.
- моделювати кар'єру і підтримувати прагнення персоналу до професійного розвитку.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СТУДЕНТАМ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ЕТИКА БІЗНЕСУ»

Для опанування даного курсу студенти знайомляться з основною літературою, де розкриваються головні поняття і категорії. Для поглиблення знань з окремих питань пропонується додаткова література, а також перелік посилань на корисні сайти з проблематики даної дисципліни.

При вивченні літератури з етики бізнесу слід звернути увагу на те, що автори часто підміняють поняття «етика» на «етикет» або «психологія ділового спілкування». Даний навчальний курс розглядає етику бізнесу як сферу етичної поведінки в бізнесі з точки зору загальнолюдських цінностей.

Лекційна частина курсу охоплює теми, що стосуються загального визначення моралі, основних моральних доктрин, що існували в історії світової культури, провідних традицій теоретичного осмислення моралі, етичного і категоріального апарату і, нарешті, - актуальних питань професійної етики.

Необхідно знати основні підходи до вирішення моральних проблем, які склалися в етиці бізнесу. Вони ґрунтуються на трьох етичних напрямках - утилітаризмі, деонтичній етиці і етиці справедливості.

Представники утилітаризму стверджують, що моральні ті дії, які приносять найбільше щастя найбільшому числу людей. При цьому підході, поняття добра зв'язується тільки з результатом. Представники цієї школи розробили спеціальний аналіз «вигод і витрат», застосовний для оцінки дій у діловому світі.

В основі деонтичної етики лежить етика І. Канта. Головний імператив для деонтичної етики - поважай особу, не використовуй іншого морального суб'єкта як засіб для досягнення мети. Представники цієї школи вбачають моральний обов'язок суб'єктів бізнесу в повазі прав інших.

Етика справедливості - це етика сучасного лібералізму, яка особливу увагу приділяє подоланню нерівності серед індивідів, передусім при розподілі суспільного багатства. Принципи справедливості вимагають, щоб бізнес був організований так, щоб зрештою в найкращому положенні опинилися ті, хто спочатку знаходився у найменш сприятливому стані (включаючи і майбутні покоління).

Найсерйозніше слід підійти до вивчення структури етики бізнесу і тих проблем, які виникають на рівнях макро - і мікроетики. Під макроетикою розуміється та частина ділового спілкування, яка розглядає особливості моральних стосунків між макросуб'єктами: корпораціями, державою і суспільством у цілому. Під мікроетикою - дослідження особливостей етичних відносин усередині корпорації, між корпорацією і її працівниками тощо.

Найбільша проблема, що часто піднімається в етиці бізнесу, - особливості моральних взаємин між корпораціями і споживачами (ширше, суспільством у цілому). Загальновідомо, що ці відносини визначаються ринком: хоча бізнес і вільний бажати отримання максимально високого прибутку, його діяльність буде ефективною тільки у тому випадку, коли споживачі отримуватимуть те, що бажають. При цьому важливо, щоб

споживач отримував максимально повну адекватну інформацію про продукцію і був вільний у виборі того, що хотів купити. Але, на жаль, як показує практика, виробник вважає за краще при просуванні продукту на ринку приховувати інформацію щодо потенційної небезпеки її конструкції, або проблем, що можуть з'явитися в процесі експлуатації. У вирішенні цієї проблеми велика роль належить державі, праву, громадським організаціям, контролюючим якість продукції. Не менш значуща проблема в етиці бізнесу - проблема моральних норм у рекламі і маніпулювання споживачем за допомогою реклами.

Розглядаючи соціокультурні особливості етики бізнесу, важливо звернути увагу на сучасну ділову етику в Україні.

Мета практичних занять - забезпечити залучення студентів до проблемної сторони етики і, зокрема, етики бізнесу, дати їм можливість спробувати себе в самостійному міркуванні на етичні теми.

При підготовці до практичного заняття студенти вивчають указану літературу і готують відповіді на питання, що запропоновані для обговорення в аудиторії. Важливо спробувати сформулювати своє бачення тієї або іншої проблеми, вміти аргументовано висловлювати свою точку зору. Для самоперевірки студентам необхідно відповісти на контрольні питання по кожному розділу курсу «Етика бізнесу».

Кожна тема курсу передбачає також виконання завдання у вигляді тестів, рефератів, написання есе або розгорнутої відповіді на пропоноване питання. При виконанні завдань, що містять вимоги щодо аналізу етичних документів на прикладі ділових або інших організацій, доцільно звернутися до інформації на відповідних сайтах мережі Internet, посилання на які наведено у списку літератури.

Якісній підготовці студентів до практичних занять та виконанню самостійної роботи сприятиме глосарій, що містить визначення сутності найбільш важливих понять та термінів з етики бізнесу.

ТЕМА 1. ЕТИКА – ПІДГРУНТЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

ПЛАН

1. Моральні засади міжлюдських відносин.
2. Розвиток та сучасний стан етичних теорій.
3. Види етичних норм: універсальні, групові, особистісні.
4. Співвідношення матеріальних і духовних факторів у визначенні мети і засобів у підприємницькій діяльності.

1.1. Моральні засади міжлюдських відносин

Протягом багатьох віків людство мріяло про щасливе і благополучне життя, наповнене високим сенсом, на засадах ідей добра і справедливості, вірності, честі, гідності, товариської взаємодопомоги, краси і гармонії.

Совість, доброта, честь, гідність, обов'язок і відповідальність - це моральні поняття і цінності, які завжди виражали постійне прагнення людства до духовного розвитку, відкривали перспективи досягнення досконалості людиною і надавали їй життю гідності та сенсу.

Особливо гостро проблема місця і ролі моральних цінностей у суспільному житті постала наприкінці ХХ ст., коли ставало дедалі очевидним, що визначні досягнення технічного прогресу обертаються катастрофічними наслідками для людини, якщо їм не відповідає розвиток культури суспільства. Ця ситуація ще більше загострюється, якщо відбуваються зміни в політичному та економічному житті.

В історії людства вже не раз траплялось: чим гостріші проблеми постають перед людьми, чим невизначеніші перспективи на майбутнє, тим сильніше прагнення знайти певний ґрунт під ногами, те, заради чого варто було б жити, що могло б слугувати своєрідним камертоном душі, мірилом вчинків.

Це актуально й для сучасної України. Змінюються звички, вироблені десятиліттями покори тоталітарній системі. Політичні й економічні зміни обумовили зміну характеру і способу міжлюдського спілкування, виробничої діяльності. Хід історичного процесу стає непередбачуваним. Криза, яку переживає зараз наша країна, значною мірою викликана втратою гуманістичних моральних цінностей, хибним розумінням свободи, демократії як уседозволеності.

Як зазначали етики України у своєму зверненні до народу (листопад, 1990), останнім часом чи ненайбільшим дефіцитом у нас стає доброта, звичайне людське тепло.

«Ми втрачаємо навіть ті крихти здорової людської моральності, які витримали іспит минулого трагічного сімдесятиріччя. Вивітрюються здавна притаманні нашому народові душевність, співчуття, натомість пишно розростається ненависть і жорстокість, звирячий потяг до індивідуального і

групового самоствердження за рахунок інших». Можливо така ситуація цілком виправдана?

Моральне легко набуває в нашій пострадянській свідомості присмаку чогось набридлого, нещирого: «моральний кодекс», морально-трудова виховання», «моральна стійкість людини-гвинтика». Можливо має рацію Ф. Ніцше, і найсуттєвіше в житті людини починається якраз «по той бік добра і зла»?

Так, порядна людина має завжди зважати на вимоги моралі. Проте хіба ми не є свідками того, що якраз той, хто святкує життєві перемоги, здатний через ці вимоги переступити? І про яку порядність може йтися на голодний шлунок? Може моральні переживання - привілей тих, хто має достаток? А може, вся мораль і полягає саме в тому, щоб набути достатку, звільнити себе і своїх близьких від злиденності та принижень, несумісних із людською гідністю?

А різні альтруїсти, фанатики, чи не краще взагалі без них? Може й справді, щаслива та країна, яка не потребує героїв?

Чому ж тоді мимоволі завмирає серце, стикаючись із проявами справжньої моральної шляхетності? Тому, мабуть, що людина попри все прагне до гуманності у житті. Нині ми звикли чути про зв'язок демократії й права, але ж не правом єдиним живе людська культура і цивілізація, і відомий принцип права «що не заборонено, те дозволено» не може бути єдиним механізмом налагодження людських стосунків навіть (і особливо!) у вільному демократичному суспільстві, або ж у суспільстві, яке прагне бути таким.

Саме свобода висуває найвищі вимоги до людського сумління і відповідальності, отже, робить особливо відчутним їх нестаток. Як не прикро, сьогодні мало не на кожному кроці доводиться стикатися з невмінням людей вислуховувати один одного, спілкуватися або принаймні підтримувати цивілізовані ділові стосунки.

Від торговельного майданчика до парламенту процвітає неповага до особистості, брутальність, примітивне себелюбство. Природно, що за цих умов для етичної ініціативи відкривається широке поле дії, оскільки здійснення лише соціально-економічних і політично-правових реформ не подолає ту кризу, яка охопила країну.

Тому саме етика як наука про мораль може сформувати в Україні нове світосприйняття, яке підійме мораль над економічними, політичними і соціальними процесами як цільовизначальна інстанція, оскільки будь-які соціальні перетворення тільки тоді мають прогресивний сенс, коли сприяють духовно-моральному відродженню, вдосконаленню особистості та суспільства.

Моральне відродження і духовна цілісність людини - це і мета, і засіб прогресивних соціальних перетворень. Такими вони стають лише за умов заохочення кожної людини до набуття фундаментальних моральних цінностей, та перетворення їх у стійкі переконання і мотиви поведінки. Не слід вважати, що мораль - це, як зазначив колись французький соціолог та економіст П.Ж. Прудон, тільки «безсилля в дії».

Жорстокий досвід ХХ ст. з його диктатурами, війнами і таборами засвідчує, що в найскрутніші часи саме моральні переконання давали людині змогу, за крилатим висловом В. Фолкнера, «вистояти і перемогти».

Моральні бажання людини знаходили своє відображення ще в ранніх формах усної народної творчості, проте тільки в етиці як у філософській науці світ моральних цінностей, мораль у цілому, стає предметом соціального розгляду.

Пропонуємо розглянути блоки моральних проблем, які розглядає етика (за В.Малаховим).

За своєю природою моральні цінності, з одного боку, прості і самоочевидні. Це перш за все поважне і доброзичливе відношення до життя з його радощами, тривогами, надіями і розчаруваннями, вірою та сумнівами. Це те, що надає сенс життю: любов і турбота про рідних і близьких, дім, рідний край. Це збереження природи і шанобливе ставлення до спадку культури, історії свого народу та людства. Це свобода, незалежність, обов'язок і відповідальність, доброта і людяність, вірність, честь і гідність, дружба і любов. Однак, з іншого боку, простота і самоочевидність моральних цінностей завжди перебувала в суперечці з дійсністю, це робило моральні цінності предметом гострих дискусій і спонукало людство до моральних пошуків.

1.2. Розвиток та сучасний стан етичних теорій

Етика як наука існує вже понад два століття. Це, до речі, не означає, що фактично як частина людського пізнання, вона не існувала раніше. По суті, з етичними проблемами ми стикаємося всюди, де тільки має місце цілісне духовне, зокрема філософське, осмислення людини.

Перші писемні пам'ятки, в яких розглядалися етичні проблеми, дійшли до нас з країн Давнього Сходу і належать до III - II ст. до н.е. («Пісня арфіста», «Розмова розчарованого зі своєю душею», «Діалог пана і раба» тощо). В них знаходили своє відображення погляди древніх на світ та людські стосунки. Поява перших етичних вчень і шкіл у країнах Давнього Сходу, Індії та Китаї, належать до I ст. до н.е. Вчення брахманізму, буддизму, конфуціанства розвивають уже власну етичну проблематику.

На європейському ґрунті проблеми сенсу життя і поведінки людей стають предметом розгляду, починаючи із софістів і Сократа (V ст. до н.е.).

І в Давньому Сході, і в досократівській Греції етична проблематика була розчинена в космологічних і натурфілософських поглядах на світоустрій. Цим поглядам було притаманне характерне для міфологічної свідомості тлумачення космосу через перенесення на устрій людських характеристик і життєвих уяв. Тому моральні феномени розглядались як властивості всієї світобудови, це наповнювало їх животворного духовністю. Добро, справедливість, любов починали трактуватись як вищі закони всесвіту, що забезпечують загальну гармонію.

Тільки давньогрецькій філософії вдалося зробити рішучий крок від міфологічного до наукового, логічного поняття моралі і людини, дати поштовх

розвитку етики. Тому в історико-етичному процесі можна виділити наступні головні етапи:

- | Етичне вчення Давнього Сходу.
- | Антична етика.
- | Середньовічна етика.
- | Етика Нового часу.
- | Сучасні етичні теорії.

Етичні вчення Давнього Сходу: специфіка історичного розвитку, політичного і економічного життя країн Давнього Сходу обумовила своєрідну філософію та етику.

У Давній Індії до VI ст. до н.е. на підставі релігійно-міфологічної ідеології брахманізму й опозиційного йому буддизму виникають перші релігійно-етичні системи, які покликані духовними засобами цивілізувати суспільство і людину, гармонізувати відношення між ними, дати людині ціннісні орієнтири, окреслити коло основних обов'язків і надати життю певного сенсу.

Так, брахманізм підтримує і закріплює соціальний устрій, що склався, соціальну стабільність, визначає спосіб життя відповідно до законів певної касты, і одночасно виражає узагальнену суть вимог до кожної людини: «помірність, щедрість, співчуття». Як і в кожній релігійній концепції моралі, тут перше місце займають релігійні цінності - повага і шанування брахманів, пожертви богам, покора і ненасильство, помірність і відмова від радощів життя в ім'я духовного безсмертя.

Поряд із релігійними чеснотами у брахманізмі знаходять відображення загальнолюдські моральні норми: шанування предків, збереження звичаїв, повага до батьків і старших за віком, гостинність, доброзичливе ставлення до всього живого, правдивість, чесність, щедрість.

Етичне вчення буддизму містить вчення про чотири гідні істини.

Перша істина стверджує, що все у світі є страждання.

Друга розкриває причину страждань - це «жага насолод, жага існування», тобто прихильність людини до життя земного.

Третя висвітлює шлях подолання страждань. А четверта вказує благий восьмирічний шлях до припинення страждань і визначає гідну поведінку: повага до старших, шанобливе ставлення до всього живого, відмова від брутальності, задрощів, гніву, ненависті. Той, хто творить зло, ніколи не знайде умиротворення, оскільки постійно перебуває у стані розлючення, недоброзичливості, створене ним зло повернеться до нього, як піднятий проти вітру пил.

Таким чином, в етиці буддизму ми знаходимо гуманістичні риси, намагання прищепити людині почуття гідності і добра у світі, сповненому страждань і зла.

Однак, абсолютизуючи страждання як сутність людського життя, буддизм не викривав дійсних соціальних витоків цих страждань, чим перешкоджав їх зрозумінню і подоланню.

Більш вагомий внесок у розвиток етичної думки цього періоду зробило конфуціанство. Її засновником був Конфуцій (Кун-цзи), який жив у VI - V ст. до н.е. у Китаї.

Центральним поняттям етичного вчення Конфуція є «жень», що зазвичай перекладається як гуманність, людяність, любов до людини. Основними виразниками «жень» є: доброзичливість, повага, шанобливість, вірність обов'язку і взаємність як мета моральної досконалості. Звідси випливають сформульовані Конфуцієм моральні вимоги: плати добром за добро і справедливістю за зло, пізнай себе, поважай старших, суворо дотримуйся існуючого порядку, шануй предків, турбуйся про молодих. Одним із найважливіших принципів Конфуцій вважав вимогу не робити іншим того, чого не бажаєте собі. Принцип «жень» доповнювався у нього поняттям «сяо», суть якого - взаємовідносини молодших і старших за віком і рангом. Вони ґрунтуються на відданості, повазі, шані і любові. Це основа порядку, визначеного небом.

Третій принцип конфуціанства - «лі» - церемонії, ритуал. Зовнішні форми, які ілюструють два попередніх принципи.

Таким чином етика Конфуція закріплювала традиційний суспільний порядок. Не слід ідеалізувати це вчення, оскільки воно закріплювало общинно-патріархальний устрій і класову нерівність. Незважаючи на це, конфуціанство, перешкоджаючи розвитку особистої самостійності людини у питаннях моралі (все підкорялося порядку), сприяло розвитку самої моралі.

Антична етика: великий внесок у розвиток етики як науки зробили давньогрецькі філософи.

Цьому перш за все сприяв подальший розвиток людства: розклад родового суспільства, поділ праці, поява приватної власності, рабства, розвиток товарно-грошових відносин, виникнення нового державного устрою - демократії.

Перемога демократичних форм організації суспільного життя сприяла різкому пожвавленню політичного і духовного життя.

Демократія, з її ідейним плюралізмом, породила питання про критерії правоти щодо таких понять, як: справедливість, гідність, добродієність, відкрила шлях до можливості пізнання істини у цій сфері.

Перше, що підносить етику на новий виток розвитку -- теза софістів: «Людина є вимір усіх речей...» Це було прогресом у розкріпаченні людини, наданні їй самостійності, права стримати світ крізь призму своїх цілей та інтересів, а не сліпо коритися чужим потребам і авторитетам.

Однак, намагання захистити особисту свободу людини в питаннях моралі, суб'єктивне втручання у вимір, що добре, а що ні - призвело до етичного релятивізму, втрати об'єктивних критеріїв моралі, до морального свавілля. Це взагалі могло призвести до морального цинізму і безпринципності.

Проти цих крайнощів виступили Сократ (470 - 399 рр. до н.е.), його учень і послідовник Платон (428 - 348 рр. до н.е.), і нарешті створив вчення про соціальний характер добродієності Арістотель (384 - 322 рр. до н.е.). Саме

Арістотель завдяки своїй теорії надав етиці статусу самостійної філософської дисципліни.

Етика Арістотеля - це практична філософія про благо і щастя людини, яка живе в суспільстві, про людські здібності, що роблять її гідним такого життя і блаженства. Мета її -- не саме пізнання, а вчинок.

Етика Арістотеля складається з трьох частин: вчення про вище благо, вчення про природу доброчесності і вчення про конкретні чесноти.

Благо - це те, до чого прагнуть люди. Об'єкт прагнення, мета, заради якої здійснюється та чи інша діяльність, це і є благо. У медицині - це здоров'я, у військовій справі - перемога, у мистецтві - насолода. При цьому менш загальні й особисті цілі підкорені більш загальним і важливим, що визначає ієрархію благ. «Нижчі» блага тут є засобом для досягнення «вищих». Найвище благо завжди є метою і ніколи не може стати засобом. Воно є мета цілей, і володіння ним є блаженством, щастям.

Блаженство, таким чином, цілісне і самодостатнє, до нього люди прагнуть, спираючись на успішну діяльність. Це цінність, яка надає сенс усім цінностям і видам діяльності, і тому досягнення її може розглядатись як здійснення свого призначення.

Отже, Арістотель розглядає людину як розумну діючу істоту, а Щастя як отримання вищого блага завдяки самореалізації людини, через її вміння діяти розумно, найкращим чином за будь-яких можливостей і обставин. Він розглядає людину, якій притаманні такі характерні риси, як мудрість, розсудливість, порядність, для якої Діяльність - задоволення, задоволення від виконання свого призначення.

Розглядаючи природу доброчесності, Арістотель відмічає, що є проявом розумної діяльності, яка характерна для людини, саме цим людина відрізняється від інших живих істот. Її здібності впливають із її душі. Душа, за Арістотелем, має «нижчу» (нерозумну) частину, якою людина схожа на тварину або рослину, і «вищу», людську суть - розум.

Відповідно доброчесність людини поділяється Арістотелем на мисленнєву, інтелектуально-діяноетичну і чесноти характеру, які є результатом взаємодії розумної і нерозумної частини душі. Розум відіграє тут провідну роль, а доброчесна поведінка розглядається як актуалізація природних почуттів, бажань і прагнень, але спрямованих свідомими цілями людини, тобто розумом.

Таким чином, чесноти поєднують у собі природний початок і використання свідомої орієнтації людини у суспільстві.

Природні прояви людини - емоції, бажання, пристрасті самі собою не є чеснотами або пороками, вони нейтральні у моральному відношенні. Ціннісної сутності вони набувають лише в поєднанні зі свідомим відношенням людини, яке відображається в її вчинках.

Так, люди засуджують кого-небудь не за те, що він (вона) відчуває страх, жалість, ненависть, а за те, як він (вона) поводить себе.

Арістотель наголошує на суспільній природі моралі, тобто доброчесність - це не психічний стан людини і не властивість її характеру, а

свідоме відношення людини до них, яке втілюється в її діях і суспільному значенні цих дій.

Проявляючи діалектичну гнучкість розуму, Арістотель не протиставляє чесноти і пороки як абсолютні протилежності, а навпаки демонструє відносність межі між ними, можливість їх перетворення одне в одне залежно від суспільного значення. Доброчесність у нього - «золота середина» між надлишком і недостатністю якої-небудь якості. Наприклад: мужність - це середина між страхом і відвагою, помірність - між байдужістю і нестриманістю, щедрість - вміння знаходити середину між скупістю і марнотрацтвом.

Поглиблюючи поняття добродетельності, Арістотель наближається до поняття специфіки моралі, завдяки вказівці на свавільний і не свавільний характер людських дій.

Для нього добродетельна людина - моральна, свідомо і вільно діюча особистість. Причина її вчинків криється в ній самій, вона діє свавільно із певними намірами. Ці дії, за Арістотелем, належать моралі, а не до інших свавільних чи примусових вчинків. Останні впливають не із свідомого рішення людини, тому не можуть однозначно її характеризувати.

Тим самим Арістотель підкреслював головну якість морального вчинку - його вільний і свідомо мотивований характер.

Арістотель не тільки зробив узагальнені визначення основних понять і принципів етики, але і проаналізував більшість чеснот, показавши їх суть, суспільно значущий смисл і цінність для людини. Він зробив спробу подолати ідеалістичний підхід до моралі, повернувши моральній людині право бути щасливою і гідною.

Подальший розвиток етики пов'язаний із життям і творчістю Епікура (кін. IV - поч. III ст. до н.е.).

Етику Епікур вважав головною частиною філософії, намагаючись за допомогою природного пояснення явищ природи і суспільного життя з'ясувати оптимістичну життєстверджуючу мораль вільної людини, спроможної досягнути щастя.

Щастя - це мета людини. Досягти його можна завдяки розумному задоволенню людських потреб, та отримуючи задоволення і насолоду від цього.

«Задоволення - початок і кінець щасливого життя» - каже Епікур.

Епікур вчить вибору задоволень. Критерієм вибору повинні бути розум і користь: «необхідні бажання - виконувати, а шкідливі - пригнічувати».

Епікур зазначає, що мудрість і розсудливість вказують людині шлях і засоби оволодіння щастям, а добродетельне життя відкриває його сенс. Знання визволять людину від неосвіченості, страху перед богами і смертю, відкриють людині смисл природи, звільнять від фаталізму, розкриють умови свободи.

Висока оцінка етики Епікура визначається її гуманізмом, вільним мисленням, життєстверджуючим оптимізмом.

Внесок у розвиток етики зробили і римські вчені-стойкі - Сенека, Марк Аврелій, Апікет (I - II ст. до н.е.).

Етика стоїцизму захищала вищі духовні цінності людини - його свободу і гідність, добродієність і вище благо засобами самої моралі: безкорисливістю, орієнтацією на духовні цінності. «Хай речі служать нам, а не володіють нами, тоді вони будуть корисні для людської Душі», -- пише Сенека.

У цілому антична етика досить чітко виділила коло питань і проблем моралі, які й утворюють предмет етики, вона продемонструвала багаточисленні засоби щодо їх постановки і розробки.

Середньовічна етика. Новий виток у розвитку етичних проблем відбувся у середньовіччі (V - XVст.). Перехід від античності до середньовіччя ознаменувався в етиці переворотом, суть якого полягала в тому, що етика стала релігією.

Вся основна проблематика християнського морального вчення - про витоки і природу моралі, критерії моралі, про призначення і сенс життя людини, її моральний ідеал, про добро і зло - все це виходить із Святого Письма.

У своїй творчості християнські теологи і філософи (Августин, Фома Аквінський, Еразм Ротердамський, Мартін Лютер та ін.) намагалися розкрити і пояснити моральний сенс текстів Святого Письма, обґрунтувати моральний, праведний спосіб життя християнина.

Християнська етика ознаменувала собою значний крок у культурному і моральному розвитку людини і людського суспільства.

Християнство піднесло мораль над усіма іншими формами духовного освоєння світу, надаючи їй абсолютного характеру і освячуючи авторитетом Бога.

Всі явища земного життя мали свій сенс тільки відносно Царства Божого, відповідно до виконання людиною свого призначення - подолання своєї індивідуальної обмеженості в духовному розвитку.

Християнство вперше підкреслило рівність і однаковість всіх людей перед Богом, людина з усіма своїми моральними проявами є істотою привілейованою, оскільки створена вона «за образом і подобою самого Творця».

Християнство утвердило благородний, величний і безкорисливий характер моралі, показало людині духовні орієнтири і сформулювало моральний ідеал.

Християнська етика стверджувала, що людина цінна сама собою, незалежно від раси, національності, походження, соціального статусу, незалежно також від її чеснот.

Християнська етика відкрила характерні риси моралі, що не були висвітлені раніше.

Так, ототожнення моралі з любов'ю є більш адекватним природі моралі, аніж античне уявлення про неї як сферу природних схильностей або розумного вибору. Мораль дійсно є різновидом духовного безкорисливого і самовідданого зв'язку між людьми, вона протистоїть більш дієвим, але не самоцінним відношенням корисної доцільності.

Християнство ввело в етичну проблематику такі категорії, як: гріх, вина, страждання, каяття, спасіння. Це дозволило значно поглибити поняття специфіки моралі. Життя людини більш складне, ніж вважала язичницька мораль. Людина завжди знаходиться перед вибором, перебуває у боротьбі зі спокусою.

Зріла мораль передбачає не просто правильні, добрі вчинки, а вмотивоване бажання добра в боротьбі із бажанням зла.

Поява категорії гріховності засвідчила, що моральна свідомість відійшла від стану невинності й недосвідченості щодо докорів сумління, в той час як почуття особистої непогрішимості завжди свідчить про моральну нерозвиненість суб'єкта.

Однак у цілому християнська етика поділяє долю всіх релігійно-ідеалістичних концепцій моралі. Тому що, згідно з християнською етикою, людина цінна лише через свою причетність до Бога, оскільки цінності християнської моралі є моральними не за своєю суттю, а тільки через їх божественне походження. Воля Бога вище моралі, саме жорстоке насильство можна виправдати, тому що воно відповідає волі Божій (притча про Авраама та Ісаака).

Середньовічна християнська мораль зробила певний внесок у розвиток етики, але мала суттєві обмеження, які були обумовлені історичним розвитком.

Подальший розвиток і поглиблене вивчення моралі ми знаходимо в епоху Відродження. Де вираженням суспільних відношень і потреб стала гуманістична ідеологія (на жаль гуманізм знайшов своє відображення лише в мистецтві та літературі, а не в реальному житті). Це, так би мовити, перша форма буржуазного просвітництва.

На противагу середньовічному християнському аскетизму з його концепцією про те, що земне буття не має самостійної цінності і є лише підготовчим етапом до вічного, небесного життя, гуманізм відроджує античні орієнтири: людина - центр світобудови. Гуманізм Утверджує її право на творчу і розумну діяльність, на насолоду і Щастя в земному житті. Це вимагало пов'язати християнську етику з новою ідеологією, з умовами реального земного життя, знайти пояснення кризових явищ у моральному житті, що виникли під впливом індивідуалізму, який породжував егоїзм.

Це завдання спробувала розв'язати Реформація, яка заклала ідеологічні підвалини для етики Нового часу.

Етика Нового часу. Як вважає більшість учених, головними рисами етики Нового часу є емпіризм і раціоналізм, зведення етики до галузі природознавства, яка повинна мати справу не з божественними явищами та ідеальним світом, а з природним існуванням людини, її потребами, бажаннями, інтересами. Тільки таким чином можна зрозуміти цілі людини і сенс її життєдіяльності.

Тривалий час теоретичною основою етики була натуралістична етика. Намагаючись знайти земні корні моралі, натуралістична етика трактує її не як

сферу ідеального, а як те, що існує, перетворюючи тим самим у природничо-дослідну науку про психологію, афекти та поведінку людини.

Однак цей шлях викликав появу протиріччя, якщо мораль - це природне прагнення, звідки тоді аморальні явища і вчинки людей.

Це протиріччя знаходить вирішення у концепції Т.Гоббса (1588-1679), який поділяє природу моралі на три рівні.

Вихідний рівень моралі можна охарактеризувати як суму людських сил, можливостей, якими наділила людину природа. Тому природним для людини є бажання задоволень. Все, що цьому сприяє є добром, що заважає - злом. Однак прагнення однієї людини до особистого блага наштовхується на прагнення інших людей. Повинен бути регулятор, що припинить «війну всіх проти всіх». Цей регулятор - згода між людьми, суспільний договір і побудова держави як його гаранта. Держава встановлює єдині закони для всіх, обмежує прагнення і бажання людей відповідно до спільного інтересу заради миру і спокою.

«Все, встановлене законом, треба вважати добром, а все заборонене - злом» (Гоббс). Це другий рівень.

І третій - у підґрунті державного устрою має бути вищий, природний і моральний закон, те, заради чого люди об'єднувалися - громадянський добробут, благополуччя народу.

Ці три рівні моралі знайшли своє відображення у творчості французьких матеріалістів-просвітників XVIII ст.: Дідро, Гельвеція, Гольбаха.

Головною заслугою їх вчення стала постановка проблеми співвідношення суспільного інтересу і користі та прагнень окремої людини як дійсного об'єкта моральної регуляції, а також ідея про те, що для морального відродження необхідні зміни умов життя. Цю проблему вирішила німецька класична філософія.

Перш за все слід згадати Е. Канта (1724-1804) - засновника німецької класичної філософії, який значну увагу приділяв етичним міркуванням. Кант переглянув традиційне твердження про те, що людина моральна у своїй вірі в Бога, але не розкривав зовсім зв'язки моралі і релігії.

Моральність, за Кантом, притаманна людині від народження, і завдяки цьому людина має віру в Бога.

У такому протиріччі - «релігія засновується на моралі, а не мораль на релігії» - містився глибокий демократичний сенс, стверджувалися висока гідність і самоцінність людини на противагу релігійній моралі.

Мораль, за Кантом, - це не те що існує, а надприродне, що диктує людині лінію поведінки, зобов'язує дотримуватися певних норм та правил. Мораль не дається людині від природи. Якщо б вимоги моралі мали природний характер, моралі б не існувало, тому що те, що існує саме собою у природі, гармонійне і не потребує додаткового спонування. Людина постійно перебуває у боротьбі між почуттям обов'язку, бажанням задоволень, щастя і вимогами доброчесності.

Центральною категорією кантівської моралі є обов'язок. Моральним Кант вважає такий вчинок, який здійснений виключно з поваги до обов'язку, внутрішнього морального закону, а не за розрахунком.

Таким чином Кант доводить, що специфічна якість моралі - бути глибоким внутрішнім регулятором поведінки, цінність якого в першу чергу залежить від суб'єктивного відношення людини до свого обов'язку і взагалі до моральних вимог. Мораль для Канта категорія автономна, яка має свої закони, це ніби інший світ -- це сфера практичного розуму, який керує людськими вчинками завдяки моральному обов'язку, пояснити і розкрити склад якого, теоретичний розум (людське пізнання) через свою принципову обмеженість не в змозі.

Кант зробив великий внесок у розробку проблем специфіки моралі, механізмів її функціонування і визнання активної ролі моральної самосвідомості особистості. Однак ці досягнення співіснували у Канта з обмеженнями щодо можливості науки пізнати і обґрунтувати моральні цілі і цінності.

Головна ідея кантівської етики про абсолютну автономність моралі була переосмислена Г.Гегелем (1770 - 1831).

У своїй системі Гегель абсолютизував і універсальнізував розум як суть і сенс усієї дійсності.

Гегель спробував довести, що філософська проблема співвідношення того, що є, і того, що існує в імперичному бутті, має вирішення не в потойбічному світі, а в історичному процесі.

Розум, за Гегелем, є не щось випадкове, існуюче в окремих головах окремих людей, це «субстанція, саме те, завдяки чому та в чому вся дійсність має своє буття».

Етична максима Гегеля така: «Все дійсне розумне, все розумне дійсне».

Гегелівська етика поглибила пізнання категорій моралі з соціально-історичної точки зору, суть якої полягає в тому, що не треба винаходити «належне», «ідеал цінності», «призначення і сенс життя». Слід визначати їх склад, на основі аналізу суспільно-історичного процесу, оскільки кожний період розвитку людства висуває свої моральні орієнтири.

Ця позиція дозволила відійти від моралізаторства, яке було притаманне всій попередній етиці (проповідування цінностей, безсилим впливати на життя і змінювати його).

Подальший розвиток людства цю концепцію в цілому підтримав, але і вніс багато цікавого і нового у світлі нових реалій. З'явилася велика кількість учень та шкіл, змінилися засоби і підходи до розуміння традиційних проблем етики.

Сучасні етичні теорії. Друга пол. XIX - поч. XX ст. - це час суворих випробовувань не тільки особистих моральних принципів окремої людини, а цілих соціальних систем на їх істинність і людяність. У розвитку етики - це час перелому і становлення нової сучасної етики.

Назва напрямку Представники Період Характерні риси та основні положення

Марксизм	Засновник К. Маркс	середина XIX- початок XX ст.	<p>Доводиться, що все власне людське в людині, і в першу чергу мораль і здатність до духовного самовдосконалення - результат суспільно-історичного процесу. Етичною максимом філософії марксизму є положення - «знищення приватної власності», що у процесі практичних революційних перетворень призвело до знищення самих власників.</p> <p>Вводиться поняття про класову сутність моралі, гасло якої: «Хто не з нами - той проти нас, а хто проти нас - той ворог, а не людина». Мораль втрачала свою своєрідність і перетворювалась у засіб, яким виправдовують свої утилітарні інтереси комуністичні режими, засуджуючи і вбиваючи людей</p>
Еволюційна етика	Г. Спенсер, Кропоткін	П. кінець XIX- початок XX ст.	<p>Критеріями поведінки людини є задоволення своїх потреб та сприятливе життя, це можливо лише у благополучному та стабільному суспільстві, де дійсно моральна поведінка веде до стану суспільної гармонії і солідарності між членами суспільства (Спенсер).</p> <p>Кропоткін вважав, що основним критерієм моралі і підґрунтям для її розвитку є взаємодопомога і комунікативність. Взаємодопомога і спілкування породжує у людей звичку не робити іншим того, чого собі не бажаєш</p>
Соціал-дарвінізм	Т.Г.Гекслі	XX ст.	<p>У процесі еволюції природи основною є «боротьба за існування». Все життя у природі «кривава сутичка», відчайдушна «боротьба за існування, що відкидає будь-які моральні основи».</p> <p>Природа первісно антиморальна. Мораль не має природного походження, її поява надприродна, божественна</p>
Ніцшеанство	Ф.Ніцше	XIX-XX ст.	<p>Суттю є радикальний нігілізм, «переоцінка всіх цінностей» минулого. За Ніцше дійсна сутність буття людини - інстинктивне бажання ствердження.</p> <p>Уява про мораль у такому вигляді як вона є, це «тривале гноблення», прояв стадного інстинкту. Проголошується звільнення від моралі, яка є системою норм і заборон, які пригнічують волю людини. Ніцше проголосив мораль «над людини», яка звільняла від моральних</p>

Метаетика та її стадії: лінгвістичний аналіз моралі	Дж. Мур А. Айер XX ст. Б. Расел Р. Карнап С. Тулмін Р. Хейср П. Ноуелл-Сміт	обов'язків перед людством і суттю якої була зневага до загальнолюдських цінностей
Фрейдизм	З.Фрейд	XIX- XX ст. Розробляється концепція людини і моралі на підставі абсолютного панування інстинктів сексуальності й агресивності. Вчення про роль несвідомих спонукань у житті людського суспільства. Фрейд стверджує, що все те, що завжди почували і переживали люди, чим мучились від внутрішньої саморозірваності, тільки поглиблювало страждання. Заважала мораль суспільства. Тому почуття обов'язку і відповідальності, взаємних обов'язків і прав, совісті і сорому були проголошені забобонами, що заважають жити, позбавлення від яких, робить людину вільною та щасливою
Філософія екзистенціалізму	Ж.-П. Сартр К. XX ст. Ясперс М.Хайдеггер	Головна етична концепція полягає в тому, щоб зберегти, не зважаючи ні на що (погрози, спокуси), здатність залишатися людиною. Від людини не залежить, в якій ситуації вона опиниться, але цілком залежить, як вона з неї вийде - скориться і відмовиться від свого «я», самоповаги і гідності або збереже велич і гідність навіть ціною фізичної загибелі. Тому треба озброїтися тим, що є у владі людини - готовністю зберегти внутрішню гідність, порядність, чесність

Звісно, наведені філософсько-етичні вчення та концепції не вичерпують всього історико-етичного процесу, однак саме вони Дають уявлення про основні етапи становлення етичної науки та її проблематику.

Для сучасної етики характерне намагання відродити натуралістичні концепції людини і моралі.

Формалізм математики, суб'єктивізм і песимізм екзистенціалізму, незадоволеність перспективами психоаналізу на тлі бурхливого розвитку науки XX ст., сприяли цьому відродженню. Так К.Гернет, К.Ламонт, А.Едел, Т.Клементс розвивають ідеї «гуманістичного натуралізму», а К.Лоренц, Р.Ардрі - соціал-дарвініські мотиви.

Що стосується внеску вітчизняних філософів у розвиток етики і розробку моральних проблем, то в першу чергу слід згадати І.Вишенського, українського мислителя кін. XVI - поч. XVII ст., представника і пропагандиста принципів морального аскетизму, автора концепції про соціальну справедливість, що ґрунтувалася на етиці християнства.

Творчість видатного мислителя Ф.Прокоповича увійшла у скарбницю духовної культури українського і російського народу як автора етичного вчення. Ідеалом для Прокоповича постає добра людина: «Добрым есть тот, кто не свиреп, не лют, не жесток, благопристойный, нрава умеренного». У своїх творах він розмірковує над проблемами витоків добра і зла. Розглядаючи боротьбу добра і зла в суспільстві, порівнює добро з багатством, а зло з убогістю. Зло, на думку Ф.Прокоповича, містить ті негативні риси, які є в душах людей, тоді як добро концентрує в собі кращі риси членів суспільства.

Г.Сковорода, видатний український філософ, не перший із філософів Нового часу, хто висунув ідею перетворення праці із обов'язку в найпершу життєву потребу й найвищу насолоду. Проте не будь-яка, а лише «сродна» праця приносить насолоду. «Сродна» праця, за Сковородою, праця за покликанням, через «сродну» працю розкривається природа людини, розвиваються закладені в ній добрі основи. «Сродна» праця є ідеалом людського щастя. Суттєвим моментом на цьому шляху є самопізнання людської особистості. За допомогою самопізнання особистість пізнає в собі «справжню людину», своє покликання і, водночас, свій шлях до щастя. Найвищою цінністю людських взаємовідносин Сковорода вважав дружбу між людьми. «Я зневажаю Крезів, не заздрю Юліям, байдужий до Демосфенів, жалію багатих, хай володіють собі чим хочуть. Я ж, якщо маю друзів, відчуваю себе не лише щасливим, але й найщасливішим».

Серед сучасних вітчизняних українських етиків слід згадати Т.Г. Аболіну, В.В. Сфіменка, О.М. Лінчука, А.М. Срмоленка, В. Малахова, а також відомих російських вчених: А.А. Гусейнова, Р.Г. Апресяна, Ю.А. Шрейдера та інших.

1.3. Види етичних норм: універсальні, групові, особистісні

Досі йшлося про мораль взагалі. Але ж у своєму реальному, соціальному бутті мораль різнолика: свої особливі цінності й норми поведінки мають соціальні групи, економічні класи, етнічні та національні спільноти. Серед цього розмаїття виділяється загальнолюдська мораль як результат взаємодії конкретних моральних систем.

З одного боку, існують універсалістські концепції, які прагнуть визначити основні цінності, мораль із точки зору «всіх розумних істот», загальнолюдської спільноти (Е.Кант). Це, зокрема, започатковані духовною культурою Просвітництва, суть якої - осмислення і реорганізація суспільства на засадах «єдиного всемогутнього Розуму».

Такий характер мають етико-гуманістичні вчення Л.Толстого, М.Ганді, А.Швейцера. Серед сучасних науковців, які розвивають універсалістську або макроетику, можна назвати К.-О. Апеля, Ю.Габермаса та інших.

З іншого боку, в ХІХ - ХХ ст., особливо на засадах екзистенціальної філософії, набувають розвитку вчення та концепції, що ґрунтуються на особливостях моралі окремого людського індивіда, яка пов'язана з неповторністю його оточення і духом тієї спільноти (етнічної, національної), до якої він безпосередньо належить.

У наш час цей напрям втілено в ідеях комунітаризму (від англ. community - община, спільнота). Серед прихильників комунітаризму такі сучасні мислителі, як Е.Макінтайр, М.Волзер, М.Сендел та інші.

Ці два підходи знаходяться у суперечці не тільки теоретично, але і в реальному житті. Мабуть уся історія людства яскравий приклад цього. Зокрема ідеологія і практика фашизму, яка ще живе в нашій пам'яті, асоціюється із жахливим нехтуванням всілякими загальнолюдськими цінностями. Проте, як не парадоксально, факти свідчать, що навіть офіцери СС, які служили в таборах знищення, здебільшого зовсім не були позбавлені таких моральних засад як: честь і обов'язок, товариська солідарність, подружня вірність, любов До дітей тощо. Однак направленість цих моральних якостей різко обмежувалася ставленням до «своїх»: своєї раси, нації, офіцерського братства, своєї СС, держави, партії. І діти, жінки, яких можна любити, звичайно ж, тільки «свої». Чим не показовий приклад протиріччя загальнолюдських моральних принципів окремої спільноти!

Розмірковуючи над конфліктом загальнолюдських і локально-спільнотних моральних орієнтацій, етика як наука дещо суперечить філософії як діалектиці, яка вміло обминає «гострі кути», слугуючи і нашим, і вашим. Етика надає безперечну перевагу загальнолюдським, універсальним нормам моралі. Ця позиція цілком впливає із структури морального нормування, яка завжди «здатна до універсалізації» (від англ. universalizability). Цей термін ввів для характеристики моральних норм сучасний англійський етик, оксфордський професор Р.Гейер. Суть запровадженої Р. Гейєром концепції полягає в тому, що хоча не всі моральні вимоги, з якими ми стикаємося, мають універсальний характер, проте кожна з них, якщо вона насправді моральна, може бути універсалізованою таким чином, що може стати правомірною відносно цілого класу певних дій, хто б не був їхнім суб'єктом. Іншими словами, якщо перед індивідом висунута певна моральна вимога, вона може бути висунута в таких самих обставинах й до будь-якої іншої людини. Таким чином все розмаїття моральних норм і цінностей локальних спільнот вивіряється критерієм універсалізації. Чим повніше та чи інша локальна культура здатна сприйняти загальнолюдське начало моральності, тим вищим є її власний моральний рівень. Це з одного боку, з іншого - саме загальнолюдська моральність зобов'язує нас поважати всю різноманітність конкретних проявів людського життя і духовності. Неможливо бути моральною людиною і нехтувати моральними цінностями своєї культури, не поважати цінність інших людських спільнот.

Прихильники особистісної моралі вважають, що загальнолюдська мораль повстає проти людини взагалі. Але індивід відірваний від національних, культурних, спільнотних коренів не може бути носієм моральних цінностей, він залишається холодним і відчуженим егоїстом. Адже тільки через зв'язки з ближнім розкривається моральність як така. Хто цурається подібних зв'язків, байдужий до них, позбавляється й духовно-моральної можливості сприймати загальнолюдські цінності.

Якщо індивід цінує власну культуру, цінності спільноти, то, як правило, виявляє повагу до аналогічних прагнень інших. Це становить основу так званого «золотого правила» моральності: «Чого не хочеш, щоб робили тобі, того й сам не роби».

Позитивну форму вираження цього правила ми знаходимо в Біблії, давньоіндійських епосах, у вченні Конфуція, мудреців Давньої Греції, у філософів Нового часу.

Вся історія людства свідчить про те, що лише у взаємодоповненні та взаємодії окремих спільнот складається інтегральна цілісність людства, його культура, а отже, кожна спільнота формується у своїй власній неповторності. Сучасна українська культура, зокрема, не просто збідніла, а може і втратила б свою унікальність, якби поряд не існували російська, польська, білоруська, єврейська культури. Все це має спонукати кожного індивіда зичити іншим культурам добра і розквіту, прагнути до дружніх взаємин.

Розглядаючи вищі етичні норми, неможливо обминути ще одне питання, яке особливо гостро постало останнім часом у нашій країні - соціально-економічну диференціацію суспільства. Воно значною мірою урізноманітнює існуючі моральні норми і цінності.

Як засвідчують науковці, не слід недооцінювати вплив на еволюцію моралі таких фундаментальних чинників, як: розвиток виробництва, суспільний поділ праці, зміна відносин власності, ставлення до влади.

Незважаючи на те, що в ідеології нашої країни довгий час панувала теорія класової моралі, що призвело до вульгаризації теми «суспільні класи і мораль», ця теорія розроблена в класичній філософії та етиці. Існують два суттєвих моменти.

По-перше, статус тієї чи іншої соціальної групи або класу в системі суспільних відносин може істотно впливати на зміст і характер її моральних уявлень, проте це жодним чином не означає, що економічний, матеріальний інтерес здатний зайняти місце останніх або використовувати їх як своєрідну ширму. Незалежно від того буржуа це, найманий робітник або селянин, совість при цьому залишається совістю, добро добром тощо, різниця буде тільки у способі життя (К. Маркс). Проте моральні цінності аж ніяк не зникають, а соціально-класова свідомість припускає певну специфікацію, певне розгалуження людської моралі.

По-друге, наявність соціально-класової диференціації моралі не означає, що крім неї не існує загальнолюдського виміру моралі і що остання цілком розчиняється в конкретних соціальних відносинах. Кожне достатньо глибоке соціально-економічне зрушення, радикально змінюючи вихідні умови

суспільного існування людини, відкриває тим самим перед нею і нові моральні перспективи, пропонує нові цінності. Все це або втрачається з часом, або накопичується і поглиблює природу моральних цінностей.

Так, грецька античність внесла до активу «споконвічних» моральних надбань людства громадянські чесноти: мужність, розсудливість, поміркованість, справедливість; етику щастя і просвітленого Духовного спокою, прагнення до єдності добра і краси, етичних та естетичних рис особистості. Епоха християнського середньовіччя пробуджує в людині гостре відчуття свободи волі, гріха і святості, любові і жалю, вірності й честі, усвідомлення рівності людей перед Богом. Епоха Відродження відкрила гуманістичний світогляд, привнесла в культуру ідеї людської цілісності, творчої самореалізації людини. Як зазначав М. Вебер, саме в добу формування капіталістичного господарювання важливими стають такі моральні риси особистості, як чесність, любов до праці.

Робітничий рух XIX - XIX ст. висунув цінності колективізму, солідарності. Трагічний досвід XX ст. змушує наших сучасників зрозуміти неповторність індивідуального людського буття, принциповий характер прав і свобод особистості, моральну відповідальність.

Зараз неможливо уявити собі людську цивілізацію без названих моральних цінностей, а сформувалися вони як локальні (для своєї держави, класу, засобу виробництва тощо), завдяки економічним, політичним, правовим, класовим змінам, і вважаються загальнолюдськими моральними цінностями

1.4. Співвідношення матеріальних і духовних факторів у визначенні мети і засобів у підприємницькій діяльності

Однією з істотних проблем, які здавна постають у людському житті - є проблема співвідношення матеріальних і духовних факторів у визначенні мети та засобів, зокрема у підприємстві як однієї із сфер діяльності людини.

Розкриття цієї проблеми можливе лише крізь узагальнений погляд на проблему співвідношення цілей і засобів.

Практична суть цієї проблеми достатньо очевидна. Часто доводиться спостерігати, як зло породжується не стільки цілями людини, скільки природою засобів, ужитих для досягнення цих цілей. Загалом, як у політичних, соціальних відносинах, повсякденному житті, так і в бізнесі мало хто декларує відверто аморальні, зловмисні цілі. Моральна увага до суб'єктів діяльності зосереджується здебільшого саме навколо того, до яких засобів вдаються вони заради досягнення своєї, як здається, доброї й шляхетної мети.

Не менш очевидним є й те, що зазначена проблема має реальні підстави, закладені в природі самої людської діяльності. Відомо, що якщо ми зосереджуємося на досягненні якоїсь практичної мети, все навколо (речі, люди) постає під тим кутом зору, чи здатні вони бути використані для досягнення цієї мети. На жаль, не завжди (особливо у стані роздратування,

хвилювання) ми замислюємося над тим, чи можливе використання цих речей, людей для досягнення своїх цілей.

Наприклад, зопалу, під тиском, ми можемо схопити якусь скриньку, книгу, бронзову статуетку для того, щоб підперти двері, чи забити цвях, проте й за такого використання ця річ залишається тим, чим вона є, коштовною скринькою або статуеткою античного мислителя.

Становище ще більше ускладнюється, коли засобом є людина, особливо, якщо це стосується безпосередньо її життя, як особистого, так і соціального.

І.Кант, видатний філософ, наприклад, забороняв ставитися до людини як до засобу. Це вступає у протиріччя з мораллю.

Невідповідність мети і засобу становить не тільки небезпеку руйнування того, що використовується як засіб. Не менш важливими і небезпечними можуть бути наслідки. Використовуючи задля своїх власних потреб окремі властивості речей або людей, ми можемо тим самим мимоволі пробудити невідомі і згубні для нас сили, що криються в них. Яскравим прикладом цього є наслідки багатьох відкриттів у науці і техніці, що призвели наприкінці ХХ ст. до технічних катастроф і екологічних проблем. Тому дедалі очевидною стає роль імперативів обережності і зваженості в усіх сферах цілеспрямованої людської діяльності.

Проте власне етичного характеру проблема співвідношення цілей і засобів набуває тоді, коли виникає питання про доцільність засобів, сумнівних саме в матеріальному відношенні - жорстоких, що принижують гідність людини або порушують інші норми моралі. Чи має право будь-який діяч заради майбутнього очікуваного ним добра вдаватися до жорстокості, неправди, нехтувати правами людини у будь-якій справі - підприємницькій, політичній, побутовій?

В історії філософської думки щодо цих питань сформувалися три принципові позиції.

Суть першої стисло передає гасло «Мета виправдовує засоби».

Наведену формулу приписують двом неоднозначним особистостям, кожна з яких відіграла свою далекосяжну роль в історії людства. Перший - це флорентійський державний діяч, історик і мислитель Макіавеллі. Макіавеллі був великим патріотом Італії, прагнув гідного майбутнього для своєї країни. Нинішні політологи цінують його за чітку й тверду думку. Однак його доктрина, яка ґрунтується на принципі «мета виправдовує засоби», здобула йому недобру славу. «Макіавеллізм» став символом нечистої політики. Який не який - а все ж вирок історії.

Другою постаттю є католицький священник Ігнатій Лойола (1491-- 1556), засновник ордену єзуїтів («Товариство Ісуса»). Заради більш ефективної практичної реалізації своєї справи єзуїти використовували мораль як засіб. Термін «єзуїтизм», так само, як і «макіавеллізм» часто вживається, як синонім підступності і жорстокості.

Друга позиція формує альтернативну точку зору, представники якої зовсім заперечують використання жорстоких, сумнівних у моральному відношенні засобів. Ця позиція відбилась у творчості американського

письменника і філософа Т.Торо (1817 - 1862), який відстоював принцип «неучасті» й «громадської непокори».

Прихильником такого розуміння життя і діяльності був всесвітньо відомий російський письменник Л.Толстой (1828 - 1910), який висунув вчення про непотворення злу насильством. Знищити зло злом неможливо, як «вогнем загасити вогонь», писав Л.Толстой. Продовжили ідеї Т.Торо і Л.Толстого М.Ганді (1869 - 1948), М.Л.Кінг (1929 -- 1968). Набравши форми цілісної ідеологічної системи, настанова ненасильства, впливає як на політичне життя, так і на загальне світосприйняття сучасної людини.

Третя позиція пов'язана з усвідомленням конкретної взаємообумовленості цілей, засобів, тобто діалектичного зв'язку між ними. Згідно з цією точкою зору, що знайшла своє обґрунтування в діалектичній філософії Г.Гегеля, мета не виправдовує, а визначає засоби. Засоби, до яких людина змушена вдатися, залежать від мети, яку вона перед собою поставила. Тому за характером перших (засобів) можна судити і про останню (мету). Якщо для досягнення «високої» і «світлої» мети використовуються жорстокі, ниці або криваві засоби, то таку «високу» і «світлу» мету навряд чи можна назвати бездоганною (чи варта «висока» і «світла» мета єдиної сльозинки дитини, яка страждає безвинно?). Тому, навіть якщо люди вибирають справді високу і благородну мету, але неадекватні засоби перебувають у розбіжності, завжди існує ризик деформації цієї мети, а то й дискредитації. Прикладів з історії для підтвердження цього можна навести дуже багато, особливо у ХХ ст.: комуністичний експеримент, фашизм, сучасні локальні війни (Чечня, Югославія) тощо.

Ці три позиції поширюються як на суспільство загалом, так і на кожную людину особисто. Останнє знайшло своє осмислення зокрема у творчості Ф.М.Достоевського у відомому образі Р.Раскольнікова («Злочин і кара»).

Таким чином, жодна з окреслених трьох основних позицій щодо розуміння співвідношення цілей і засобів людської діяльності не позбавлена певних вад. Де не глухий кут, і справа не в тому, що треба виробити якусь четверту позицію. Рівень етичного балансу співвідношення цілей і засобів полягає в тому, що «не відмовляючись від принципової заборони на використання морально негідних засобів, у кожному окремому випадку прагнути до найефективнішої - зокрема з власне етичної точки зору - побудови стратегії дії», - пропонує сучасний український вчений, доктор філософських наук В.Малахов.

Історія розвитку підприємницької діяльності надає багато позитивних і негативних прикладів співвідношення мети і засобів, де в протиріччя вступають, головним чином, моральні і духовно-етичні фактори.

Відомо, підприємництво як тип економічної поведінки тісно пов'язане з відношенням до власності.

Підприємець - власник матеріальних засобів, і активність його діяльності перш за все спрямована на примноження цієї власності.

Підприємницька активність бізнесменів зумовлюється мотивами їх діяльності. В сучасному бізнесі основними мотивами є творчий і кон'юнктурний [3, 154]

В умовах розвинутих ринкових відносин кон'юнктурний мотив стає другорядним, а творчий (тобто пошук шляхів найкращого задоволення потреб) - основним.

У період формування ринкових відносин в основному привалює кон'юнктурний мотив. Це впливає з того, що, по-перше, середовище, в якому діє підприємець, ще нестабільне, і, по-друге, спекулятивні операції забезпечують при малих затратах більш високий результат. Як доказ цього положення, можна згадати перші кроки розвитку капіталізму - епоху первісного накопичення капіталу. Бажання лише прибутку в епоху «їйкунського» капіталізму на перший план висунуло гасло «Ціль виправдовує засоби», яке пронизує майже всі бізнесові взаємовідносини як в масштабах держав, так і окремих підприємців. Це накопичення здійснюється за будь яку ціну: спекуляція, вбивство, знищення народу, геноцид і таке інше. Або так званий «тіньовий бізнес», коли багатіють на операціях із антикваріатом, дорогоцінним камінням, коли підтримують зв'язки з кримінальним світом (рекет) і корумпованими державними структурами.

Мотиви підприємницької діяльності неоднакові для осіб різного віку. Як свідчать дослідження, молоді підприємці (до 35 років) на перше місце ставлять матеріальні стимули, а ті, які досягли певного рівня добробуту, вище цінують свободу самореалізації. Таким чином, бізнесмен-початківець, вступаючи на шлях бізнесу, обов'язково проходить період «первісного накопичення».

Мотивація і засоби досягнення мети у підприємницькій діяльності набувають різних відтінків залежно від того, яким бізнесом підприємець займається: «білим» - бізнес у державі, де урегульовані правові, організаційні, економічні та етичні норми підприємницької діяльності; «сірим» - коли в державі ще не урегульовані економічні відносини, найчастіше взаємовідносини регулюються не законом, а так званими «джентльменськими угодами»; і «тіньовий» бізнес про який вже згадувалось.

Вибір засобів досягнення мети залежить від багатьох факторів (державних, сфери діяльності, особистості), проте підприємець сам має зробити правильний вибір щодо засобів і мети. Якщо він все своє життя присвячує обраній бізнес-діяльності, то повинен пам'ятати, що підприємництво - це культура. Більшість фірм, корпорацій, окремих бізнесменів досягли успіху і витримують конкуренцію завдяки принципу, який розповсюджується на всі взаємовідносини цивілізованого бізнесу: «Прибуток понад все, але над прибутком - честь».

Питання для самостійної підготовки

1. Проблеми обґрунтування в етиці. Мораль і етика. Мораль і моральність.
2. Структура загальної етики. Описова етика, нормативна етика і метаєтика.

3. Професійна і прикладна етика: специфіка та взаємозв'язок.
Професійна етика: походження, поняття, види.

4. Професійна і універсальна етика: загальне та окреме.

Контрольні питання

1. Як виникли і що означають терміни «етика», «мораль», «моральність»?

2. Чи співпадає теоретичний зміст термінів «етика», «мораль», «моральність» з їх повсякденним вживанням?

3. Що таке вимоги, норми і принципи моралі і яка сфера їх значущості?

4. Чому і коли виникла мораль?

5. Чи може існувати суспільство, колектив без моралі?

6. Назвіть основні функції моралі. У чому вони полягають? Що таке професійна етика?

7. Коли і у зв'язку з чим виникла професійна етика?

8. Чому потрібна професійна етика?

9. Наведіть приклади конкретної професійної етики.

Тематика рефератів:

1. Етичний процес.

2. Соціальні норми – найважливіші засоби дії на індивіда.

3. Етичні цінності.

4. Етапи і напрями розвитку етики.

Рекомендована література: основна [1-22], додаткова [10; 13; 26].

ТЕМА 2 ЕТИКА БІЗНЕСУ: ПРЕДМЕТ ТА СПЕЦИФІКА

ПЛАН

- 1.1. Етичні проблеми сучасного ділового життя.
- 2.2. Формування етики бізнесу як наукової дисципліни.
- 2.3. Структура етики бізнесу.
- 2.4. Причини підвищення уваги до етики бізнесу.

2.1. Етичні проблеми сучасного ділового життя.

Перед тим, як безпосередньо звернутись до питання формування етики бізнесу як наукової дисципліни, пропонуємо розглянути результати одного цікавого дослідження, яке зокрема свідчить про дійсно вічні проблеми морального господарювання.

Американський дослідник *Лора Неш* в 1990 р. випустила книгу з характерною назвою «Геть благі наміри», в якій вона прийшла до висновку про те, що благі наміри у керівників і учасників бізнесу не є достатнім чинником для вирішення складних етичних проблем, що виникають на робочому місці. З інтерв'ю, узятих у різних керівників організацій в США, Л.Неш виділила головні етичні проблеми, з якими частіше за все стикаються керівники ділового світу Америки:

- жадність;
- приховування фактів і неправильної інформації у звітах і при проведенні перевірок;
- випуск неякісної продукції або необхідність її постійного технічного обслуговування;
- безрозсудне завищення цін або прямий обман при проведенні ділових переговорів;
- умови роботи, які вимушують людей брехати про виконання ними їх роботи;
- зайва самовпевненість в думках, яка може привести до шкоди для інтересів компанії, коли для неї настають важкі часи;
- низька якість роботи і товарів;
- беззастережне підкорення керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- суперечності між особистими інтересами і інтересами корпорації;
- наявність фаворитів;
- жорсткі ціни;
- принесення в жертву ні в чому не повинних і безпорадних людей для виконання тієї або іншої роботи;
- неможливість виказати своє обурення і незгоду в атмосфері постійних неетичних вчинків;
- мала увага до сім'ї або особистих справ через велику кількість роботи;

- виробництво продукції з сумнівними характеристиками за безпекою;
- неповернення речей або цінностей, узятих на робочому місці, у товаришів по службі;
- свідоме перебільшення переваг свого плану роботи для отримання підтримки;
- перебільшена увага до переміщень за ієрархічними сходами на шкоду інтересам справи;
- переміщення службовими сходами по головах товаришів по службі;
- обман працівників з метою отримання вигоди для компанії;
- створення союзів з сумнівними партнерами в надії на щасливу випадковість;
- затягування і зволікання з виконанням своїх обов'язків, що приводить до розтрати часу і грошей корпорації;
- надання негативного впливу на суспільно-політичний процес шляхом внесення змін в законодавство за хабарі. Неш звертає увагу на те, що керівники і працівники, які стикаються з подібними проблемами, не можуть для їх вирішення спиратись лише на ті норми моралі, які існують у звичайному житті, і необхідно звернутись до створення особливого напрямку наукових знань, які будуть застосовані у практиці підприємницької діяльності – а саме ділової етики або етики бізнесу [58, с. 71].

2.2. Формування етики бізнесу як наукової дисципліни

Етика бізнесу є одним з різновидів професійної етики. *Етику бізнесу можливо визначити як застосування етичних принципів до ділових ситуацій. При такому підході курс етики бізнесу є синтезом теорії етики і традиційного навчання веденню справ, таких, як організаційна поведінка, економіка, стратегічне планування, фінанси, облік, маркетинг.*

Визначення поняття «етика бізнесу», запропоноване Л.Неш в згаданій книзі, найбільш точно розкриває її зміст. *Етика бізнесу є вивченням відповідності моральних норм людини діяльності і мети ділової організації. Вона не є простим набором певних моральних стандартів, а є інструментом аналізу і рішення проблем, які постають перед моральною людиною, що займається бізнесом [58, с. 73].*

Етика бізнесу як галузь знань сформувалася в 70-ті роки ХХ ст. в США (проте особлива увага етичній поведінці в бізнесі почала приділятися в 60-ті роки, під час різних соціальних потрясінь). Між науковим співтовариством і діловим світом в цей час виникала все більша згода з питання необхідності підвищення «етичної свідомості» професійних бізнесменів при проведенні ними ділових операцій.

Деякі фахівці указували на необхідність підвищення «відповідальності корпорацій перед суспільством». Інші звертали особливу увагу на випадки корупції, що почастишали, як серед урядової бюрократії, так і відповідальних осіб різних корпорацій. Безліч людей пов'язує цей процес з падінням значення релігійних цінностей і традиційної моралі в Сполучених Штатах.

Також американські дослідники указують на стійке падіння результативності праці, енергії і гордості за власну працю у працівників. Це явище теж іноді пов'язують з падінням і навіть зникненням релігійної етики, а саме - «протестантської етики праці».

Розвінчання цих традиційних трудових цінностей часто наводиться як пояснення падіння продуктивності праці в американській промисловості. Противагою цим процесам і рішенням різних ціннісно-орієнтованих проблем є, на думку багатьох дослідників, зміна ролі моральних цінностей і відповідальності перед суспільством у сфері бізнесу.

До початку 80-х років така галузь знань, як етика бізнесу, стала найважливішим предметом вивчення для фахівців. З етики бізнесу була видана безліч книг, і більшість шкіл бізнесу в США включила її у свої навчальні програми. Незважаючи на все це, поки що дуже важко визначити межі даної галузі знань. Це відбувається в значній мірі через відсутність загальної методології в цій галузі, а також поширеного скептицизму і переконаності в тому, що більшість ділових людей проігнорує будь-які етичні норми, якщо вони будуть хоча б в щонайменшому ступені суперечити так званим мотивам до отримання прибутку в бізнесі.

Сучасна ділова етика, на думку багатьох вчених, повинна ґрунтуватися на трьох найважливіших положеннях: (1) створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті їх форм розглядається як спочатку важливий процес; (2) прибуток і інші доходи розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей; (3) пріоритет при вирішенні проблем, що виникають в діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособистісних відносин, а не виробництву продукції.

Хоча етика бізнесу як наукова дисципліна виникла на Заході, у вітчизняній практиці господарювання та підприємницької діяльності, особливо по мірі розвитку підприємництва, значна увага приділялась нормам моралі підприємця, розробленню відповідних етичних правил підприємницької діяльності, які були засновані на принципах православної віри.

2.3. Структура етики бізнесу

Отже, якщо визначати стисло, етика бізнесу – це наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях. Вона являє собою синтез теорії етики (моралі), економіки, менеджменту та психології (рис. 3.1). Питаннями, що розробляються в етиці бізнесу, є такі: взаємовідношення між корпоративною і універсальною етикою, проблема соціальної відповідальності бізнесу, питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій ухвалення рішень, способи підвищення етичного рівня організації, вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку і деякі інші.

Етика бізнесу (підприємницької діяльності) є складовою економічної етики взагалі. Традиційно етику бізнесу прийнято розділяти на макроетику і мікроетику.

Під *макроетикою* розуміється та частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин як між макросуб'єктами соціальної і економічної структури суспільства (корпораціями, підприємствами, державою і суспільством в цілому), так і між його частинами.

Під *мікроетикою* – дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації (підприємства, організації), між корпорацією (підприємством) як моральним суб'єктом і її працівниками, а також утримувачами акцій. В системі моральних відносин між макросуб'єктами фахівці виділяють два рівні: горизонтальний і вертикальний.

На горизонтальному *рівні розглядають моральні відносини між суб'єктами*, що володіють однаковими характеристиками, між різними корпораціями; на вертикальному – моральні відносини між суб'єктами, які володіють різними характеристиками і властивостями. До цього рівня належать відносини між корпораціями (підприємствами) і державою, між корпораціями (підприємствами) і суспільством в цілому (або його частиною) і між корпораціями (підприємствами) і навколишнім середовищем. Більшість людей ухвалює етичні рішення на мікрорівні, тобто коли людина відповідає за свою поведінку або ухвалює рішення, які стосуються інших людей, наприклад відносно добробуту своїх близьких, колег або навіть невеликого співтовариства. Але деякі люди рано чи пізно починають ухвалювати рішення на макрорівні, наприклад безпосередньо брати участь у формуванні державної національної політики.

Етика бізнесу має відношення і до формування економічних інститутів, і до функціонування професіоналів бізнесу. Економічні інститути суспільства неминуче вторгаються у галузь моралі, і з цієї точки зору значення макрорівня етики бізнесу важко переоцінити. І абсолютно очевидна неможливість обмеження підходом мікрорівня (безглуздо переконувати члена кабінету міністрів у необхідності бути чесним і відповідальним). Підхід макрорівня в бізнесі особливо важливий для економіки перехідного періоду.

Так, в Україні відбувається трансформація основних економічних інститутів. Якщо ці інститути будуть мати добре продуману структуру і пристосовані до культурних і соціальних умов життя в Україні, вони сприятимуть відповідальній етичній поведінці на мікрорівні. Проте, якщо ці інститути сформовані помилково і не враховують конкретних соціальних умов, марно витратити зусилля на приватні етичні проблеми на рівні трудового колективу, оскільки людям доведеться постійно боротися з потворними економічними інститутами і помилковим політичним курсом.

2.4. Причини підвищення уваги до етики бізнесу

Необхідність підвищення якості етичної свідомості особливо очевидна у світлі історичних змін в організації сучасного бізнесу: (1) зростання рівня корпоративності в даний час і (2) інформаційної революції. Потреба введення

сучасних виробничих технологій часто рівнозначна необхідності значних економічних нововведень в роботі крупних корпорацій. Ця так звана економіка в масштабі корпорації створює могутні економічні стимули для зростання корпорацій по горизонталі і вертикалі. Насправді таке зростання корпорацій стає важливою відмінною рисою в другій половині ХХ ст.

Фактично більшість країн світу в даний час має більш низький валовий внутрішній продукт (ВВП), ніж щорічні доходи будь-якої з крупних корпорацій. Так, вже в кінці 80-х років валові щорічні доходи Exxon Corporation перевершували ВВП Республіки Корея або Індонезії; валові щорічні доходи Royal Dutch Shell знаходяться сьогодні на більш високому рівні, ніж ВВП Бельгії, Чехії або Аргентини; валові щорічні доходи General Motors – на більш високому рівні, ніж ВВП Нігерії, Південної Африки або Австрії; валові щорічні доходи Mobil – на більш високому рівні, ніж ВВП Данії і Фінляндії; валові щорічні доходи Ford Motor Company – на більш високому рівні, ніж ВВП Таїланду; валові щорічні доходи IBM і Du Pont – на більш високому рівні, ніж ВВП Колумбії і Греції; валові щорічні доходи General Electric – на більш високому рівні, ніж ВВП Нової Зеландії і Кувейту, і т.д. [58, с. 75].

Одним з недоліків неймовірного зростання сучасних корпорацій є неминуче зростання бюрократичних організаційних структур усередині них. При цьому виникає все більш яскрава тенденція, типова для бюрократичних структур, відповідальних за ухвалення рішень, яка полягає в беззаперечному підкоренні особі, що стоїть вище на ієрархічних сходах. Ця тенденція призводить до того, що найсерйознішим чином пригнічується особиста ініціатива. А це висуває і безліч етичних проблем для осіб, відповідальних за ухвалення рішень усередині таких організаційних структур, що також приводить до виникнення ситуацій, коли навіть добрі і чесні люди скоюють погані і ганебні вчинки, хоча це і робиться для «блага корпорації».

Друга історична зміна в організації сучасного бізнесу – це інформаційна революція, яка набагато більш впливає на людські спільноти, ніж промислова революція середини ХVІІІ ст. Новий імпульс комп'ютерні технології отримали в 90-ті роки, з розвитком всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет, яка зв'язала мільйони комп'ютерів на всіх континентах в єдиний інформаційний простір, зробивши її набагато більш доступною. З одного боку, значно більше людей у всьому світі в даний час мають найширший доступ до джерел інформації, ніж коли-небудь за всю історію людства. З іншого – використання комп'ютера допускає масову концентрацію суто особистої інформації про людей і про їх звички. Такий збір і централізація подібної інформації можуть бути використані вельми конструктивно, наприклад, для розширення демократичних процесів у суспільстві і кращого усвідомлення запитів і потреб людей, або ж узурпуватися вузькими групами лідерів для використання цієї важливої інформації в особистих цілях. У будь-якому випадку комп'ютерна і інформаційна ера вже настала.

Сучасні професіонали бізнесу – головні ідеологи інформаційної ери – несуть відповідальність за формулювання і введення в життя етичних законів

поведінки (іноді їх називають комп'ютерною етикою, мережною етикою і т. п.), на яких повинні базуватися демократичні суспільства. Це зумовлює і необхідність вивчення етики професіоналами бізнесу.

Але поряд із зазначеною проблематикою, для країн, що змінюють свої економічні системи, таких, як Україна та інші республіки СНД, підвищення уваги до вивчення етики бізнесу обумовлюється й іншими обставинами. Як пише американський учений В. Вейгль, в цьому відношенні особливо важливі дві обставини: (1) необхідність етичних відносин в децентралізованих структурах, відповідальних за ухвалення рішень, і (2) необхідність вписати економіку перехідного періоду і її інститути в невідповідні їм історичні і культурні умови.

У дореволюційні часи, коли в російській економіці стали бурхливо розвиватись підприємницькі відносини, основою морального кодексу російських та українських підприємців в основному було Святе Письмо, Закон Божий, на їх ґрунті розвивались православна та старообрядницька етика підприємництва. На основі сполучення високого професіоналізму та моральності, сполучення інтересів підприємця, його приватної ініціативи та свободи з інтересами держави, суспільства будувались статки підприємців та добробут держави. Підприємство того часу у кращих своїх зразках демонструвало не тільки високу економічну ефективність, але і соціальну відповідальність. Революція зруйнувала такий тип господарювання та підприємництва, який був заснований на християнських принципах та приватній ініціативі, свободі. Але щоб збудувати нову економіку, неможливо було обійтись без моралі, роль якої стала відігравати партійна ідеологія. В умовах радянської економіки підприємницька діяльність не розвивалась, а господарювання здійснювалось на тих моральних нормах, які відповідали принципам соціалістичної, комуністичної моралі. А ось коли наше суспільство пережило революційні події 90-х рр. ХХ ст., досить стрімке, шокове впровадження нового типу економічних відносин, про мораль забули. Це і стало одним із найбільш значних факторів кризи української економіки.

На жаль, зараз більшість українських підприємців демонструють таку економічну діяльність, яка не відповідає ані нормам українського законодавства, ані нормам моралі. Несплата податків (або сплата їх у менших розмірах), занижений рівень оплати праці своїх робітників, неналежні умови праці, прямий та непрямий обман споживачів – ось далеко неповний перелік хвороб українських бізнесменів. І взагалі Україна, за останніми світовими рейтингами, вважається однією із найбільш корумпованих країн.

Зрозуміло, що за таких умов в Україні неможливо відродити економіку, залучити в неї на довгостроковій основі великі інвестиції, забезпечити гідне життя всьому народу. Вітчизняний бізнес повинен навчитись вести свою діяльність таким чином, щоб отримувати власну вигоду, не порушуючи норм моралі та норм законодавства. І цьому, поряд із зміною законодавства та бажанням самих бізнесменів, повинно сприяти вивчення етики бізнесу. Отже, важливість формування етики бізнесу та її вивчення, втілення в ділове, економічне життя її принципів для українського бізнес-середовища,

суспільства у цілому пов'язане із тим, що збудувати сильну економіку, конкурентоспроможну державу можливо лише за умов дотримання моралі в економічній та підприємницькій діяльності.

Для успішного розвитку економіки чесність і довір'я є найважливішими етичними якостями – це «моральний капітал» підприємців, який має набагато вищу вартість, ніж фінанси.

Питання для самоконтролю

1. Коли, де і за яких обставин сформувалась етика бізнесу як наукова дисципліна? Що вивчає етика бізнесу?
2. Поясніть, у чому полягає актуальність вивчення етики бізнесу сучасними підприємцями.
3. Охарактеризуйте основні етичні проблеми сучасного ділового життя.
4. Назвіть дві історичні зміни в організації сучасного бізнесу, які приводять до необхідності підвищення якості етичної свідомості в діловій сфері.
5. Опишіть структуру етики бізнесу як галузі знань, її взаємовідношення з іншими науками. Назвіть основні проблеми, що розробляються в етиці бізнесу.
6. Дайте визначення мікро- і макроетики.

Питання для обговорення

1. Чому необхідно вивчати етику бізнесу в країнах з перехідною економікою? Яка специфіка цього процесу в Україні?
2. Які фактори впливають на етичність ведення бізнесу в Україні? Що, на Вашу думку, необхідно зробити, щоб підвищити етичність бізнесу в Україні?
3. Назвіть цінності, які декларуються у бізнесі. Чи можна було б вести бізнес, якби ці цінності співтовариством підприємців не поділялися?
4. Які етичні цінності Ви вважаєте особливо важливими для сфери бізнесу?
5. Наведіть приклад розв'язання етичної проблеми (умова, методологія і результат).
6. Як Ви вважаєте, хто з учасників бізнесу повинен розв'язувати етичні проблеми?
7. Назвіть можливі способи розв'язання етичних проблем бізнесу. Які з них є найбільш привабливими з точки зору суспільства, підприємців, держави?

Теми рефератів

1. Етичні проблеми ділового життя.
2. Поняття наукової, релігійної, професійної етики.
3. Сутність і проблеми ділової етики.

4. Основні етичні переконання у сфері бізнесу й управління.
 5. Сутність моральних зобов'язань керівника.
 6. Значущість ділового етикету в сучасному бізнесі.
 7. Етичні проблеми глобалізації світового господарства.
- Література основна [1 – 22], додаткова [1; 7;12:19],

ТЕМА 3. ДІЛОВА ЕТИКА ПІДПРИЄМЦЯ

ПЛАН

1. Особливості формування етики підприємництва.
2. Етика спілкування (телефонні розмови і службове листування).
3. Етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів.
5. Етичні норми реклами.

3.1. Особливості формування етики підприємництва.

Класична ринкова парадигма ділової поведінки в тих формах, у яких вона склалася в США та країнах Західної Європи, ґрунтується на тісному взаємозв'язку підприємництва і приватної власності, природній гармонізації суспільних та індивідуальних інтересів, орієнтації на цивілізований бізнес як на важливий життєвий обов'язок, конкурентних стосунках між самими підприємцями перед незалежним від них споживачем та можливих конфліктних відносинах між власниками та найманими працівниками.

Усе це обумовлено суспільною природою людини, її суттю.

Вчені, які вивчали розвиток капіталізму, звертали увагу на те, що багато класичних ринкових рис не стільки універсальні, скільки історично та географічно обумовлені формами ментальності і ділової поведінки людей, які виникли під впливом низки соціально-економічних чинників, починаючи з XVII століття.

У країнах, які лише зараз вступають на поріг капіталістичної модернізації, існують зовсім не такі соціально-економічні і соціокультурні умови, як свого часу у країнах Заходу, а отже, формуються зовсім інші риси поведінки в так званому постсоціалістичному підприємстві.

Перехід України, як і більшості країн колишнього СРСР, до ринку - це не повернення до універсальної моделі ринкової економіки, а формування дещо іншого власного ринку. І тут не треба ігнорувати той факт, що такі завдання, як розвиток підприємництва, гармонізація особистих і суспільних інтересів, формування ділової поведінки, створення нового типу трудових взаємовідносин, розробка форменної кадрової політики, вирішуються у нас зовсім інакше, ніж це мало місце на порозі становлення капіталізму.

На початку капіталістичного розвитку індивідуальне підприємництво створило власність, яка, в свою чергу, сприяла його подальшому становленню. Власність у ті часи була індикатором таких людських якостей, як: працездатність, заповзятливість, винахідливість, сумлінність та низки інших, що у сукупності склали ту відому «хазяйську» мотивацію, яка в нас відсутня. Про яку «хазяйську» мотивацію зараз може йти мова, якщо накопичення власного капіталу здійснювалося в нашій країні за рахунок «розтринькування» суспільного капіталу, коли керівники державних підприємств розпродали та «списали» загальнодержавне майно, при цьому отримавши свою частку для «безбідного» життя на пенсії.

Як підкреслював у своїх працях М. Вебер, соціально-економічний прогрес забезпечується не безпринципними спекулянтами і авантюристами, яких ми зустрічаємо протягом усієї економічної історії, не власниками великих грошей, а тими людьми, які пройшли сувору життєву школу обережності і в той же час рішучості, людьми стриманими і повністю відданими своїй справі. Більшості ж «нових українців» притаманні риси, характерні не продуктивному, а «спекулятивному» підприємництву, зорієнтованому на те, щоб «вирвати і втекти», щоб забезпечити собі умови для розкішного красивого життя — і не більше. Такі «псевдобізнесмени» становлять небезпеку для ринку і капіталізму.

В Україні, традиції приватного підприємництва формувались і розвивались протягом багатьох століть і були перервані післянепівською політикою радянської влади. Основними принципами ведення бізнесу тоді були: повага до влади, чесність і правдивість, повага до приватної власності, вірність слову, цілеспрямованість, професіоналізм, честь підприємця. До високорозвинутих етичних традицій вітчизняного підприємництва належали добродійність та меценатство.

Велике значення для суспільно-економічного розвитку капіталістичних країн США та Західної Європи мали ті цінності, якими керувались у діловій поведінці початкуючі підприємці: насамперед це була протестантська етика, що визначала особистий обов'язок та відповідальність. Згодом на цій же основі сформувалась міжнародна ділова етика капіталістичного підприємництва, яка й нині виступає головним регулятором економічного життя в більшості розвинутих капіталістичних країн. Безумовно, під впливом негативних побічних факторів суспільного життя обсяги ерозії ділової моралі ростуть, і суспільство все більше змушене звертатись до адміністративних та правових методів регулювання. Характерна в цьому плані різниця впливу соціокультурних норм на поведінку людей у Японії та США, де він послаблюється.

У нашій країні традиційні соціокультурні регулятори ділової поведінки були зруйновані спочатку соціалістичною революцією, а зовсім недавно — псевдо капіталістичною революцією. Під впливом багаторічного панування командно-адміністративної системи почуття власності майже повністю знівельовано.

З розпадом тоталітарної системи суб'єкти господарської діяльності звільнилися від зовнішнього адміністративного тиску і місцевого саморегулювання: немає партійних бюро, профспілкові комітети в більшості організацій або ліквідовані, або майже не функціонують. Ідеали класичного лібералізму, що сформувались у XVIII ст. під впливом протестантської етики в умовах жорсткого внутрішнього самоконтролю ділової поведінки, стали неприйнятними і навіть згубними в специфічних соціокультурних умовах сьогодення.

За таких умов домінуючим фактором ділової поведінки навряд чи може стати класична етика індивідуального обов'язку і відповідальності. Значно більше превалює орієнтація на соціальну та громадську відповідальність

кожного суб'єкта підприємницької діяльності і досить жорстку багаторівневу систему соціального контролю.

Макс Вебер стверджував, що типова для продуктивного капіталістичного підприємництва орієнтація на «справу» як на мету, а не «засіб» забезпечення своїх індивідуальних потреб, суперечить моральним поглядам цілих епох, коли природним для багатьох є бажання заробляти кошти для того, щоб потім витратити їх на покращення власних умов життя.

У традиційному підприємстві гроші — це не стільки можливість задовольнити якісь власні потреби, скільки засіб зберегти і розширити свій бізнес. Ще Карл Маркс вказував, якщо капіталіст «прагне» до нагромадження насолод замість насолодження нагромадженням, то він стає нездатним виконувати цю функцію. У справжнього підприємця немає ні бажання, ні зайвого часу, він працює, не знаючи спочинку, тому що просто не вміє по-іншому. Якщо ж у цього підприємця виникне бажання розкошувати, то це не просто зупинка посеред дороги, а симптом паралічу, не досягнення мети, а провісник провалу.

Чим багатша країна, тим ганебнішими і аморальнішими стають поняття «вкрасти» та «обдурити». Сьогоднішні економічні негаразди можна пояснити умовами, які склалися в країні: протиріччями та недостатнім розвитком законодавчої бази, втратою владними структурами багатьох важелів управління, затримками у платежах і виплаті заробітної плати. А ще — незнанням або ігноруванням істинної етики ринкових відносин, правил цивілізованого підприємництва.

У деяких зарубіжних ділових колах вважають, що стиль ділової поведінки в Україні відрізняється необов'язковістю і неакуратністю, відсутністю звички тримати слово, з вічним намаганням що-небудь «виклянчити» для себе в іноземних партнерів. Навіть кращі представники наших ділових кіл нерідко програють при контактах з потенційними зарубіжними партнерами, тому що просто не знають етики ділових стосунків.

Для підтримки продуктивних підприємців необхідна «копітка обробка» економічного підґрунтя. Через це й примарними стають надії на те, що ефективне постсоціалістичне підприємництво з'явиться само по собі без цілеспрямованих зусиль з боку суспільства відразу ж після розвалу командно-адміністративної системи. На руїнах стихійно виростають здебільшого бур'яни, а така культурна рослина, як продуктивне підприємництво, потребує вивчення і узагальнення історичного досвіду розвитку капіталістичних відносин як світового, так і вітчизняного.

Через це найбільш продуктивним для України може бути подальший цілеспрямований рух до ринку і підприємництва. З одного боку, необхідно прищепити до ділової поведінки людей паростки класичної ринкової поведінки (конкурентний підбір, передбачливість, активність, ініціативу, готовність ризикувати, вміння діяти в невизначених ситуаціях, суворо дотримуватись «правил ділової гри») як основи соціальної справедливості.

Сьогодні в українському підприємстві з'явилося чимало нахабних, зарозумілих, неосвічених багатіїв, людей низької культури з надлишковим

рефлексом хапуги. Але майбутнє нашої країни — за цивілізованими підприємцями, які зможуть відродити кращі традиції вітчизняного підприємництва. Етика бізнесу пов'язана з правдивістю, чесністю та справедливістю в ділових відносинах. Морально вихована людина чесна і порядна навіть тоді, коли закон цього не потребує. Саме у такому розумінні ділова етика більш широке поняття, ніж закон.

3.2. Етика спілкування (телефонні розмови і службове листування).

Сучасний ефективний бізнес практично неможливий без активного особистого спілкування, телефонних розмов та службового листування. Для успішного спілкування (передовсім з іноземними партнерами) треба обов'язково дотримуватися встановлених етичних норм поведінки.

Існують спеціальні вимоги стосовно змісту телефонних розмов. Вони охоплюють як звичайний телефонний етикет, так і особливості ділового адміністрування. До основних правил, котрих доцільно дотримуватися при телефонному спілкуванні, належать такі:

Відповідаючи на телефонний дзвінок, треба відрекомендуватися. Прийнятною формою відповіді може бути, наприклад, така: «Фірма «Прогрес», відділ маркетингу. Заступник начальника Людмила Петренко. Слухаю вас.»

За жодних обставин не давати волю негативним емоціям.

Ніколи не можна наперед знати, який саме дзвінок забезпечить фірмі (підприємцю, менеджеру) цінну комерційну інформацію або вигідний контракт. Тому вкрай важливо відповідати на всі телефонні дзвінки.

Якщо ви пообіцяли клієнту чи партнеру повідомити якусь інформацію телефоном, простежте, щоб вона справді була точною і вичерпною. Пам'ятайте, що практично неможливо буде відновити довіру фірми, якщо ви не виконаєте своєї обіцянки.

Не можна перетворювати телефонну розмову на допит, ставити запитання типу «З ким я розмовляю?» або «Що вам потрібно?» Треба стежити за своєю дикцією та культурою мови.

Існує низка висловів, яких необхідно уникати під час телефонної розмови. Зокрема до таких телефонних «табу» належать: «Я не знаю», «Фірма не буде цього робити», «Ви повинні...», «Ні». Кожну фразу, що може сприйматися як відмова, треба ретельно обдумувати.

Будь-яка фірма найбільш цінує таких працівників, які мають професійний досвід і є достатньо комунікабельними, добре вихованими.

Етика службового листування має непересічне значення для ефективної підприємницької діяльності, встановлення ділових контактів з потенційними партнерами (особливо іноземними). Активне і корисне ділове спілкування можливе за умови дотримання напрацьованих людством канонів службового листування.

Для службового листування рекомендується використовувати фірмові бланки з емблемою (товарним знаком) фірми, її повною назвою, поштовою і телеграфною адресою, телефонами, факсом, банківськими реквізитами.

Службові листи готують і надсилають у вигляді машинопису на одному (лицьовому) боці аркуша через півтора-два інтервали. Абзаци мають починатися з нового рядка з відступом п'яти знаків від лівого поля. Краще уникати переносу слів. Крім першої, всі інші сторінки тексту службового листа мають бути пронумеровані арабськими цифрами.

Перший службовий лист своєму потенційному партнерові варто почати з репрезентування своєї фірми і основного напрямку її діяльності. Ще краще це можна зробити, надіславши партнерові проспект або буклет з докладною інформацією про фірму. Текст такого інформаційного матеріалу готується або державною мовою потенційного партнера, або англійською мовою.

Будь-який службовий лист треба закінчувати словами подяки за співробітництво або висловлювати сподівання на таку можливість, а також загальноприйнятими формулами: «Щиро Ваш», «З повагою» тощо. Підпис ставлять на правому боці аркуша під заключними формулами ввічливості. Прізвище автора листа розміщується під його власним підписом.

Дозволяється користуватися стандартними конвертами для міжнародних поштових відправлень. Проте достатньо солідні фірми мають власні конверти, на яких у скороченому вигляді відтворюються реквізити фірмового бланка. Це не лише підвищує престиж фірми, а й звільняє від необхідності повідомляти зворотну адресу.

Ділові контакти все ширше здійснюються через використання факсимільного зв'язку (факсу), тобто набагато швидшого способу передачі інформації, який набуває все більшого розвитку в Україні.

3.3. Етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів.

Спілкуючись між собою, люди з давніх-давен насамперед вітаються один з одним, підприємці, котрі активно спілкуються з партнерами і клієнтами, мають засвоїти і дотримувати певних правил етикету стосовно привітань.

Зайшовши до приміщення, де знаходяться люди, треба привітати легким нахилом голови всіх незнайомих і потиснути руку знайомим. На вулиці вітаються легким нахилом голови без будь-яких вигуків. Сидячи за столом у кафе чи ресторані, прийнято вітати знайомих лише нахилом голови. Чоловік перший вітається з жінкою, молодший за віком – зі старшим, підлеглий – зі своїм керівником тощо. Сідаючи в таксі, пасажир першим вітається з водієм.

Привітання рукоштовуванням чоловікам рекомендується робити завжди, жінкам - за обоюсторонньою згодою. Коли чоловіка представляють жінці, руку першою простягає жінка. Якщо зустрічаються подружні пари, то спочатку жінки вітаються одна з одною, потім чоловіки вітають жінок, лише після цього чоловіки вітають один одного. У деяких випадках чоловіки першими подають руку жінкам, але тільки тоді, коли чоловіки набагато старші за них віком або стоять незрівнянно вище за службовим становищем.

Важливим елементом увічливості в діловому спілкуванні є представлення (відрекомендування). Через нього можна встановити потрібні і

корисні ділові зв'язки. Етикет передбачає дотримання і в цьому питанні певних норм поведінки, що визначають, коли і як треба представляти та самому бути відрекомендованим.

Важливе значення має момент представлення. Треба уникати при цьому (не допускати) надмірної фамільярності, краще вживати прості фрази типу «Це Андрій, мій колега», «Представляю вам Ніну» тощо. Коли чоловік відрекомендує свою дружину, він має сказати «моя дружина» (не рекомендується говорити «моя господарка (господиня)»). Якщо дружина представляє свого чоловіка, вона звичайно каже «мій чоловік».

Коли чоловіка відрекомендують жінці, він мусить встати і злегка вклонитися, а жінка залишається сидіти. Представляючи найближчого родича, кажуть «Мій батько», «Мій брат Василь», не називаючи прізвища.

Прийом (організаційні зустрічі) влаштовуються заради започаткувати (поглиблення) ділових контактів, отримання необхідної інформації тощо. Відповідно до міжнародної практики найбільш урочистими та почесними за церемоніалом видами прийомів вважаються сніданок і обід (від 12 до 15 і від 19 до 21 години). Іншими видами прийомів можуть бути «фуршет» або «коктейль» (від 17 до 20 години), вечеря (початок о 21 годині та пізніше).

Етикет і діловий протокол вимагають, щоб бізнесмени, які запрошені на прийом, суворо дотримувались усталених правил стосовно одягу, поведінки за столом, спілкування, обміну візитними картками тощо.

На всі прийоми, що влаштовуються до 20 годин, чоловікам можна одягати костюм будь-якого неяскравого кольору, а на прийоми, котрі розпочинаються о 20 годині і пізніше, рекомендується костюм чорного або іншого кольору. На всі види прийомів належить одягти білу (не трикотажну) сорочку з краваткою будь-якого, але не яскравого (можна чорного) кольору. До строгих костюмів пасують черевики темно-коричневого або чорного кольору. Не можна взувати черевики на грубих підшвах, спортивне взуття. Колір чоловічих шкарпеток має бути темнішим за колір костюма; строкаті шкарпетки не пасують до вечірнього костюма.

На будь-якому прийомі треба контролювати свої дії (вчинки). При покашлюванні треба повернути голову на бік і прикрити рота рукою, а при раптовому нападу кашлю обов'язково прикласти до рота носову хусточку. Сякатися необхідно тихо, злегка дмухнувши у хусточку. Не слід шморгати носом. Потребу чхнути варто по можливості затамовувати, злегка стискаючи перенісся з обох боків. Обов'язково треба піднести хусточку до носа в момент чхання.

Треба знати, як правильно користуватися столовими приборами. Останні завжди розміщують у певній послідовності біля тарілки-підставки ліворуч і праворуч кладуть по три виделки та три ножі. Спочатку користуються крайніми виделкою та ножем (найменшими, для закуски), потім - середніми (спеціальної форми, для рибних страв), а після цього – найбільшими (для м'ясних страв). Звичайно виделку тримають у лівій руці, а ніж - у правій. Чимало страв (котлети, голубці, яєчню тощо) їдять лише виделкою, тримаючи її у правій руці.

Окремі зауваження треба зробити щодо етики жінки-бізнесмена. Найважливіші з них стосуються зовнішності та одягу. Діловий одяг вирізняється класичним кроєм, неяскравими кольорами, багатофункціональністю. У всьому діловому світі основним робочим одягом жінки є костюм. Сукню носять лише однотонну і тільки влітку, зачіска, макіяж і біжутерія мають органічно доповнювати діловий костюм (спідницю, жакет, блузку). Зачіска має бути строгою, але елегантною. Прикрас краще мати небагато, макіяж дуже скромний, майже непомітний. Варто частіше (по можливості завжди) посміхатись і уважно слухати співрозмовника.

Обмін візитними картками має здійснюватись точно за рангом посад, які обіймають члени делегації. При візиті за кордон, відповідно до етикету, першими вручають візитні картки господарі необхідно вручати візитні картки обома руками або лише правою рукою. При цьому така акція має супроводжуватись взаємними легкими уклонами, отримавши візитну картку, треба прочитати вголос ім'я і прізвище співрозмовника (партнера), уточнити його посаду.

Основними елементами програми прийому є: порядок зустрічі; персональний склад групи, яка зустрічатиме іноземців; розміщення у готелі (іншому місці тимчасового проживання); участь представників іноземних установ, акредитованих в Україні, засобів масової інформації; ділова частина програми (зустрічі, бесіди переговори); проведення прийомів; екскурсії чи культурні заходи; проводи учасників переговорів.

Сучасні вимоги щодо ведення переговорів безпосередньо зв'язані з компетентністю і високим професіоналізмом партнерів. Необхідно ретельно готуватися до бесід і переговорів. На запитання партнера треба відповідати не загальними, а з повним знанням технічних і організаційних подробиць усіх конкретних аспектів предмета переговорів. Дуже важливо, щоб у переговорах брали участь не лише керівники фірм (організацій), а й спеціалісти та менеджери, які добре розуміються на технічних «тонкощах» тих питань, що є предметом переговорів.

Тактика переговорів належить до витончених інструментів, якими варто добре володіти, аби досягти бажаних успіхів у започаткуванні ділових стосунків.

По-перше, необхідно використати всі відомі засоби впливу на партнера, щоб заінтересувати його своєю пропозицією. Треба так провести розмову, щоб партнер сам висловив міркування, котрі від нього було бажано почути.

По-друге, у процесі переговорів треба виявляти виняткову увагу до партнера, бути максимально зацікавленим слухачем.

По-третє, переговори мають завжди здійснюватись у ввічливо – прихильному тоні; усі нетактовні (тим більше брутальні) методи переговорів не допускаються.

По-четверте, обов'язковою умовою успішних переговорів є правильна і переконлива мова, впевнений тон. У процесі виступу на переговорах важливо акцентувати увагу на головній думці, змінювати тон і темп мови, робити паузи до і після важливих міркувань. До цього варто додати, що на переговорах

певне значення мають не лише вимовлені слова, а й невербальні засоби спілкування (вираз обличчя, погляд, поза, жести тощо).

3.4. Етичні норми реклами.

Розумно організована реклама є насамперед засобом спілкування між виробниками (надавачами послуг) і споживачами, партнерами у підприємницькій діяльності. Емпіричним шляхом обґрунтовані й сформульовані певні правила реклами, її етичні норми. Принципи чесної конкуренції полягають у тому, що будь-яке рекламне звернення не може:

містити твердження або зображення, що суперечить прийнятим у тому чи іншому суспільстві правилам моральності;

зловживати довірою споживачів і використовувати їхню недосвідченість чи необізнаність;

вводити в оману споживачів (клієнтів) стосовно властивостей і технології виготовлення товару, дати і країни продукування, ціни й умов придбання, після продажного сервісу і гарантій якості тощо;

здавати шкоди фірмам-конкурентам та їхній комерційній діяльності, прямо або опосередковано дискредитуючи їх; використовувати висловлювання або зображення приватних осіб без попередньої їхньої згоди; запозичувати композицію, текст, зображення, музику і звукові ефекти інших рекламних звернень без згоди відповідної фірми.

Солідній потужній фірмі звичайно не потрібно займатися рекламою власної продукції (послуг) самотужки, на основі аналізу своїх можливостей і перспектив їй досить сформулювати загальні принципи реклами, з цим вона має звернутися до спеціалізованого рекламного агентства для фахової розробки рекламних матеріалів та розміщення їх у засобах масової інформації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «етика ділового спілкування».
2. Які чесноти є засадовими для етичних норм ділового спілкування?
3. Чому етичні норми в діловому спілкуванні носять конкретно історичний і суперечливий характер?
4. Які чинники впливають на сучасні погляди на місце етики в діловому спілкуванні?
5. Охарактеризуйте етичні еталони і зразки поведінки при спілкуванні «зверху – вниз».
6. У чому полягають особливості етика ділового спілкування «знизу-вгору»?
7. Що виступає загальним етичним принципом ділового спілкування «по горизонталі»?

Тематика рефератів:

1. Управління культурними горизонтами – створення команд.

2. Культурна програма як економічний метод управління і соціального захисту

3. Особливості і специфіка набору кадрів.

Рекомендована література: основна [1-22], додаткова [3; 8; 9; 11; 12; 16; 20].

ТЕМА 4. КУЛЬТУРА ДІЛОВОЇ СУПЕРЕЧКИ

ПЛАН

1. Значення суперечки як постійного супутника бізнесменів.
2. Еехніка переконання.
3. Принципи ведення суперечки.
4. Помилки та виверти під час суперечки.
5. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок.

4.1. Значення суперечки як постійного супутника бізнесменів.

Читаючи деяку психологічну літературу можна сформувати думку, що ділова міжособистісна комунікація завжди протікає гладко і без яких-небудь проблем. Однак далеко не завжди відразу ж удається знайти повне взаєморозуміння з партнером, приходиться відстоювати свою і вислухувати його точку зору. Буває, що «з'ясування» відносин відбувається досить болісно, принаймні для однієї зі сторін. Головне – не допустити переростання нормальної суперечки по ділових питаннях у міжособистісну конфронтацію.

Багато керівників задумувалися, наприклад, над тим, чому не всі підлеглі дозволяють собі сперечатися, відстоювати свою точку зору? На словах майже всі керівники висловлюють бажання, щоб їх підлеглі в процесі ділової міжособистісної комунікації виявляли велику активність і ініціативу у відстоюванні своєї точки зору, але далеко не всі дійсно хочуть цього. Можна виділити деякі причини, у наслідок яких підлеглі вкрай неохоче вступають у суперечку з керівниками:

Почуття власної безпеки. Підлеглі «бояться за власну ший». Вони нерідко, у ході спостережень за розвитком подій, приходять до висновків, що люди, які завжди погоджуються з керівником, як правило, швидше просуваються нагору по службових сходах, чим ті, хто висловлює власну, нехай навіть дуже розумну й ділову думку. Вони також добре розуміють, що їх майбутнє в основному залежить від їхнього безпосереднього керівника, і тому їм немає сенсу не погодитися з ним.

Статус розходжень. Розходження в зайнятому керівником і підлеглим положенні часто перешкоджає встановленню успішних ділових і міжособистісних відносин, особливо якщо такий керівник постійно підкреслює своє «верхнє» положення і не допускає ніякого міжособистісного зближення з підлеглим.

Минулий досвід. Маючи «багатий» минулий досвід спроб ведення спорів з керівниками, підлеглі починають випробувати почуття марності хоч якоїсь боротьби за власну думку й упевненість у тім, що будь-яка незгода з начальством може привести лише до появи антагонізму з його боку і порожній витраті часу з боку підлеглого.

Манера керівника приймати рішення. Якщо серед підлеглих сформувалася думка, що хто б і що б керівнику не говорив, він усе рівно залишиться при своїй думці, навряд чи хтось ризикне сперечатися з таким керівником.

Репутація керівника. Рідко, але все-таки буває, коли керівник має репутацію людини злопам'ятної, мстивої, людини, що ніколи нічого не забуває і не прощає. У ситуації такого роду дуже сумнівно, щоб хтось із підлеглих ризикнув посперечатися з таким керівником.

Слово «дискусія» походить від латинського *discussio* – розгляд, дослідження. Під дискусією, звичайно, мається на увазі публічне обговорення яких-небудь проблем, спірних питань. Дискусія часто розглядається як метод, що активізує процес навчання, вивчення складної теми, проблеми, що вклинюється в контекст, наприклад, семінарського заняття.

Слово «полеміка» походить від грецького *polemikos*, що означає «ворожий», «войовничий». Неважко зрозуміти, що для полеміки також характерна процедура суперечки, але суперечки, що приводить до конфронтації й боротьби принципово протилежних думок і підходів у рішенні визначених проблем.

Суперечка – це характеристика процесу обговорення проблеми, спосіб її колективного дослідження, при якому кожна зі сторін, аргументуючи (відстоюючи) і спростовуючи (опонуючи) думку співрозмовника (супротивника), претендує на монопольне встановлення істини.

У процесі ведення спору в явному чи схованому виді виявляється деяке *протиріччя*, що дозволяє сформулювати *проблему*. У ході колективного обговорення або відбувається вирішення проблеми, або кожна із протидорчих сторін залишається при своїй думці.

Андрєєв виділяє сім варіантів протікання дискусії-суперечки:

Евристичний підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін, не наполягаючи на своєму підході до рішення проблеми, використовуючи методи переконання, інтуїцію і здоровий глузд, поступово схиляє до своєї точки зору другого чи іншого співрозмовника, учасника суперечки.

Логічний підхід до ведення суперечки, для якого характерні жорсткий логічний аналіз і аргументація, завдяки чому, дотримуючись прийомам і правилам формальної логіки, учасники дискусії приходять до деякого остаточного висновку.

Софістичний підхід до ведення суперечки, при якому одна зі сторін прагне перемогти свого опонента будь-яким, навіть логічно неправильним шляхом, використовуючи так називані софізми.

Авторитарний підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін, спираючи на авторитети, або використовуючи свій авторитет, а нерідко і владу, нав'язує свою точку зору іншим.

Критикуючий підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін цілком акцентує увагу лише на недоліках, слабких місцях і позиціях своїх опонентів, не хоче і не прагне побачити позитивні елементи в протилежній точці зору і не може запропонувати своє рішення.

Демагогічний підхід до ведення суперечки, що полягає в тім, що одна зі сторін веде спор не заради істини, а швидше за все для того, щоб повести дискусію убік від істини, переслідуючи при цьому свої особисті, часто невідомі учасникам суперечки цілі.

Прагматичний підхід до ведення суперечки, що полягає в тім, що одна чи кожна зі сторін веде спор не тільки заради істини, але заради своїх практичних, іноді меркантильних цілей, що сховані і не відомі співрозмовникам.

Цілі ведення спору, у залежності від того, спрямовані вони на рішення обговорюваної проблеми чи, навпаки, на те, щоб створити додаткові проблеми і бар'єри, можуть бути розділені на дві групи: конструктивні й деструктивні.

Перелічимо найбільш характерні *конструктивні цілі* ведення дискусії, спора:

- * обговорити всі можливі варіанти рішення проблеми;
- * виробити колективну думку, колективну позицію по якому-небудь питанню;
- * привернути увагу до проблеми якнайбільше зацікавлених і компетентних осіб;
- * спростувати ненауковий, некомпетентний підхід до рішення проблеми, викрити помилкові слухи;
- * залучити на свою сторону більше персон, готових до співробітництва;
- * оцінити можливих односторонніх і супротивників.

Деструктивні цілі, що можуть бути цілями окремих груп і учасників суперечки:

- * розколоти учасників суперечки на дві непримиренні групи;
- * завести рішення проблеми в тупик;
- * опорочити ідею і її авторів;
- * перетворити дискусію в схоластичну суперечку;
- * використовуючи свідомо помилкову інформацію, повести суперечку по помилковому шляху;
- * розгромити інакомислячих, дискредитувати опозицію.

Очевидно, цих цілей, як конструктивних, так і деструктивних, значно більше. Крім того, у чистому виді вони, як правило, не виявляються в рамках однієї суперечки, а можуть реалізуватися в самих різних сполученнях.

4.2. ТЕХНІКА ПЕРЕКОНАННЯ.

Що ж робити, якщо виникає реальна необхідність довести свою точку зору керівнику, ще й не зіпсувавши з ним відносин?

Правильний спосіб довести свою думку означає не прагнення привести керівника в замішання і не демонстрацію йому його некомпетентності в якому-небудь питанні, а рішення важливого ділового питання. Крім того, бажано не сперечатися з керівником у присутності третього обличчя.

Виступаючи проти думки керівника, важливо:

* знати, коли потрібно, а коли не потрібно відстоювати свою точку зору;

* знати, які питання можна обговорювати, а які – ні;

* знати, як заперечувати, не викликаючи роздратування, як доводити свою думку і не бути неприємним при цьому для свого керівника.

Якщо Ви вважаєте, що необхідно заперечити своєму керівникові, постарайтеся зробити це тактовно, уникаючи при цьому конфронтації і ворожій реакції.

Характер протиріч у суперечці нерідко залежить від обговорюваного питання, емоційного тла при його обговоренні, психологічної міжособистісної сумісності осіб що сперечаються і від міцності й досвіду професійних відносин.

Якщо Ви програли суперечку, якщо керівник так і не зрозумів Ваших доводів, визнайте це, не озлобляючи, але не утрачаючи свого «Я». Якщо Ви почнете сердитися, демонструвати своє явне незадоволення результатом обговорення, це може привести до розриву відносин і до відчуженості з боку керівника.

Ну а якщо Ви «виграли» суперечку, будьте скромні й спокійні, не радійте по даному приводу. Не вставайте в позу – «Я ж говорив Вам». Краще висловіть вдячність керівнику за те, що він Вас вислухав, зрозумів і прийняв Ваше речення.

А.Петренко у своїй роботі «Безпека в комунікації ділової людини» приводить наступні практичні рекомендації із правил відстоювання своєї точки зору, по техніці переконання партнера.

Оперуйте простими, ясними і точними поняттями.

Ведіть аргументацію коректно стосовно партнера:

* відкрито і відразу визнайте правоту партнера, якщо він правий;

* продовжуйте оперувати тільки тими аргументами й поняттями, що вже прийняті Вашим партнером;

* спочатку відповісти на аргументи партнера, а вуж потім тільки приводите свої власні;

* у будь-якій ситуації зберігайте ввічливість.

Враховуйте особистісні особливості Вашого партнера:

* націлюйте Вашу аргументацію на цілі й мотиви партнера;

* намагайтеся уникати простого перерахування фактів і аргументів, краще покажіть їхньої переваги;

* використовуйте тільки зрозумілу партнеру термінологію;

* порівнюйте темп і насиченість Вашої аргументації з особливостями її сприйняття Вашим партнером.

Намагайтеся як можна наочніше викласти партнеру свої ідеї, розуміння, докази, не забуваючи при цьому стратегії й модальності партнера.

Пам'ятайте про те, що зайво докладна аргументація, «розжовування» для партнера Вашої ідеї, може викликати різке неприйняття з боку партнера, а пару яскравих доводів, порою, досягає більшого ефекту.

Використовуйте спеціальні прийоми аргументації:

Метод перелицювання. Поступове підведення партнера до протилежних висновків шляхом поетапного простежування процедури рішення проблеми разом із ним.

Метод «Салями». Поступове підведення партнера до повної згоди з Вами шляхом одержання від нього згоди спочатку в головному, а потім у необхідних для повної згоди подробицях.

Метод розчленовування. Поділ аргументів партнера на невірні, сумнівні і помилкові з наступним доказом неспроможності його загальної позиції.

Метод позитивних відповідей. Ваша розмова з партнером буде таким чином, щоб він на Ваші перші питання відповідав: «Так...Так...». У наступному йому буде набагато простіше погоджуватися з Вами і по більш істотних питаннях.

Метод класичної риторики. Погоджуючись із висловленням партнера, Ви раптово спростовуєте всі його докази за допомогою одного сильного аргументу. Цей метод особливо гарний, якщо партнер занадто агресивний.

Метод уповільнення темпу. Навмисне уповільнення проказування вголос найбільш слабких місць в аргументації партнера.

Метод двосторонньої аргументації. Ви вказуєте партнеру як сильні, так і слабкі місця того, що Ви пропонуєте. Такий метод найкраще застосовувати при дискусії з інтелектуальним партнером.

7. Вчасно робіть узагальнення й висновки за результатами проведеної дискусії.

4.3.Принципи ведення суперечки

Мова йтиме про найважливіше з того, чим потрібно опанувати: про принципи ведення суперечки, які:

- a) дозволять краще підготуватися до ведення суперечки;
- b) організують і мобілізують Вас на перемогу в суперечці;
- c) дозволяють логічно правильно аргументувати і послідовно відстоювати свою позицію;
- d) учать враховувати достоїнства і бути терпимим до недоліків ваших опонентів;
- e) орієнтують Вас на використання своїх достоїнств і подолання своїх недоліків.

Отже, про які принципи варто пам'ятати в процесі дискусії-суперечці?

Принцип попередньої підготовки до ведення суперечки. Відповідно до цього принципу попередня підготовка до ведення суперечки дозволяє вам не тільки мобілізуватися, але і багато чого обміркувати і навіть змодельовати найбільш імовірний хід дискусії-суперечці, зробити деякі «заготівлі», зібрати й осмислити деяку вихідну інформацію.

Принцип третього відношення до інакомислячого. Суть принципу полягає в тім, що протилежна сторона, так само, як і ви, має право на свою

думку. Вона так само, як і ви, прагне до істини, але процес її пошуку повинний бути коректний по обидва боки.

Принцип послідовного аналізу альтернатив. Суть цього принципу полягає в тому, що практично будь-яка проблема чи задача мають, як правило, кілька можливих підходів, способів рішення. Однак не всі підходи, способи рішення проблем є в однаковій мірі оптимальними. Уже два різних способи в залежності від умов, цілей, засобів можуть служити істині в різному ступені.

Більш того, розгортаючи, аргументуючи той чи інший підхід, ми часто в самому процесі пошуку істини допускаємо істотні прорахунки й помилки. Те ж саме відноситься і до наших опонентів. От чому ми висуваємо принцип послідовного аналізу альтернатив у процесі ведення суперечки.

Принцип коректного ведення спора. Це один з основних принципів ведення спорів, переговорів, що полягає в тому, що чим коректніше будуть Ваші судження й дії, тим у вас більше шансів на гідну перемогу над супротивником, опонентом.

Принцип «відсторонення» у процесі ведення суперечки. Давно помічено, що суперечку виграє не тільки той, хто є найерудованіший і аргументованіше говорить, але саме той, хто, як би зі сторони спостерігаючи за ходом дискусії-суперечці, бачить усе що відбувається в цілому і здатний по ходу коректувати свої недоліки й промахи, піднятися над особистими інтересами і перебороти психологічні бар'єри. *Відсторонення* означає зненацька новий напрямок суджень і дій, що використовується яким-небудь з учасників суперечки, як людиною оригінальним і творчої.

Принцип подолання психологічних бар'єрів у процесі ведення суперечки. Суть цього принципу полягає в тому, що існує цілий ряд помилкових внутрішніх установок, станів, без подолання яких ефективність вашої аргументації знижується. Це може бути, наприклад, установка на те, що протилежна сторона краще підготовлена, чим ви, і тому сильніше вас. Чи, наприклад, страх виглядати гірше, ніж ваш опонент, уже сам по собі стримує і ховає ваші судження й дії.

Принцип поетапного просування до істини. Суть цього методу полягає в тому, що ефективність ведення суперечки й просування до істини напряму залежить від того, наскільки чітко вичленяються і позначаються фази, етапи ведення спора, альтернативні підходи до рішення проблеми і кожна з альтернатив чітко висуває свої аргументи «за» і «проти» того чи іншого підходу до рішення проблеми.

Принцип поетапного просування до істини в процесі ведення суперечки припускає наступні стадії:

Вставне інформування. Ведучий, організуючу дискусію, ініціатор зустрічі зацікавлених сторін інформує учасників про проблему, цілі і саму ситуацію, що породила дискусію-суперечку.

Аргументація сторін. Кожна зі сторін, що має свою позицію, свою точку зору на рішення проблеми, висловлює й аргументовано відстоює свою точку зору.

Опонировання, критичні судження. Кожна зі сторін, що сперечаються, виступає по відношенню друг до друга як опонента, висловлює критичні судження, сумніви, відстоюючи свою позицію.

Активне протиборство сторін. Продовження дискусії, суперечки, пошук додаткових аргументів і прихильників, підключення всіх бажаючих взяти участь в суперечці. Контраргументація й зіставлення альтернатив.

Пошук компромісних варіантів рішення проблеми. На цьому етапі кожна із протиборчих сторін повинна піти на прийнятні поступки. Частковий відхід від своєї позиції, її активний перегляд. Аналізуються й зіставляються всі можливі варіанти рішення проблеми.

Пошук прийняттого рішення. Іде активний пошук і узагальнення всього конструктивного, позитивного, що було висловлено в процесі дискусії/суперечки, відслідковуються точки дотику, зближаються позиції, виробляються взаємоприйнятні рішення.

Завершення суперечки, узагальнення результатів. На цьому етапі підводяться підсумки суперечки, резюмуються результати, констатується, що досягнуто і якою ціною.

Принцип поваги особистості опонента. Суть цього принципу полягає в тім, що дійсна воля думок, суджень припускає високу культуру ведення дискусій і спорів. А для цього, як мінімум, необхідно поважне відношення до інакомислення, тобто опонента. Думкам, судженням повинні протиставлятися більш переконливі, більш доказові судження і думки і ні в якому разі не образливі випадки.

Принцип аргументованої конструктивної критики. Суть цього принципу полягає в тім, що критикуючи точку зору, протилежну вашої, не можна обмежуватися тільки цим, необхідно висловити свої конструктивні речення, нові підходи чи способи рішення проблеми. Іншими словами, критика повинна містити в собі не голе заперечення, але і конструктивні речення, альтернативи.

4.3. Помилки та виверти під час суперечки.

Ефект вивертів може істотно знижуватися, коли учасник суперечки, проти якого вони спрямовані, готовий до цього. Він розуміє, що застосування різних «непарламентських» способів ведення суперечки природно входить у сценарій конфліктного спілкування. «Хто попереджений, той збройний», — говорить мудре древнє виречення.

Суперечка починається з того, що висловлена одним з його учасників точка зору, як мінімум, піддається сумніву. Для конструктивного ведення суперечки й, відповідно, для більше успішного відбиття застосовуваних у ньому вивертів важливо краще розуміти способи вираження цього сумніву. Нерідко воно виражається досить явно:

«Я не впевнений, що...» «Хіба не може бути, що...» «Мені це не зовсім зрозуміло, але здається, що ...» «Мені потрібно ще подумати над тим, що...»

Але частий сумнів залишається схованим, про нього можна догадатися лише по невербальних ознаках (наприклад, слухаючи, співрозмовник супитесь або починає поправляти щось в одязі).

На заключній стадії суперечки варто підвести підсумки, чи був він продуктивно дозволений і, якщо так, те в чию користь. Помнете про те, що дозвіл суперечки може бути серйозно ускладнене через непевність або розбіжності із приводу оцінки результатів суперечки. Успішним його можна вважати тільки тоді, коли учасники придуть до угоди із приводу того, чия точка зору й пропонована в її захист аргументація виявилися більше сильними. Якщо сторони, що беруть участь у цій суперечці, не придуть до такої згоди, суперечка буде тривати й, цілком імовірно, навіть із всі зростаючою напругою.

Існують наступні критерії оцінки результатів суперечки, що може мати пряме відношення до питання про ефективність протистояння вивертам. Бесіду можна вважати успішною, якщо в результаті: партнери одержали для себе нову інформацію, змогли краще зрозуміти позицію опонента, щось уточнили у своєму баченні ситуації й шляхів її рішення; змогли хоча б частково зняти або знизити напруженість у відносинах, усунути прояву взаємної недоброзичливості, недовіри, образи, роздратування; прийшли до більшого взаєморозуміння й зближення своїх позицій за рахунок конкретних, ясних і відкритих повідомлень; змогли дозволити саму спірну ситуацію, усунути конфлікт, дійти згоди.

Завершимо цей короткий аналіз деякими рекомендаціями з розвитку вмінь створювати «ефективну конфронтацію», що досить близько до вміння сперечатися конструктивно. Конфронтація в суперечці повинна ґрунтуватися на зобов'язанні піклуватися про інтереси й почуття опонента. Завжди корисно представляти себе на його місці. Вступаючи в конфронтацію, варто пояснити своєму опонентові ваші мети й очікування від його дій. Важливо мати на увазі, що ці очікування повинні бути сформульовані позитивно, у термінах досягнення чогось важливого для обох учасників суперечки, а не придушення або блокування того, що здається вам неприйнятним (набагато доцільніше повідомляти людину про ваше побажання того, що б він робив, ніж чого йому не робити). Розвиваючи конструктивну конфронтацію в суперечці, повідомляйте про свої почуття й про те, як ви чуєте й сприймаєте сказане опонентом. Описуючи, якими ви бачите дії або міркування опонента, уникайте ярликів і критики, спрямованої на нього особисто. Акуратно й продумано вибирайте час для суперечки, що протікає з емоційною напругою або конфронтацією.

Існують правила надання опонентові в суперечці коректного зворотного зв'язку, які підвищують його готовність прийняти неї, що тим самим сприяє зниженню рівня напруженості й конфронтації в діалозі. Конструктивний зворотний зв'язок повинна:

носити описовий, а не оцінний характер, інакше вона підсилює напругу в діалозі; мати характер об'єктивної констатації фактів і аргументації, а не рад, критики, повчань і повчань;

бути своєчасною й відповідати принципу «тут і тепер»;

бути специфічної й ставитися до конкретних висловлень опонента; ураховувати потреби того, кому вона призначена, і його готовність і можливість її прийняти;

не містити в собі вимоги або примус іншої людини до певних змін у висловлюваній позиції або поведженні;

орієнтуватися на те, що можна реально змінити з її допомогою в поведженні іншої людини, щоб зробити його більше конструктивним;

бути сформульованої по можливості в « Я-Висловленнях» і містити в собі інформацію про почуття автора цього висловлення.

На закінчення можна відзначити, що впевненість людини в здатності опанувати мистецтвом конструктивної суперечки стає його психологічним капіталом. Вона допомагає істотно поліпшити стиль спілкування, орієнтувати на успіх, досягнення згоди, сприятливе рішення обговорюваної в суперечці проблеми. Впливаючи їй, у важкій ситуації суперечки ви завжди знайдете вихід.

4.5. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок.

Здатність розуміти предметні позиції партнерів (тобто уявлення про ситуацію, проблему) і свою власну предметну позицію — необхідна умова успіху ділового спілкування.

Під час публічного виступу кожного учасника професійної дискусії й суперечки можуть виникати типові утруднення:

- нелогічність (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість матеріалу, що викладається, відсутність ясності й чіткості в досягненні поставлених цілей);

- проблема самовираження (недостатня емоційність, стислість, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану зовнішнім ознакам);

- егоцентризм (не враховується плюралізм думок, нездатність зрозуміти думки інших);

- некомпетентність (брак інформації, некомпетентність у деяких питаннях);

- проблема контакту (труднощі контакту з аудиторією, не вдається прихилити до себе слухачів, переконати їх і т. ін.);

- проблема самоконтролю (важко перебороти хвилювання, невміння триматися тощо);

- проблема виходу з контакту (сумбурність і незавершеність виступу, погане закінчення й невдалий вихід із розмови).

В акті спілкування доцільно виділяти такі нюанси:

переключення зі спілкування із самим собою на спілкування з партнером. При цьому починається вивчення й оцінка партнера, що зазвичай займає менше секунди;

контакт установлено тоді, коли обидва партнери впевнені у взаємній участі в спілкуванні. Найчастіше контакт установлюється невербальними засобами (напрям погляду, поворот голови, вираз обличчя і т. ін.);

вибирається правильна мова і стиль спілкування. Основну частину акта спілкування займає словесний обмін;

розрив контакту на словесному й невербальному (поворот голови, погляд, жести) рівнях.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і зниження рівня конфліктності багато в чому досягається знанням методів і прийомів ділового спілкування й умінням працівників застосовувати їх на практиці.

Для поліпшення спілкування корисними є наступні рекомендації:

- якщо відчувається розбіжність між вимовленими словами й мімікою чи жестами, які щось означають, то потрібне відкрите обговорення питання;

- можна привернути увагу співрозмовника до того, що він не переконав вас сказаним, що вас бентежить розбіжність між його словами й зовнішніми проявами;

- звертатися до опонента треба відкрито та дружелюбно;

- не варто приховувати, якщо ви не зрозуміли співрозмовника з першого разу, корисно уточнити сказане;

- потрібно намагатися зрозуміти сказане співрозмовником повністю, з урахуванням як фактичної інформації, так і емоційного тла, міміки, пантоміміки і т. ін.;

- уміння слухати співрозмовника допомагає в інтерпретації сказаного;

- висловлення повинні бути зрозумілими для співрозмовника, не варто вживати незрозумілі для нього терміни, тому що це викликає роздратування.

Найтиповішою помилкою під час спілкування є зосередження уваги виключно на третьому, словесному, етапі. Серйозну інформацію про співрозмовника можна одержати, аналізуючи його поведінку і на невербальному рівні.

Важливо враховувати відображення поведінки людини в її невербальних проявах, до яких відносять міміку (рух м'язів обличчя), пантоміміку (рух тіла), вокальну міміку (інтонацію, тембр, ритм, вібрацію голосу), просторовий малюнок (зону, територію, власність і переміщення), експресію (виразність, силу прояву почуттів і переживань).

Зона (дистанція) — це відстань між людьми, що впливає на їхню поведінку (стосунки) і залежить від них. Виділяють близьку й далеку зону. Близька зона поділяється на інтимну (до 0,5 м — для родичів і близьких друзів) і особисту (від 0,5 до 1,5 м — для добре знайомих і приємних людей). Далека зона поділяється на соціальну (1,3—3,5 м — для малознайомих людей) і

суспільну (більше 3,5 м — для неприємних людей, а також ту, що формується під час публічних виступів).

Проникнення в близьку зону без дозволу є засобом невербального тиску й розцінюється як фамільярність чи агресія. Постійне перебування в далекій зоні може бути розцінено як байдужість. Отже, необхідно витримувати дистанцію відповідно відносинам. Повага до співрозмовника передбачає вміння правильно підбирати дистанцію під час розмови з ним, що знижує можливість виникнення конфлікту.

Територія — це ділянка простору, на якій задовольняються які-небудь потреби людини. Людина позначає свою територію замками, табличками, парканами, кладучи руки на речі і т. п.

Щоб уникнути конфліктних ситуацій, не треба без запрошення чи дозволу зазіхати на особистий простір опонента. Рекомендується стримана поведінка на чужій території (у кабінеті, будинку, автомобілі тощо). Нестримана поведінка й більш вільні переміщення є викликом чи демонстрацією переваги.

Спілкуючись із людиною, варто звертати увагу на її очі, бо вони є найбільш «інформативною» частиною обличчя. Якщо в людини очі «бігають», то можна запідозрити її в нещирості чи неправді. Якщо погляд співрозмовника зустрічається з вашим упродовж більше ніж 2/3 часу спілкування, то можна припустити, що він вважає вас цікавим співрозмовником і доброзичливо ставиться до вас.

Майже завжди людину видає міміка, навіть якщо вона намагається приховати свої почуття. Досить інформативними є брови, губи, положення голови, жестикуляція, поза співрозмовника. Облік і аналіз невербальних проявів у спілкуванні може дуже допомогти у формуванні стосунків і в розв'язанні конфліктів.

Правила переконання співрозмовників.

Перше правило (правило Гомера):

порядок наведених аргументів часто впливає на їх переконливість. Найпереконливішим є такий порядок: сильні — середні — один найдужчий (слабкими аргументами взагалі не користуйтеся, вони приносять шкоду, а не користь). Сила (слабкість) аргументів повинна визначатися не з погляду доповідача, а з погляду особи, що приймає рішення.

Друге правило (правило Сократа):

для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а перед ним — два короткі, прості для співрозмовника питання, на які він напевно без проблем відповість вам «так». Уже 2400 років існує це правило і перевірено його на практиці (виявляється, коли людина говорить слово «так», у її кров надходять ендорфіни («гормони задоволення»), а одержавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник починає до всього ставитися доброзичливо, тому їй психологічно легше сказати «так», ніж «ні».

Третє правило (правило Паскаля):

не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість зберегти обличчя, зберегти свою гідність. «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції». (Покажіть, що ваша пропозиція задовольняє якусь із потреб співрозмовника).

Четверте правило:

переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й положення людини. Високий посадовий чи соціальний стан, компетентність, авторитетність, підтримка колективу підвищують положення людини і ступінь переконливості її аргументів.

П'яте правило:

не заганяйте себе в кут, не принижуйте свій статус проявом ознак непевності, зайвих вибачень (фрази: «Вибачте, якщо я заважаю», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати...») принижують ваше положення).

Шосте правило:

Не принижуйте положення співрозмовника, тому що будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника викликає негативну реакцію.

Сьоме правило:

До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного — з упередженням. Приємне враження зумовлюється багатьма факторами: шанобливим ставленням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішністю і т. ін.

Восьме правило:

Бажаючи переконати, починайте не з розбіжностей між вами, а з того, у чому ви згодні з опонентом.

Дев'яте правило:

Виявте емпатію, спробуйте зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід її думок, співчувати їй.

Десяте правило:

Уважно слухайте, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

Одинадцяте правило:

Перевіряйте, чи ви розумієте співрозмовника.

Дванадцяте правило:

Уникайте слів, дій, що можуть призвести до конфлікту.

Тринадцяте правило:

Стежте за мімікою, жестами, позами — своїми та співрозмовника.

Дотримання законів аргументації

Під час аргументації формується попередня думка, виробляється позиція учасника ділового спілкування.

Аргумент являє собою судження, що наводиться для підтвердження істинності та для доказу конкретної думки, положення.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей: сильні, слабкі; безсилі. Зустрічні аргументи (контраргументи) мають таку саму градацію [65, с. 399].

1. Сильні аргументи.

Вони не викликають критику, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не взяти до уваги. Це насамперед:

- точно встановлені та взаємозалежні факти, а також судження, що впливають із них;
- закони, статути, документи, якщо вони виконуються і відповідають реальному життю;
- експериментально перевірені висновки;
- висновки експертів;
- цитати з публічних заяв, книг визнаних у цій сфері авторитетів;
- свідчення очевидців подій;
- статистична інформація, якщо її зібрано, оброблено й узагальнено професіоналами-статистиками.

2. Слабкі аргументи.

Вони викликають сумнів опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

- умовиводи, засновані на двох чи більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;
- виверти й судження, побудовані на алогізмах (алогізм — прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі. Наприклад: «Вода? Я пив її один раз. Вона не тамує спрагу»);
- посилення (цитати) на авторитети, невідомі чи маловідомі слухачам;
- аналогії й непоказові приклади;
- аргументи особистого характеру, що впливають з обставин, або ж такі, що диктуються чийось спонуканням, бажанням;
- тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови;
- аргументи чи версії узагальнення, зроблені на основі здогадів, припущень, відчуттів;
- висновки з неповних статистичних даних.

3. Безсилі аргументи.

Вони дозволяють викрити, дискредитувати суперника, що застосував їх. Ними бувають:

- судження на основі підтасованих фактів;
- посилення на сумнівні, неперевірені джерела;
- рішення, що втратили силу;
- домисли, здогади, припущення, вигадки;
- аргументи, розраховані на наявність забобону, неуцтво;
- висновки, зроблені з фіктивних документів;
- обіцянки, дані авансом;
- помилкові заяви та свідчення;
- підробка й фальсифікація того, про що говориться.

Закони аргументації.

Закон упродовження:

Аргументи варто вплітати в логіку міркувань партнера, а не вбивати (ламаючи її), не викладати їх паралельно.

Закон спільності мови мислення:

Якщо хочеш, щоб тебе чули, говори мовою основних інформаційних і репрезентативних систем опонента.

Закон мінімізації аргументів:

Пам'ятай про обмеженість людського сприйняття (5—7 аргументів), тому обмежуй число аргументів. Краще, якщо їх буде не більше трьох—чотирьох.

Закон об'єктивності й доказовості:

Використовуй тільки ті аргументи, що приймає твій опонент. Не плутай факти й думки.

Закон діалектичності (єдності протилежностей):

Говори не тільки про полюси своїх доказів чи припущень, але й про мінуси. Цим ти додаєш своїм аргументам більшої ваги, тому що двосторонній огляд (з урахуванням плюсів і мінусів) позбавляє їхньої переконливості й обеззброює опонента.

Закон демонстрації рівності й поваги:

подавай аргументи, демонструючи повагу до опонента й до його позиції. Пам'ятай, що друга переконати легше, ніж ворога.

Закон авторитету:

Посилання на авторитета, відомого твоєму опоненту, якого він сприймає так само позитивно, підсилюють вплив твоїх аргументів. Шукай авторитетне підкріплення їм.

Закон рефреймінга:

Не відкидай аргументи партнера, а визнаючи їх правомірність, переоціни їхню силу й важливість. Підкреслюй серйозність втрат у випадку прийняття його позиції або зменшуй розмір користі, очікуваної партнером.

Закон поступовості:

Не намагайся швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

Закон зворотного зв'язку:

подавай зворотний зв'язок у вигляді оцінки стану опонента, опису свого емоційного стану. Приймай на себе персональну відповідальність за непорозуміння й нерозуміння.

Закон етичності:

У процесі аргументації не допускай неетичної поведінки (агресії, обману, зарозумілості, маніпуляцій і т. ін.), не зачіпай «хворі місця» опонента.

Для досягнення цілей аргументації важливо оперувати ясними, точними й переконливими поняттями, тому що переконливість можна легко «потопити» в морі слів і аргументів, особливо, якщо вони неясні й неточні. Аргументи повинні бути достовірними для співрозмовника. Спосіб і темп аргументації повинні відповідати особливостям темпераменту співрозмовника: лише холерики й сангвініки здатні сприйняти високий темп і обсяг аргументів, але і для них аргументи, наведені кожен окремо, набагато

ефективніше досягають мети, ніж якщо їх навести всі разом і відразу (для меланхоліків і флегматиків такий поступовий підхід просто необхідний). Не забувайте, що зайва переконливість викликає опір із боку співрозмовника, особливо, якщо в нього агресивна натура (ефект бумеранга).

Рекомендації для успішної аргументації:

У процесі аргументації використовуй тільки ті аргументи, які ти і твій опонент розумієте однаково.

Якщо аргумент не приймається, знайди причину цього і далі в розмові на ньому не наполягай.

Не применшуй важливість сильних аргументів супротивника, краще, навпаки, підкресли їхню важливість і своє правильне розуміння.

Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив супротивник чи партнер, наводь після того, як ти відповів на його аргументи.

Точніше порівнюй темп аргументації з особливостями темпераменту партнера.

Зайва переконливість завжди викликає опір, тому що перевага партнера в суперечці завжди ображає.

Наведи один-два яскраві аргументи і, якщо досягнуто бажаного ефекту, обмежся цим.

Діагностика та вибір рецептів поведінки для вироблення методів оптимального дозволу дискусій і суперечок

Дев'ять діагнозів і рецептів поведінки на дискусійних бесідах і під час суперечок з опонентами.

Діагноз 1. Опонент роздуває проблему, виводить її за межі дискусії (розмови, суперечки), розмиваючи проблему, і вбиває в зародку все нове.

Рецепт. Нагадай про рамки дискусії, про її мету. Попроси ще раз уточнити його антитезу й поверни розмову в колишнє русло.

Діагноз 2. Він охоплює дрібниці (другорядні факти), не торкаючись основної тези.

Рецепт. Запитай, чи не забув він, розмовляючи, свою власну мету. Поверни його до спірної проблеми.

Діагноз 3. Опонент намагається перехопити ініціативу у виборі теми розмови: а) зосереджується замість принципів питань на дрібницях, б) висуває тези не власне кажучи проблеми, в) висуває контрпроблему, ігнорує твої аргументи.

Рецепт. Спробуй передбачити заздалегідь заперечення суперника, вивчити його мотиви, позиції для того, щоб: а) указати співрозмовникові на його відхід від спірного питання, б) запитати його, яку саме думку він доводив, в) попросити висловити відношення до твоєї аргументації.

Діагноз 4. Супротивник дозволяє собі натяки, що компрометують тебе. Тим самим він ставить під сумнів твою думку чи пропозицію. Його мета: а) перенести критику на тебе, б) приписати тобі явно безглузді висловлення.

Рецепт. Не уникай компліментів на адресу суперника, виграй доброзичливістю, демонструй свою об'єктивність. Для цього: а) скажи, що

розумна думка світиться й у темній кімнаті, б) не намагайся виправдатися, в) не виявляй негативних емоцій, г) не піддавайся на провокацію.

Діагноз 5. Опонент навмисно веде тебе до помилкових висновків, підтасовує факти для того, щоб згодом викрити тебе в безграмотності й дилетантстві.

Рецепт. Припини обмін думками, похвали співрозмовника за глибину аналізу й попроси його зробити узагальнювальний висновок.

Діагноз 6. Опонент приховує різко негативне ставлення до твоєї позиції чи до тебе під маскою доброзичливості.

Рецепт. Дотепно зірви його маску, нагадай про факт подібної «доброзичливості» і про її результат, розкрий задум суперника всім присутнім.

Діагноз 7. Суперник викриває тебе в некомпетентності, грає на твоїх помилках і недопрацюваннях, ігнорує факти «за» і «проти», тенденційно тлумачить твої слова.

Рецепт. Не виявляй зайвої делікатності. Запитай, про що конкретно йде мова, заради чого це все. Попроси його висловити свою пропозицію, як усунути проблему.

Діагноз 8. Супротивник постійно змінює позицію, намагається знайти щось третє.

Рецепт. Не наполягай на визнанні, згоді й підтримці твоєї пропозиції. Він — чиясь маріонетка. Згорни розмову, яка все одно ні до чого не приведе.

Діагноз 9. Тебе грубо обсмикують під час розмови.

Рецепт. Не давай волю своїм почуттям. Це спроба суперника вивести тебе з рівноваги. Якщо можливо, будь іронічним, сатиричним, саркастичним стосовно нього, спробуй спародіювати його поведінку (розіграй пародію).

Для підвищення ефективності взаємодії й розуміння співрозмовників важливо вміти вчасно помітити та врахувати сигнали тіла для типових ситуацій і переговорів:

Зацікавленість, інтерес.

Основне правило: чим більше тіло «розкривається» і чим більше голова і тулуб партнера нахиляються до вас, тим більше він зацікавлений, і навпаки.

Підвищена увага до партнера і надзвичайна активність у цьому напрямі: рух уперед голови й верхньої частини тіла, тобто нахил до партнера, повністю випрямлена голова, прямий погляд на повністю зверненому до партнера обличчі, раптове переривання ритмічної гри рук чи ніг, відкрита жестикуляція рук і кистей.

Некритичне ставлення, повна згода, довірливість, визнання іншого: розслаблене положення голови, часто з нахилом назад, нахил голови вбік (сидіння «нога на ногу»), широка, зручна поза, спокійний, твердий і прямий погляд партнеру в очі, відкрита, вільна посмішка, очі закриваються на декілька секунд, при цьому ледве помітне кивання головою.

Настала готовність до активних дій, велике бажання працювати: різко піднімається голова, раніше порівняно розслаблене тіло набуває виразних ознак напруження, наприклад, верхня частина тулуба переходить зі зручно відкинутого на спинку крісла положення у вільне.

Відволікання через зменшення інтересу.

Основне правило: чим більше партнер закриває чи ховає частини свого тіла, чим більш він відхиляється назад чи відвертається, тим сильніше відволікання, якщо не відмова чи захист.

Безцільний, пасивний стан: рух назад, відхилення верхньої частини тіла, а також голови, «закрита» поза рук і кистей, уповільнений темп рухів, зміна активної участі в розмові якою-небудь ритмічною грою рук, ніг, те саме — у демонстративно ледачій позі, наприклад, партнер тарабанить пальцями по столу, нахил набік голови і (чи) верхньої частини тіла, неясне, розпливчасте підкреслення слів чи акцентування; уповільнений темп мови та жестикуляція.

Внутрішнє занепокоєння, непевність, сумнів, недовіра.

Внутрішнє занепокоєння, нервозність, нервове напруження: тривалі ритмічні рухи пальців ніг чи рук, часто з дуже малою амплітудою (тоді занепокоєння й напруга ще й негативного роду), неритмічні рухи повторюваного характеру (ковзання на сидінні взад-уперед, нерівномірне постукування пальцем, обертання пачки від цигарок і т. п., примруження).

Замисленість, роздуми, глибокі роздуми.

Погляд удалину за загальної розслабленості; руки, закладені за спину, повільне потирання чола, пальці торкаються відкритого рота, при цьому погляд спрямовано у невизначений простір, закриті на мить очі, язик проводиться вздовж краю губ; малорухома, але відносно багата міміка.

Відволікання, що підсилюється, відраза, активний і пасивний захист.

Загальне: відвертання обличчя від партнера, відхилення тіла назад, при цьому витягування рук долонями вперед.

Подив, небажання, порушення, гнів, лють чи слабше напруження, сильні удари долонею чи кісточками пальців по столу, вертикальні складки на чолі, вишкірення зубів, гримаса протесту, приголомшення, стискування щелеп, недоречні сильні й монотонні рухи, почервоніння, підвищення гучності голосу.

Рішучість, готовність до боротьби, агресивність: сильна напруга (стоячи — підйом на носках ніг, сидячи — у напруженій готовності підхопитися), руки різко і напружено засовуються в кишені з наступною напруженістю в плечовому поясі, кисті рук стискаються в кулаки, вертикальні складки на чолі, погляд спідлоба, твердий погляд на партнера, підкреслено закритий чи стиснутий рот.

Люди, що ходять швидко, розмахуючи руками, мають ясну мету й готові негайно її реалізувати, а ті, хто зазвичай тримають руки в кишенях, навіть у теплу погоду, швидше за все критичні й самокритичні. Люди, що знаходяться в пригніченому стані, теж часто ходять, тримаючи руки в кишенях, тягнучи ноги й рідко дивлячись нагору чи в тому напрямі, куди вони йдуть.

Люди, зайняті розв'язанням яких-небудь проблем, часто ходять у медіативній позі: голова опущена, руки зчеплені за спиною.

Самовдоволені, дещо помпезні люди можна впізнати за ходом: підборіддя високо підняте, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги немов дерев'яні. Увесь поступ розраховано на те, щоб справити враження.

Контрольні питання

I. Поняття суперечки, її види та форми:

- Охарактеризуйте поняття суперечки?
- Дайте характеристику видам суперечок.
- Охарактеризуйте поняття диспут?
- Охарактеризуйте поняття дискусія?
- Охарактеризуйте поняття полеміка?
- Наведіть приклади суперечок.

II. Класифікація, основні принципи і правила ведення суперечки:

- Визначте елементи сурперечок.
- Які існують принципи суперечок?
- Дайте характеристику класифікації суперечок.
- Дайте характеристику правилам ведення суперечки.

III. Логічні засоби реалізації ділової бесіди:

- Охарактеризуйте поняття «ділова бесіда».
- Охарактеризуйте комунікацію в діловій бесіді.
- Охарактеризуйте логічні засоби реалізації ділової бесіди.
- Охарактеризуйте правила реалізації ділової бесіди.
- Охарактеризуйте коректні засоби суперечки ділової бесіди.
- Охарактеризуйте некоректні засоби суперечки ділової бесіди.

Основні поняття: суперечка, дискусії-суперечки, принципи ведення суперечки, виверти, правила переконання співрозмовника, аргумент, закони аргументації, інтерес.

Тематика рефератів

1. Варіанти протікання дискусій-суперечок.
2. Використання спеціальних прийомів аргументації.
3. Виникнення типових утруднень під час суперечки.
4. Закони аргументації.
5. *Рекомендована література:* основна [1-22], додаткова [13; 19; 24].

ТЕМА 5 ЕТИКЕТ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН

1. Сутність етики менеджменту. Види етичних підходів у менеджменті.
2. Фактори, що визначають етичний вибір.
3. Соціальна відповідальності та її види в менеджменті.
4. Управління етикою і соціальною відповідальністю компанії та система відносин «керівник — підлеглий». Стилi і методи керівництва.
5. Правила конструктивної критики та псевдокритики.

5.1. Сутність етики менеджменту

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, опираються на нормативній точці зор, тобто визначених нормах і цінностях, у відповідності з якими і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють декілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняттю етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Утилітаристський підхід. Основні принципи утилітаристського підходу говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Приймаючи рішення індивід повинний розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшому числу людей.

Індивідуалістичний підхід. Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, які йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні припинитися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. До припустимого відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, чим зла. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найбільше можливе добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди учаться догоджати один одному. Якщо індивід, що прагне до досягнення негайних позитивних результатів, йде на неправду й обман, вони усього лише викликають аналогічні відповідні дії. Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідній іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі

необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, узагалі ж не відповідним суспільним нормам.

Морально правовий підхід. Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і волями, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права:

- Право на волю згоди
- Право на приватне життя
- Право на волю совісті
- Право на належне звертання
- Право на життя і безпеку.

Концепція справедливості. Існує розподільна справедливість (рівним – рівне), процедурна справедливість (відповідність правилам), компенсаційна справедливість (відшкодування збитку).

5.2. Фактори, що визначають етичний вибір.

При прийнятті етично вірних рішень менеджер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі як власне его, впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності. Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера — стадія його морального розвитку.

На стадії попереднього розвитку людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання). Підпорядкування влади ґрунтується на погрозі негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному змісті цієї стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих задач. На другій стадії загального розвитку люди адаптуються до чекань позитивного поведіння колег (родини, друзів, суспільства).

Найбільш адекватним стилем лідерства стає заохочення взаємодій і кооперації. На стадії наступного, чи принципового, розвитку люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, чим навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні навколишніх до самостійного мислення, рішенню виникаючих проблем виходячи з принципів моралі. Для даного рівня характерне наділення владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в керуванні організацією.

Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкрадань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть поводитися так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце. У корпоративній культурі завжди можна знайти направляючі

етичний вибір співробітників «підказки». Її герої (тобто зразки для наслідування) можуть як стимулювати етичні рішення, так і перешкоджати їм. Культура організації — аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагороди, ступінь турботи організації про свої члени, система добору, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Усім без винятку менеджерам доводиться вступати з партнерами по бізнесі – постачальниками сировини, що комплектують чи готових виробів, а також зі споживачами. Від того, наскільки добре вміє підприємець організувати і вести переговори, залежить успіх його справи, його репутація. Мистецтву ведення переговорів спеціально навчаються в усьому світі.

Правильно підготовлена до переговорів людина зможе домогтися своєї мети, не скривдивши при цьому партнера і залишивши про себе сприятливі враження. Підготовка до переговорів включає два основних напрямки роботи: рішення організаційних питань і пророблення основного процесу переговорів.

«Пакетування» – до обговорення пропонується не одне питання, а трохи. При цьому зважуються задачі двоякого роду (привабливі і непривабливі чи пропозиції пропонується пакет поступок).

«Завищення вимоги» – він полягає в тому, щоб уключити до складу обговорюваних проблем пункти, що потім можна безболісно зняти, зробивши вид, що це є поступкою, і зажадати в заміні аналогічних кроків з боку партнера.

«Розміщення помилкових акцентів власної позиції» - він полягає в тому, продемонструвати партнеру крайню зацікавленість у рішенні якогось питання, що у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення по іншому, більш важливому питанню.

«Висування вимог в останню хвилину» - наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги.

Усі ділові люди повинні опанувати технікою живого контакту. Ваша мова повинна бути красивою і правильною, намагайтеся, якнайменше використовувати слів «паразитів» – це розсіює увагу і відволікає від теми розмови. Отже, щоб ваша мова була красивою, використовуйте наступні рекомендації:

- ✓ акцентуйте важливі слова і підкоряйте їм менш важливі;
- ✓ змінюйте тон голосу – він повинний те підвищуватися, те знижуватися, як поверхня моря. Раптове чи підвищення чи зниження тону голосу виділяє чи слово фразу на загальному тлі;
- ✓ змінюйте темп мови – це додає їй виразність;
- ✓ робіть паузу до і після важливих думок.

До цього варто додати і важливість використання особливих інструментів – комунікаційних ефектів:

✓ ефект візуального іміджу – як правило, спочатку людини сприймають по його зовнішньому вигляді, і це первісне враження накладає відбиток на подальші взаємини. Тому підприємець повинний узяти на озброєння естетику одягу, поставлений міміку, загострене почуття такту, щоб випромінювати чарівність, елегантну манеру спілкування, упевнений і доброзичливий погляд і т.п.;

✓ ефект перших фраз – чи закріплює коректує первісне враження в людей. У перших фразах повинна бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу залучає до себе увага;

✓ ефект аргументації – мова повинна бути обґрунтованої, переконливої, логічної. Зухвалої соразмишление й осмислення інформації;

✓ ефект інтонацій і пауз – особливість людського сприйняття полягає в тому, що інтонації і паузи сприяють 10-15 – процентному збільшенню інформації, викликаючи в співрозмовників асоціації і пропозиції;

✓ ефект художньої виразності – це грамотна побудова пропозицій, правильні словоударения, використання риторичних прийомів – метафор, гіпербол і т.п. Як затверджував Вольтер, прекрасна думка утрачає свою ціну, якщо вона дурно виражена;

✓ ефект релаксації (розслаблення) – тому, хто уміє вчасно пожартувати, уставити дотепне зауваження, повезе в переговорах більше, ніж не вміє це робити. Гумор створює природну паузу для відпочинку людей, зближає і набудовує на доброзичливий лад.

Варто враховувати також, що є ряд факторів негативно впливають на ведення справ:

✓ дискомфорт фізичного середовища: непривабливість приміщення, незручність сидінь, несвіже повітря і т.п.;

✓ заклопотаність співрозмовників якимись службовими чи особистими справами, розладнаність морально психологічного стану;

✓ амбіції, задрість, недоброзичливість;

✓ неграмотність мови виступаючого, невиразність фраз і т.д.;

✓ некомпетентність співрозмовника;

✓ неприйняття іміджу співрозмовника.

Постарайтеся уникнути появи таких факторів, а при їхній наявності – згладити і нейтралізувати їх.

Діловий стиль спілкування орієнтований на позитивний (конструктивний) результат. Діловий стиль виключає придушення чужої позиції. Основне питання ділового стилю спілкування можна сформулювати так: позиції сторін визначаються відношенням до обговорюваної проблеми (спірному положенню) чи відношенням до опонента.

Хочете перемагати в суперечці – вмійте аргументувати.

«Читайте» свого співрозмовника по міміці і жестам.

Психотерапія в спілкуванні: не перемогти суперника, а домогтися його розташування.

5.3. Соціальна відповідальності та її види в менеджменті

Формальне визначення *соціальної відповідальності* припускає обов'язок керівництва організації приймати рішення і здійснювати дії, що збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

Зацікавленою групою називається будь-яке співтовариство усередині організації чи поза нею, що пред'являє визначені вимоги до результатів діяльності компанії і характеризується визначеною швидкістю.

У моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності за основу береться загальна соціальна відповідальність компанії, обумовлена відповідно до чотирьох критеріїв: економічна, юридична, етична і прийнята на себе відповідальність.

Економічна відповідальність. У граничному випадку економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляє нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. Згідно М. Фрідмена діяльність компанії повинна бути підлегла одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Юридична відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміється необхідність для організації підлаштовуватися встановленим суспільством правилам, досягнення її економічних цілей у рамках закону. Закони можуть видаватися місцевою або центральною владою.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка компанії означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Ми говорили, що для того щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Прийнята на себе відповідальність. Прийняття на себе відповідальності носить для корпорації винятково добровільний характер і зв'язана з бажанням компанії внести свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Керівництво компанії покликане контролювати її моральне «здоров'я», використовуючи такі методики, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

Особистий приклад. Директор і старші менеджери компанії повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення етичних цінностей організації. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутрішніх публікаціях. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить етику в жертву однохвилинним інтересам, у компанії миттєво поширюються слухи про це. Наступні клятви в прихильності

етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка керівників задає тон всієї організації.

Моральний кодекс. Це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації; він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується компанія. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації, або в ньому викладається її політика. Заявлені принципи визначають цінності компанії і загалом описують її обов'язку, якість продукції, відношення до працівників. Найбільш значимі з них можна віднести до того, що називається «корпоративне кредо» (зокрема, уже згадуваний «Шлях ЯР» компанії Hewlett-Packard). Заявлена політика — це опис (знову ж досить загальне) порядку дій компанії і її співробітників у конкретних, що торкаються питання етики і моралі ситуаціях (ринкова практика, конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей). У моральному кодексі компанії, як правило, формулюються цінності чи зразки поведінки співробітників (як припустимі і бажані, так і неприйнятні) і можлива реакція менеджменту.

Етичні структури. До етичних структур відносяться різні системи, посади і програми, за допомогою яких компанія прагне стимулювати відповідне моральним принципам поведіння співробітників. Комітет з етики компанії, як правило, утворить група вищих керівників, на яких покладена обов'язок спостерігати за дотриманням працівниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Крім того, комітет відповідає за покарання тих, хто порушує правила етики, що має немаловажне значення, якщо організація прагне безпосередньо вплинути на поведіння працівників. Комісар, чи уповноважений з питань етики, — це один з вищих керівників компанії, що є її «совістю»: до нього стікається інформація про виникаючі етичні проблеми, він займається врегулюванням конфліктів, а також вказує керівництву на потенційні джерела утруднень.

Чинники, що визначають міру зрілості робочої групи, її здатність продуктивно функціонувати, можна умовно розділити на наступні:

1. технологічні чинники, включаючи особливості спільного використання знарядь і предметів праці, наприклад, передових технологій, персональних комп'ютерів тощо;
2. економічні чинники, тобто форми оплати праці, особливості форми власності і т.д.;
3. організаційні чинники і, передусім, відносини, що використовуються в системі «керівник - підлеглий»;
4. ціннісно-світоглядна і психологічна сумісність працівників.

Будь-яка робоча група це складний соціальний і професійний організм, що володіє здатністю до саморегуляції, наявністю зворотних і горизонтальних зв'язків і т.д. Але разом з тим, йому властивий ряд меж, характерних для організації:

- розділення функцій між співробітниками, закріплене в правилах або інструкціях;

- посадова ієрархія, порядок підлеглості;
- лояльність кожного співробітника по відношенню до своєї команди;
- система позитивних і негативних санкцій (звідси особлива роль керівників в робочій групі).

5.4. Управління етикою і соціальною відповідальністю компанії та система відносин «керівник — підлеглий». Стили і методи керівництва.

П'ять типів взаємовідносин всередині колективів, що істотно розрізняються з точки зору морально-психологічного клімату [1, с.316-317].

1. Невтручання: низький рівень турботи керівника і про виробництво і про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього зберегти свою посаду.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх відносин, приємних атмосфери, зручних для співробітників темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть при цьому досягнуті конкретні і стійкі результати.

3. Задача: увага керівника повністю зосереджена на рішенні виробничих задач. Людський чинник або недооцінюється, або просто ігнорується.

4. Золота середина: керівник в своїй діяльності прагне оптимально поєднувати інтереси справи і інтереси персоналу, він не вимагає дуже багато чого від співробітників, але і не займається потуранням.

5. Команда: найбільш переважний тип взаємовідносин в робочій групі. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва і інтереси колективу, об'єднанню діловитості і людяності на всіх рівнях відносин.

Одним з важливих чинників є морально-психологічний клімат, який склався в конкретній робочій групі.

Морально-психологічний клімат робочої групи істотним образом залежить від її структури. Структура колективу, тобто реально існуюча сукупність взаємовідносин членів групи, що виникла в процесі спільної діяльності і спілкування, досліджується на двох рівнях формальному і неформальному. Якщо формальна структура пов'язана з посадовим статусом членів групи, впорядкованими, то неформальна структура складається на основі відносин, зумовлених психологічними якостями членів колективу.

Неформальна структура складається під впливом психологічних механізмів регуляції колективної діяльності адаптації, комунікації, ідентифікації і інтеграції.

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують самого серйозної уваги. Нарівні з умінням вибрати оптимальний в даній ситуації стиль керівництва, менеджер повинен передусім знати типові помилки, властиві людям його статусу, і правильно будувати міжособистісні відносини з персоналом.

До типових помилок відносяться випадки, коли:

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;
- «зациклений» на одній темі в спілкуванні з персоналом, наприклад, тредовій дисципліні;
- щодня формулює нові ідеї для виконання завдання;
- постійно проповідує свої задуми;
- не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
- малодоступний територіально і в часі;
- не має готових рішень виробничих задач, що пропонуються персоналу.

Недопустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримує дану вимогу: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників прагнення стати «своїм» серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. У іншому випадку наказ як форма розпорядження буде не ефективна.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він зобов'язаний класти край пліткам і доносам.

В Україні сьогодні практично неможливо знайти підприємство, керівництво якого було б задовільнене досягнутими результатами. Мало хто з українських керівників оцінює ефективність використання внутрішнього потенціалу підприємства вище за 50%. Але з вічних українських питань «Що робити?» і «Хто винен?» керівники часто віддають перевагу другому. Успіхи ж будь-якої організації знаходяться в прямій залежності від якості управління.

На шляху керівників в роботі по розвитку своєї організації сьогодні встає ряд бар'єрів:

1. Високий рівень напруженості в колективі. Важко розраховувати на ентузіазм і істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, невдоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути самими різними:

- недостатній зв'язок оплати праці і трудового внеску працівників
- неінформованість людей і, як наслідок, відсутність упевненості в стабільній роботі організації в найближчій перспективі
- невпевненість в організації найважливіших соціальних проблем
- низький рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом і інш.

2. Недостатня зацікавленість значної частини працівників в перетвореннях, що проводяться. Часто люди просто не бачать, чим конкретно для них буде вигідна робота в нових умовах.

3. Низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками.

4. Керівники середнього рівня часто практично повністю вимкнені з процесу підготовки організаційних змін і відносяться до них майже з таким же

недовір'ям, як і підлеглі. Це часто робить їх потенційними противниками змін, що проводяться.

5. І сама головна проблема, яка чомусь ігнорується практично всіма керівниками, що приступають до масштабних змін в організації, ця відсутність перспективної кадрової політики. Мова йде про формування таких планів в роботі з персоналом, які б пов'язували основні цілі реорганізації з адекватними заходами в області управління персоналом.

Типи керівників та способи ефективної комунікації з ними. Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичний тип керівника. Керівник автократичного типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстоко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати і інших, втому числі позаурочний час.

У спілкуванні з людьми нерідко нестриманий, а то і грубий. Проте може бути і конкретним, уважно вислуховувати і для показу згадувати ідеї підлеглих, але нехтувати їх думкою при прийнятті остаточних рішень. В цілому для керівника - автократа характерна недостатня повага до підлеглих.

Поява керівника - автократа нерідко пояснюється особливостями його характеру. Здебільшого це владні люди, настирливі і уперті, пихаті і з надмірними уявленнями про свої можливості, з непомірно розвиненим прагненням до престижності і надлишковим потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом це переважно холерики, хоча не виключено, що автократом може стати і людина іншого типу вищої нервової діяльності.

Автократичний керівник не обов'язково користується подібними прийомами впливу на підлеглих, але схильна до них. Щоб діяти інакше, необхідний певний рівень моральної зрілості. При достатній культурі виховання керівник здатний і в складних ситуаціях вдатися до вольового самообмеження і збереження власної гідності. Такими можливостями нехтують керівники з егоїстичними схильностями. Нині, при зростаючій ролі суб'єктивного фактора й інтелекту працівників, жорсткий автократичний керівник стає не прийнятним.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим, самостійності відповідно до їх кваліфікації, і функцій, які

вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей оцінка роботи /підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислухуватися до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя.

Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він, дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань не тільки прислуховується до думки а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособове, а з залученням членів колективу. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення відносно власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них користь на майбутнє. Там, де автократ діяв би наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності і значущості покладених на них обов'язків.

Добре проінформований про справжнє становище справ у керованій ним організації і про настрої своїх підлеглих він у взаємовідносинах з ними завжди тактовний, з розумінням ставиться до їх інтересів і запитів.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективу розвитку колективу.

Демократичний керівник стимулює творчу активність підлеглих; сприяє створенню творчої атмосфери взаємної довіри і співробітництва, в якій люди усвідомлюють свою значущість і відповідальність перед колективом.

Демократичний підхід зовсім не утруднює здійснення єдиноначальності і не послаблює влади керівника. Навпаки його реальна влада і авторитет зростають, оскільки він керує без грубого натиску і непотрібного перебільшення ролі атрибутів адміністративного впливу, спираючись на здібності людей і поважаючи їх.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник - ліберал мало втрачається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою

невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник - ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути та зміцнити авторитет, здатний надавати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти не виправдані службовими потребами відраження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко користується своїм правом говорити « ні », легко роздає нереальні обіцянки.

Коли вищі керівники просять його зробити щось, що не вкладається в діючі нормативні акти чи правила поведінки, він не допускає думки, що має право відновитися виконати таке прохання. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то він швидше сам виконає потрібну роботу, ніж примусить до цього не дисциплінованого працівника.

Не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Зрозуміло, що керівник ліберального типу віддає перевагу такій організації діяльності, при якій все розписано по полицях і порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручанні в справи підлеглих.

Керівник ліберального типу не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно і слабо контролює і регулює дії підлеглих, і, як наслідок, його вирішення проблем системи не відрізняються достатньою результативністю. Разом з тим він зовсім не прагне службової кар'єри і, розуміючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий віддати його іншому.

Становлення керівника - ліберала можна пояснити багатьма причинами. Серед них зазначимо передусім тип характеру і темперамент: у більшості випадків такі керівники добродушні і нерішучі, уникають суперечок і конфліктів. Він може виявитися високотворчою особистістю, цілком захопленою якоюсь конкретною сферою своїх інтересів, але без організаторського таланту, в наслідок чого обов'язки адміністратора виявляються для нього не під силу.

В реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак разом з тим кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з розглянутих типів.

Правила субординації при спілкуванні з керівником.

Відносини субординації (лат. *Subordinatio* - підпорядкування) - відносини між суб'єктами управлінської діяльності, що виражають безпосереднє підпорядкування одного іншому в процесі управління єдиним об'єктом.

У відносинах субординації знаходить свою конкретну реалізацію централізм в управлінні. Субординація вказує на пріоритет загальних інтересів, загальних цілей над особистими, на їхній взаємозв'язок і співпідпорядкованість.

Багато значимих управлінських рішень приймаються вже не на самому верху організації, а шляхом упровадження різноманітних форм виробничої демократії. Важливо відзначити, що при будь-якій довжині ієрархічної градації кожний з керівників має повноваження приймати рішення в межах своєї офіційної відповідальності. В ідеалі будь-який керівник повинний передавати на вищестоящі управлінські рівні рішення лише тих питань, що виходять за межі його службової компетенції. Найчастіше забороняється порушувати службову субординацію при віддачі розпоряджень: «перестрибувати» через ступіні структури і віддавати накази «через голову» безпосереднього керівника. Це може приводити і до суперечливості вказівок, і до підриву авторитету безпосереднього керівника.

Стратегії поведінки керівника у конфліктній ситуації.

Нечіткість або не розробленість функціональних обов'язків співробітників і керівника часто буває джерелом конфліктів, оскільки породжує неспівпадання уявлення конкретного працівника про те, що і як він повинен робити відповідно до посади, і навколишніх його співробітників», керівників, що чекали від цього працівника більшого.

Причиною конфлікту може бути ситуація, коли одному підлеглому вказівки дають численні начальники. Виконувати їх не вистачає ні часу, ні сил. Тоді підлеглий вимушений або сам ранжирувати накази, що поступили по мірі їх важливості, або вимагати цього від свого безпосереднього керівника. У цьому випадку об'єктом конфліктної ситуації є право встановлення черговості виконання вказівок.

Наявність у керівника великої кількості безпосередніх підлеглих також може привести до конфліктів в колективі. Відчуття того, що із зростанням чисельності колектив виходить з-під контролю, знайоме майже кожному керівнику. При цьому одні стараються як можна довше втримати управління кожним працівником в своїх руках; інші виділяють групу, якою вони безпосередньо управляють, тобто структурують колектив; треті зовсім відмовляються від спроби управління, віддаючи ініціативу в руки підлеглих. Подібна поведінка керівника приводить до хаотичного управління, нерівномірного завантаженню підлеглих. Профілактикою таких конфліктів може бути чітка організаційна структура управління.

Хибні кола управління можуть привести до конфліктних ситуацій, коли ні функції, ні влада, ні відповідальність, ні обов'язки, ні кошти чітко не розподілені. Це той випадок, коли «Іван киває на Петра, а Петро киває на

Івана», коли панує безвідповідальність і безвладдя. *Відмінність в цілях.* Імовірність цих конфліктів в організаціях зростає по мірі збільшення організації, коли вона розбивається на окремі спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві більш різноманітної продукції, виходячи з попиту (потреб ринку), а виробничі підрозділи зацікавлені в збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах за рахунок випуску простій і однорідної продукції. Окремі працівники також, як відомо, часто переслідують власні цілі, не співпадаючі з цілями інших.

5.5.Правила конструктивної критики та псевдокритики.

Відмінності у поглядах і уявленнях. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи і способи досягнення навіть загальних цілей, тобто при відсутності суперечливих інтересів. Одну і ту ж проблему можна вирішити по-різному, і кожний вважає, що його рішення саме краще.

Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неточна або неповна передача інформації або відсутність необхідної інформації взагалі є не тільки причиною, але і дисфункціональним слідством конфлікту. Помилкова інформація породжує чутки, що є однією з причин конфліктів або засобом, що роздуває їх. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктом.

Причини невиробничого характеру. Стан здоров'я працівника і членів його сім'ї, сімейні відносини, житлово-побутові умови, характер і можливості проведення дозвілля, умови транспорту можуть послужити причиною ділових конфліктів.

Соціально-психологічний причиною міжособових конфліктів можуть бути так звані помилкові образи конфлікту. При цьому об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але деякі співробітники вважають, що їх відносини носять конфліктний характер. Таке сприйняття взаємних відносин зумовлене, зокрема, неправильним тлумаченням думок, висловлювання, вчинків однієї людини іншим.

Одна з причин такого спотвореного уявлення – нестача неформального спілкування, людських контактів, а інша – психологічна скутість, невміння або побоювання довести навколишнім свою доброту, увагу, щирість.

Ще одна важлива причина конфліктів – це відмінності в психологічних особливостях (характер, темперамент, ціннісні орієнтації і т.д.). Ці відмінності збільшують імовірність виникнення будь-яких конфліктів. Є люди, які постійно виявляють агресивність, ворожість, весь час захищаються або нападають, готові всьому суперечити, не слухають співрозмовника. Їх можна назвати важкими, бо вони не хочуть йти ні при яких умовах назустріч і їх поведінка стає причиною конфліктної ситуації.

Схильність людей до конфлікту посилюється в періоди економічної і політичної нестабільності і перетворень суспільства, воєн, стихійного лиха,

великих катастроф і т. п., в зв'язку з невизначеністю життя в майбутньому, труднощами в теперішньому часі.

Універсальних способів виходу з конфліктних ситуацій, їх вирішення не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує імовірність їх виникнення, однак, навіть при великій його можливості сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не стоять витрат. Вступивши ж в конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета і заважає, природно, іншій стороні робити те ж саме. Про це свідчить аналіз динаміки конфліктів.

Тому конфліктом необхідно управляти і бажано щоб ним управляв безпосередньо керівник. Відомі п'ять основних стратегій управління конфліктами.

1. *Ухилення.* Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне піти від конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може вирішитися сама собою (це буває рідко, але все ж буває), якщо зараз немає умов для ефективного вирішення конфлікту, то через деякий час вони з'являться. Однак стратегія відходу може зводитися і до прагнення піти від відповідальності за реалізацію поставленої мети керівник але хоче ухвалювати самостійні рішення, не націлений на мотивацію досягнення успіху в діяльності.

2. *Згладжування.* Цей стиль характеризується тим, що керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості в досягненні позитивних результатів в здійсненні управлінської мети. Така стратегія направлена, головним чином, на уникнення конфліктних відносин між людьми: керівник, що дотримується цієї стратегії, прагне піти і від ситуації, і від відповідальності. Даний стиль засновується на тезах: «Не варто розгойдувати човен»; «Давайте жити дружно». «Згладжувач» старається не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, лежача в основі конфлікту. У результаті може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не виявляються, вони нагромаджуються. Рано або пізно залишена без уваги проблема і емоції, що нагромадилися негативно приведуть до вибуху, наслідку якого виявляться дисфункціональними.

3. *Примушення.* Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свою точку зору у що б те ні стало, його не цікавить думка інших. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою; для впливу на інших людей тут використовується влада, заснована на примушенні, і традиційна влада. Керівник прагне завоювати командну роль відносно ділового партнера, провести свою позицію з спірного питання, незважаючи на заперечення його партнерів, і виявляє при цьому максимум активності, напористості, ігноруючи інтереси інших. Цей стиль може стати ефективним, якщо він використовується в ситуації, загрозовій існуванню організації або перешкоджаючій досягненню нею своїх цілей.

Керівник відстоює інтереси справи, організації, і часом він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головна нестача використання керівниками

цієї стратегії придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

4. *Компроміс*. Керівник прагне досягнути нормалізації відносин у думках з партнерами, намагається рахуватися з інтересами своїх партнерів і привернути їх на свою сторону. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здібність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цініться, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко вирішити конфлікт. Але через деякий час можуть з'явитися і дисфункціональність наслідку компромісного рішення, наприклад незадоволення «половинчастими» рішеннями. Крім того, конфлікт в декілька змінений формі може виникнути знову, оскільки залишилася невирішеною його проблема, що породила.

5. *Співпраця*. Ця стратегія характеризується тим, що керівник прагне досягнути нормалізації відносин у думках з партнерами, намагається рахуватися з інтересами своїх партнерів і привернути їх на свою сторону. Даний стиль засновується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розходження у поглядах це неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. При такій стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові його зрозуміти, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співпрацю, не старається досягнути своєї мети за рахунок інших, а шукає розв'язання проблеми.

Керівник повинен застосовувати різні міжособові методи управління конфліктами адекватно самої ситуації, однак стиль співпраці, направлений на розв'язання проблеми, повинен бути основним, оскільки саме він робить конфлікт функціональним.

Питання для самостійної підготовки

1. Становленні етики менеджменту як нормативної системи: соціальні і моральні аспекти управління у філософській, етичній і соціальній думці.
2. Основні морально-етичні вимоги до сучасного ефективного менеджера. Етичні аспекти ухвалення менеджерських рішень.
3. Етика відносин у системі «керівник — підлеглий». Стили і методи керівництва. Правила конструктивної критики. Псевдокритика.
4. Поняття етичного менеджменту: принцип людиноцентризму в управлінні.

Основні поняття: менеджмент, управління, менеджер, етика менеджменту, менеджерське (управлінське) рішення, етичний менеджмент, стилі управління

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «Етика менеджменту»
2. В чому полягає сутність менеджерської діяльності?
3. Охарактеризуйте основні етапи становлення етики менеджменту?
4. Яким морально-етичним вимогам має відповідати сучасний ефективний менеджер?

5. Що виступає умовами ефективного використання етики при ухваленні менеджерських рішень?

6. Назвіть особистісні якості та функції менеджера-керівника?

7. В чому полягають відмінності між лідером і керівником?

8. Назвіть правила конструктивної критики

Тематика рефератів:

1. Менеджер і трудовий колектив: принципи взаємин.

2. Етика взаємин власника, менеджера і найманого робітника.

3. Поняття етичного менеджменту як провідна концепція філософії бізнесу.

4. Лідерство в менеджменті: етичний аспект □

Рекомендована література: основна [1-22], додаткова [10; 19; 23].

ТЕМА 6. АДМІНІСТРАТИВНА (СЛУЖБОВА) ЕТИКА

ПЛАН

1. Особливості адміністративної етики.
2. Стилi керівництва: основні та проміжні,
3. Моральний кодекс керівника.

7.1. Особливості адміністративної етики.

Коло питань: складові адміністративної етики; дотримання адміністративної етики; особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва-наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва; інституційний тип взаємовідносин державних службовців і підприємців.

Складові адміністративної етики

Сьогодні, як ніколи, на всіх рівнях державного управління (національному, регіональному і місцевому) етичні проблеми стоять дуже гостро. Поряд із традиційними (корупцією, підкупом, хабарництвом, конфліктами інтересів, неетичною поведінкою, дискримінацією прав) виникають нові, що пов'язані з приватизацією, реструктуризацією, децентралізацією управління, використанням сучасних інформаційних технологій, інновацій і т.п.

Існує багато визначень поняття «адміністративна етика» і підходів до її вивчення. Адміністративна етика — це норми і закони поведінки, дотримуючись яких керівник чи державний службовець визначає етичні стандарти до виникаючих в установі проблем, самостійно аналізує ці стандарти і несе особисту відповідальність за прийняті рішення. Тут визначаються два стандарти — зміст етичних стандартів та процес, що дає змогу їх визначити.

Адміністративна етика — це розділ етики, що вивчає моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників та вміщує чотири компоненти:

Цінності — переконання, думки, взаємовідносини Індивідів, ставлення груп і суспільства до таких категорій, як свобода, справедливість, відповідальність.

Стандарти і норми — принципи, що визначають дії людей відповідно до чинних законів, кодексів і правил.

Особливості зовнішнього середовища — умови, в яких здійснюється діяльність управлінців і державних службовців (політичні, соціальні, культурні).

Організаційну поведінку — форми діяльності службовців, що орієнтовані на цінності конкретного суспільства або установи, організації в рамках дій визначених стандартів і норм.

Характерним для сучасного суспільства розвинутих капіталістичних країн є посилений акцент на створення методології наукових досліджень у галузі адміністративної етики. Серед методів — опитування та інтерв'ю, збір і

аналіз відомостей, спостереження і вивчення конкретних випадків, історичні аналогії тощо. Адміністративна етика по суті шукає відповідь на такі питання: що є добро і зло, що є правильним і хибним у поведінці управлінців і державних службовців; які мотиви і умови сприяють їх етичній поведінці; що треба робити для формування високих моральних принципів. Саме ці питання визначають моральний клімат в органах державного управління будь-якого рівня.

Дотримання адміністративної етики

Щоб поведінка державних службовців відповідала значеним стандартам і нормам, необхідний внутрішній і зовнішній контроль, а також такі механізми, що дають змогу застосувати це на практиці. Внутрішній контроль пов'язується з моральними принципами і свідомістю службовців, особливо при прийнятті ними управлінських рішень. Механізмом його впровадження повинні виступати безпосередньо самі державні органи, що відповідають за здійснення конкретних функцій і навчання службовців адміністративній етиці.

Відповідні акти з етичних питань приймаються Конгресом, законодавчими органами штатів і місцевою владою. Основними напрямками діяльності тут є: введення обмежень зі встановленням відповідних санкцій за їх порушення, отримання інформації про фінансовий стан службовців, гарантування конфіденційності доходів, регулювання діяльності окремих груп службовців. Так, введені обмеження на перехід службовців до приватного сектора економіки, на представлення інтересів в організаціях, де працювали раніше, або за діяльність яких несли відповідальність, заборонено приймати подарунки вартістю більш визначеної суми, приймати на роботу близьких, родичів тощо.

Важливим засобом, що дає змогу виробити принцип керівництва етичною поведінкою державного службовця, повинен стати Кодекс етики, який визначає, що повинен та може робити адміністративний працівник, а що йому робити забороняється.

Прийняті в деяких західних країнах кодекси служать також орієнтирами при прийнятті управлінських рішень у конфліктних ситуаціях; їх головна мета — розуміння державними службовцями, як представниками влади, етичних стандартів, встановлення довірчих відносин з населенням, дотримання правил і норм організаційної поведінки в адміністративних установах, становлення інституційного типу взаємовідносин з підприємцями.

Особливості взаєностосунків представників держави і підприємництва

Щоб точніше зрозуміти особливості взаєностосунків представників держави і підприємництва, повернемося до значення суті останнього. Підприємництво — ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність для отримання прибутку.

Щоб стати підприємцем, необхідно бути здатним зважитися виконувати якусь нову справу, пристосуватися до здійснення чогось значного і, головне, реалізувати свої мрії. Не кожна людина в змозі самовизначитись в конкретній

справі і дати знати про себе. Відомий класик І.Шумпетер писав: «Бути підприємцем — означає, роблячи те, що роблять інші, виконувати все не так, як виконують інші».

Розвиток в Україні ринкових відносин та необхідність стійкого соціально-економічного розвитку держави стали вимагати нових механізмів координації і узгодження інтересів представників підприємства і влади. За роки розбудови Державності принципи взаємовідносин представників цих Раніше двох полярних інститутів сприймалися і сприймаються сьогодні як одна із багатьох важливих, але все ж таки Другорядних проблем, що знаходяться дещо осторонь від взаємостосунків двох гілок влади, держави та партій і т. п.

Разом з тим саме в процесі капіталотворення від етики взаємостосунків представників влади і підприємництва залежить тип держави, що утвердиться в Україні. А це насамперед має бути цивілізоване партнерство, яке дасть зводитись до якогось одиничного формалізованого акту, а мусить пронизувати собою всю цілісну моральну атмосферу взаємин. Повага як практична реалізація визнання людської гідності знаходить доповнення в пошані і реалізується насамперед через визнання особистих чеснот;

О проникати в турботи і проблеми партнера (принаймні в межах ділової сфери); налагодження результативних ділових стосунків без співчуття та співпереживання неможливе. Моральний імпульс співчуття створює необхідну атмосферу взаємин.

6.2. Стили керівництва

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невважені дії того чи іншого керівника на державному, громадському рівні чи в підприємстві, розробляються і втілюються в практику правила і вимоги, які прищеплюються майбутньому менеджеру як в процесі навчання, так і у практичній його роботі. На розкриття тих чи інших рис, якими має володіти ділова людина, все більше звертають увагу сучасні автори, особливо останнім часом.

Назвемо деякі з них. Так, керівник корпорації «Дженерал моторс» Р.Герстенберг підкреслює такі риси, якими має володіти менеджер:

Компетентність — кожен менеджер має знати, як на високому професійному рівні якісно виконувати свою роботу.

Високий рівень відповідальності в усіх справах та збереження при цьому власної гідності.

Відчуття нового та уміння йти на розумний ризик, певну культуру управління.

Гнучкість, відчуття оточення, гостре сприйняття виникаючих потреб, контролю часу, перебігу подій.

Високу працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

Цікаво зіставити перелік якостей і цінностей сучасного управлінця, які пропонують американська і англійська концепції, та відповідне їх розташування з точки зору важливості.

Думка американців: *Розвиненість розуму. Чесність. Логічність. Технікоозброєність. Широта кругозору. Перспективність. Комунікбельність. Цілісність характеру. Лідерство. Здатність делегувати владу. Організаторські здібності. Уміння приймати рішення. Твердість. Уміння зосереджувати на справі інших. Уміння виховувати. Почуття гумору. Уміння слухати інших. Бажання слухати. Об'єктивність. Організаторські здібності.*

Думка англійців: *Здатність делегувати владу. Комунікбельність. Доступність. Уміння слухати інших. Авторитетність. Компетентність. Технікоозброєність. Чесність. Твердість. Зацікавленість у кожній людині. Позитивність. Рішучість. Почуття гумору. Широта здібностей. Продуктивність. Дружелюбність. Старанність. Уміння спілкуватися з іншими. Знання спеціальності. Відсутність базікання.*

Безумовно, названі риси стосуються не тільки менеджера, зайнятого безпосередньо справою управління. Так чи інакше він вступає сьогодні в різноманітні ділові стосунки і також повинен знати певні правила поведінки в сфері управління і, особливо, у сфері сучасного підприємництва.

Отже, як максимально проявити себе обізнаним зі справою керівником, як завоювати довіру партнерів? Назвемо лише окремі з тих принципів культури управління, про які йдеться в сучасній літературі:

Серед управлінських завдань і проблем виберіть головні, пріоритетні на цей момент і сконцентруйте на них увагу.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

особисті якості керівника;

особисті якості підлеглих;

завдання та дії, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно «теорії Х» працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

«Теорія Х» характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

Характерні риси автократичного стилю керівництва:

висока централізація повноважень;

висока структурованість роботи підлеглих;

різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;

численні правила поведінки;

апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

Для демократичного стилю керування характерними є:

високий ступінь децентралізації повноважень;

активна участь підлеглих у прийнятті рішень;

добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;

апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) автократичне керування порівняно з ліберальним домогалося виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

низької мотивації;

меншої оригінальності;

більшої агресивності членів групи;

більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) наслідки ліберального керування:

зменшення обсягів роботи;

зниження її якості;

недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;

2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

6.3. Моральний кодекс керівника

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:

характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (базові положення теорії), що:

стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;

завдання може бути структурованим і не структурованим;

посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів.

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їхні честолюбність, талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання. Вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети й волі, невгамовну енергію.

Лідер (англ. lead - вести, керувати) - особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі й уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Контрольні питання

1. Як співвідносяться адміністративна етика і етика бізнесу?
2. Розкрийте основні проблеми адміністративної етики.
3. Охарактеризуйте основні стилі керівництва.

4. Назвіть основні положення морального кодексу керівника

Тематика рефератів:

1. Морально-етичні проблеми адміністративної етики
2. Моральний кодекс керівника
3. Стилi керівництва: загальне та відмінне

Рекомендована література: основна [1-22], додаткова [9; 10; 13; 16; 20].

ТЕМА 7. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ МІЖНАРОДНИХ СТОСУНКІВ БІЗНЕСМЕНІВ

ПЛАН

1. Визначення етики та етикету в міжнародному менеджменті.
2. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті.
3. Фактори, що визначають етичний вибір. Особливості ділового етикету у різних країнах.
4. Ділова етика в українському бізнес-суспільстві.

7.1. Визначення етики та етикету в міжнародному менеджменті

Що стосується організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні міжнародні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

Етика відносин зі споживачами:

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

Етика відносин зі співробітниками:

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- «Дитячий день» для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля:

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика:

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

Етика відносин із партнерами:

- дотримання зобов'язань;

- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин із конкурентами:

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством:

- збереження і розширення зайнятості;
- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;
- спонсорування проектів соціального добробуту;
- підтримування освіти і мистецтва;
- підтримування громадських рекреаційних програм;
- участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою:

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

Міжнародна етика:

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентами стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Причини неетичної поведінки:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному квартальному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє собою суму морально-етичних правил і традицій, що склалися у даному суспільстві.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки співробітників, яка демонструється:

- по відношенню до майна фірми;
- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- у делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

Міжнародний бізнес-етикет - поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими є:

1. Правила привітання
2. Правила звертання
3. Правила представлення
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування)
5. Ділова субординація
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.

Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в міжнародному бізнесі, так як крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут - такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикету (благо в теперішній час домінує міжнародний бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

7.2. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті.

У розвинутих країнах сформувались три сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту (принципи ділової етики): утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу.

Утилітаризм виходить з того, що «правильні» рішення приносять найбільшу користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень для всіх зацікавлених сторін, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому випадку не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

Центральним в цьому підході є поняття права. Права є потужним інструментом соціальної регуляції, їх призначення полягає в тому, щоб забезпечувати для індивіда можливість вільного вибору цілі або роду діяльності, і в тому, щоб гарантувати цей вибір, захищаючи його. Найбільш важливі серед різного роду прав так звані моральні права (або права людини).

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів ставитися однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ґрунтується на поняттях порядності і чесності.

Складність, однак, заключається в тому, що існує ряд відмінних один від одного уявлень про справедливість. Наприклад:

- «капіталістична» справедливість - розподіл благ повинен здійснюватися з врахуванням індивідуального вкладу в загальну справу групи (фірми, суспільства, людства);

- «комуністична» справедливість - трудові обов'язки повинні розподілятися в відповідності із здібностями, а блага в відповідності з потребами;

- концепція справедливості, сформульована американським вченим Дж. Ролзом в книзі «Теорія справедливості», яка вийшла в світ в 1971 році.

На відміну від традиційної культури, коли панувала одна етична система, в сучасному суспільстві рівноправно співіснують різноманітні етичні системи, що передбачають різну етичну оцінку одних і тих же явищ в сфері бізнесу.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. В основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, але і представниками всіляких соціально-політичних систем, що існують у сучасному світі. Народи кожної країни вносять в етикет свої виправлення і доповнення, обумовлені суспільним ладом країни, специфікою її історичної будови, національними традиціями і звичаями.

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

В основі особливостей ділового етикету і ділової культури в цілому лежать не тільки традиції, але і риси національного характеру.

7.3. Фактори, що визначають етичний вибір. Особливості ділового етикету у різних країнах

Північноамериканська ділова культура

Північноамериканська ділова культура порівняно молода, але вже багатьма дослідниками, діловими людьми відмічені такі її особливості, подібні з рисами національного характеру, як орієнтація на індивідуалізм в людських взаємовідносинах, на сильну особистість в практичній діяльності, а звідси прагнення до одноосібних рішень. Американські бізнесмени відрізняються високою діловою активністю, великими здібностями в боротьбі за прибуток, прагненням затвердити своє переважання, виключною впевненістю в собі, стійкістю, схильністю до ризику. В ділових відношеннях на виробництві домінує беззаперечне підпорядкування і жорстка дисципліна. Американці з ревністю відносяться до дотримання прав людини, в конфліктних ситуаціях найчастіше звертаються до закону, до послуг адвокатів. В неформальних взаємовідносинах американці спілкуються один з одним просто. Вони достатньо відкриті, трохи фамільярні навіть з людьми, старшими за віком і положенням, вільно притримуються правил світського етикету, усміхнені, уважно і бережливо відносяться до свого здоров'я.

Американський стиль ведення переговорів проявляється в прагненні обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Американцям імпонує не дуже офіційна атмосфера, відкритість, приязнь. Але вони нерідко проявляють егоцентризм, так як вважають, що при веденні справ їхні партнери повинні керуватися тими ж правилами, що і вони. Тому партнери по переговорам часто вважають американців занадто напористими, агресивними. Американський стиль ведення переговорів характеризується достатнім професіоналізмом. Рідко в американській делегації можна зустріти людину, некомпетентну в питаннях, по яким ведуться переговори (відповідно, американців лякає некомпетентність партнера). Члени делегації на переговорах відносно самостійні при прийнятті рішень. Американці досить наполегливо намагаються реалізувати свої цілі на переговорах, люблять торгуватися. Як правило, не терплять довгих зволікань в веденні переговорів.

Європейська ділова культура

Європейська ділова культура набагато старша за американську. В тій чи іншій степені для неї характерні відмічені риси північноамериканської ділової культури, але і тут є національні відмінності і особливості.

Так, німецькій діловій культурі властиві такі риси, як прагнення до порядку, дисциплінованість, пунктуальність, економність. Головна відмінність німецької манери вести справи – ступінь офіційності. Всі зустрічі призначаються завчасно. Досить несхвально сприймаються раптові пропозиції, зміни. Одягаються строго, для жінок з ділового одягу виключаються брюки. Дуже високо ціняться професіоналізм. Разом з тим німці достатньо комунікабельні, люблять повеселитися, розважитися.

Для німців більш вірогідно вступати в ті переговори, в яких вони з достатньою очевидністю бачать можливості знаходження рішення. Звичайно німці дуже старанно відпрацьовують свою позицію, в ході переговорів люблять обговорювати питання послідовно, один за одним. Вони люблять наводити факти і приклади, небайдужі до цифр, схем, діаграм. Під час переговорів з ними потрібно бути логічним в аргументації і точним в викладенні фактів. Ціняться чесність і прямота. При укладанні угод німці будуть настоювати на жорсткому виконанні прийнятих зобов'язань, а також виплаті високих штрафів в разі їх невиконання.

Англіїці характеризуються діловитістю, шануванням власності, традицій, ввічливістю. В спілкуванні вони дуже стримані і педантичні, що іноді сприймається як замкнутість. В бесідах цінуються вміння слухати, в ділових відношеннях – пунктуальність. В Англії панує правило «додержуйся формальності». Звернення на «ти» до англійця абсолютно недопустимо, так як і звернення до будь-кого на ім'я без спеціального дозволу. Британці дуже строго додержуються процедури знайомства. Потискання руки прийнято тільки при першій зустрічі. Говорити з англійцем про справи після закінчення робочого дня вважається дурним тоном, навіть якщо ви випиваєте чи вечеряєте зі своїм діловим партнером.

На відміну від німців англійці в меншій мірі приділяють увагу питанням підготовки до переговорів. Вони підходять до них з великою долею прагматизму, вважаючи, що в залежності від позиції партнера на самих переговорах і може бути знайдено найкраще рішення. При цьому вони досить гнучкі і охоче відповідають на ініціативу протилежної сторони. Англіїці вміють терпляче вислухати співрозмовника, що, однак, не завжди означає згоду. Грубою вважається поведінка, коли занадто багато говорять, тобто, як вважають англійці, силою нав'язують себе іншим. За традицією англійці стримані в судженнях, уникає категоричних тверджень, старанно обходять в розмові будь-які особисті моменти, тобто все те, що було б розцінено як втручання в приватне життя. У них високо розвинуте почуття справедливості, тому при веденні справ вони ведуть чесну гру.

Французи, батьківщина яких вважається законодавицею в діловому протоколі і етиці, дуже галантні, вишукані, прагнуть дотримуватися етикету, при цьому в поведінці розковані і відкриті для співрозмовників. Вони дуже цінують інтелект, вміння пояснювати, точно формулювати умови контрактів і угод. Почуття задоволення у французів викликає інтерес до їх культури і мови. В ділових відношеннях цінуються особисті зв'язки. Багато важливих рішень приймаються на ділових прийомах (сніданках, обідах, коктейлях).

При проведенні переговорів французи стараються уникати офіційних обговорень питань «один на один», прагнуть зберегти свою незалежність. В той же час їхня поведінка може змінюватися самим кардинальним образом, в залежності від того, з ким вони обговорюють проблему. Французи велику увагу приділяють попереднім угодам. Люблять досконально вивчити всі аспекти і наслідки запропонованих пропозицій, тому переговори з ними проходять в значно більш повільному темпі. Будь-які спроби прискорити

переговори можуть лише завдати шкоди справі. При обговоренні питань, аргументація французів традиційно орієнтується на логічні докази. Вони досить жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. Французькі партнери можуть перебивати співрозмовника, щоб висказати критичні зауваження чи контраргументи, але вони не схильні до торгу. На відміну від американців вони менш вільні і самостійні при прийнятті кінцевого рішення. Підписані угоди – досить конкретні і не припускають різних варіантів. Французи негативно відносяться до компромісів і в якості офіційної мови переговорів надають перевагу французькій мові.

Ділова культура Сходу

Ділова культура Сходу відрізняється своєрідністю. Так, японська ділова культура визначається в першу чергу колективізмом, який заснований на традиційній общинній свідомості, ототожнення працівниками себе з фірмою. Колективістський характер праці багато в чому обумовлює і стиль прийняття управлінських рішень «знизу-наверх». Колективізм проявляється в однаковому робочому одязі рядових співробітників і управлінців, в сумісному проведенні дозвілля. Майже всі фірми мають моральні кодекси, і хоча вони не являються формальними атрибутами, їх вимоги добросовісно виконуються. Японці уникають суперечностей і конфліктів, прагнуть до компромісів. Конфлікти вирішуються за допомогою переговорів з метою знаходження згоди. В діловій етиці дуже цінуються працьовитість, старанність. Японці відрізняються пунктуальністю і майже ніколи не запізнюються на зустрічі. Характерною рисою японців є чутливість до громадської думки, точність і обов'язковість. Рукостискання при знайомстві в Японії не прийнято.

При проведенні переговорів велику увагу японці приділяють розвитку особистих взаємовідносин з партнерами. Під час неофіційних зустрічей вони намагаються по можливості докладніше обговорити проблему. В ході самих переговорів намагаються уникнути зіткнення позицій. Японці часто демонструють увагу, слухаючи співрозмовника. Часто така поведінка інтерпретується як вияв згоди із викладеною точкою зору. Насправді вони лише спонукають співрозмовника продовжувати. Прагнення японців не використовувати слово «ні» і вживати слово «так» в значенні, що вас слухають, людину яка про це не знає може ввести в оману. Знайомий з японським етикетом іноземець побачить відмову в словах «це важко», в посиленні на погане самопочуття і т.п., а згоду – в словах «Я розумію». Механізм прийняття рішень у японців передбачає досить довготривалий процес погодження і утвердження тих чи інших положень. Терпіння вважається в Японії однією з головних рис характеру, тому обговорення ділових питань часто починається з другорядних деталей, і йде дуже повільно. Японці не люблять ризикувати, і прагнення не програти може виявитися у них сильніше, чим бажання виграти. Коли японці зустрічаються з явною поступкою з боку партнерів, вони часто відповідають тим же. Японці надзвичайно делікатно і досить відповідально відносяться до прийнятих зобов'язань.

Китайці звичайно чітко розмежовують окремі етапи переговорного процесу: початкове уточнення позицій, їх обговорення, заключний етап. На початковому етапі велику увагу приділяють зовнішньому вигляду партнерів, манері їх поведінки. На основі цих даних робляться спроби визначити статус кожного із учасників. В подальшому в значній мірі йде орієнтація на людей з більш високим статусом, як офіційним так і не офіційним. Кінцеві рішення приймаються китайською стороною, як правило, не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнутих угод з боку центру практично обов'язково. Китайці роблять поступки, як правило, під кінець переговорів, після того як оцінять можливості іншої сторони. При цьому помилки, які допускаються партнером в ході переговорів, уміло використовуються. Велике значення китайська сторона надає виконанню досягнутих угод.

В ділових відношеннях з арабами необхідно пам'ятати про обов'язкове додержання ісламських традицій. В місяць рамадан мусульманину не можна нічого їсти від сходу до заходу сонця. В перший місяць мусульманського нового року не варто влаштовувати прийоми. Всі справи 5 разів на день припиняються для здійснення молитви, четвер або п'ятниця у мусульман – день відпочинку і служіння богу. Забороняється вживати свинину і спиртні напої. Не варто з представниками ісламського світу заводити мову про політику. необхідно з'являтися в установлене місце вчасно, хоча ваш партнер може затриматися. Арабам, скоріш за все, важко буде мати ділові відносини з представницями жіночої статті.

Для арабів одним з важливих елементів на переговорах є встановлення довіри між партнерами. Вони надають перевагу попередньому опрацюванню деталей питань, які будуть обговорюватися на переговорах, а також «торгу» за столом переговорів. Завжди намагаються залишити за собою можливість продовжити контакти, якщо на цей раз згоди досягнути не вдалося (при цьому відмова від угоди супроводжується похвалами в адресу партнера і відхиленої згоди).

Відмічені особливості національного етикету в значній мірі відносні, але багато в чому відповідають думці, яка склалася в практиці міжнародних відносин.

7.4. Ділова етика в українському бізнес-суспільстві.

Ділова етика в Україні в стадії зародження. Її зміст доцільно трактувати згідно Дж.Дьюї, як набір етичних, правових, політичних, естетичних цінностей, норм, принципів, правил, засобів, що забезпечують успішну ділову поведінку. Формування ділової етики - складний процес, що обумовлений як факторами поведінки, так і змінами в сфері економічної діяльності і суспільства вцілому. Він залежить від наявності нормативно-правової бази, її дієвості, від правильного застосування науки про поведінку людини, групи.

Якщо, порушуючи ті або інші норми поведінки у побуті й у суспільстві, ви ризикуєте насамперед своєю репутацією вихованої людини, то в бізнесі такі помилки можуть коштувати великих грошей і кар'єри. Відомий майстер і

вчитель у сфері ділових відносин Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на п'ятнадцять відсотків залежить від її професійних знань і на вісімдесят п'ять — від її вміння спілкуватися з людьми.

У багатьох вітчизняних бізнесменів-початківців зривається безліч вигідних угод, особливо з інофірмами, через те, що вони не знають правил ділового етикету. А ще частіше їх «підставляють» різні консультанти, секретарі. У більшості «нових українців» поганий смак помітно в одязі, манерах поведінки.

У результаті «нові українці», їхні консультанти й секретарі стають предметом мовчазної та безсторонньої критики з боку партнерів. Підприємці, які поважають себе й честь своєї фірми, після першої ж зустрічі припиняють усі переговори. А причина цього — поведінка «нових українців», оцінити яку можна словами зі знаменитої казки про бабу, що «ні ступити, ні сказати не вміє».

Як переконує досвід налагодження підприємцями зовнішньоекономічних зв'язків, наші бізнесмени також досить своєрідно розуміють цінності цивілізованого ринку, що ґрунтуються на таких моральних категоріях, як шляхетність, надійність, порядність, солідарність.

Численні фірми мають у багатьох країнах такий принцип: «Прибуток — вище за все, але честь вища від прибутку». А в багатьох нових українських бізнесменів інші принципи: «Прибуток будь-якою ціною», «У комерції все дозволено», «Гроші не пахнуть».

Відповідно етика нового класу бізнесменів в Україні — явище складне й суперечливе. На нього впливають різні сили, різні етичні традиції й системи цінностей, бо в українському бізнесі зайнята велика кількість людей різних національностей, різного віросповідання й різних етичних поглядів, із різним економічним базисом. Крім того, в український бізнес наприкінці 90-х років ХХ ст. прийшли громадяни закордонних держав, діяльність яких заснована на канонах західної етики. Контакти з ними формують досить своєрідне переплетення національних українських рис із загальносвітовими, що однак все-таки полегшує включення українського бізнесу в систему світових етичних норм ділової поведінки.

В останній час намітились позитивні зміни морально-етичного іміджу українських підприємців, які відзначають зарубіжні партнери. Нинішні західні партнери вражені духом підприємництва, темпами освоєння молодими бізнесменами не лише азів ринкової економіки, а й правил ділової поведінки. Вони відчули переваги роботи з молодим поколінням українських підприємців. Наявні недоліки, на їх думку, носять не стільки національний відтінок, скільки тягар бюрократичного минулого. Розвитку сучасного цивілізованого ринку, самого суспільства заважають: видозмінений і розрослий бюрократизм, корупція, відсутність досвіду в сфері ринкової економіки. Щоб позбутися цих негативних явищ необхідно сформувати моральні норми, прийняті в усьому цивілізованому світі в сфері бізнесу, а для цього потрібно дотримуватися таких умов:

- нормативно закріпити найзагальніші соціально прийнятні стандарти поведінки, що регламентують діяльність підприємця. Наприклад, повага до права власника або принцип «у розподілі прибутку повинні брати участь усі ті, хто брав участь у його створенні»;

- створити політичну й економічну волю, а саме волю слова, вільну конкуренцію, волю ціноутворення, суверенітет споживача тощо;

- створювати професійні об'єднання підприємців. Вони повинні стати незалежним арбітром під час оцінювання рівня моральності своїх членів і застосовувати, у випадку порушення групової моралі, найжорсткіші заходи.

Крім цього, кожен бізнесмен повинен опанувати навички коректної поведінки, для чого потрібно дотримуватись:

- правил відрекомендування й знайомства;
- правил налагодження ділових контактів;
- правил поведінки на переговорах;
- вимог до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу;
- вимог до мови;
- культури службових документів.

Правила етикету можуть відрізнятися на різних фірмах і в галузях виробництва. Люди зобов'язані знати ці особливості в кожному конкретному випадку. Крім того, глобальність економічних зв'язків зобов'язує їх вивчити правила гарного тону в інших країнах. Підприємці з України часто не володіють інформацією про західну систему менеджменту, про його принципи та досвід, зазнаючи труднощів у процесі ухвалення рішення, у відстоюванні своїх прав, а найголовніше — у завоюванні довіри закордонних партнерів.

Цивілізована ринкова економіка можлива лише в тому випадку, якщо держава організаційно-правовими нормами, захищеними відповідними санкціями, забезпечить ситуацію, в якій чесна мораль одних не зможе експлуатуватись аморальними діями інших.

Контрольні питання

1. Як співвідносяться адміністративна етика і етика бізнесу?
2. Розкрийте основні проблеми адміністративної етики.
3. Охарактеризуйте основні стилі керівництва.
4. Назвіть основні положення морального кодексу керівника

Тематика рефератів:

1. Морально-етичні проблеми адміністративної етики
2. Моральний кодекс керівника
3. Стилi керівництва: загальне та відмінне

Рекомендована література: основна [1-22], додаткова [9; 10; 13; 16; 20].

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Важливою складовою частиною навчального процесу у ЗВО є практичні заняття.

Практичні заняття допомагають студентам глибше засвоїти навчальний матеріал, набути навичок творчої роботи над документами і першоджерелами.

Плани практичних занять, їх тематика, рекомендована література, мета і завдання її вивчення повідомляються викладачем на ввідних заняттях або в методичних вказівках до цієї дисципліни.

Перш ніж приступити до вивчення літератури, необхідно засвоїти основні питання плану заняття. Знання питань допомагає при читанні швидко знаходити потрібний матеріал до кожного з питань, не затримуючись на другорядному.

Починаючи підготовку до практичного заняття, необхідно передусім прочитати відповідні сторінки в конспекті лекцій, розділи підручників і навчальних посібників, щоб отримати загальне уявлення про місце і значення теми в курсі, що вивчається. Потім слід попрацювати з додатковою літературою, зробити записи по рекомендованих творах.

Записи мають первинне значення для підготовки до практичного заняття. Вони допомагають зрозуміти побудову курсу, що вивчається, виділити основні положення та прослідкувати їх логіку.

Ведення записів сприяє перетворенню читання на активний процес, мобілізує, разом із зоровою, і моторну пам'ять. У людини, що систематично веде записи, створюється свій індивідуальний фонд підсобних матеріалів для швидкого повторення прочитаного, для мобілізації накопичених знань.

Особливо важливі і корисні записи тоді, коли в них знаходять віддзеркалення думки, що виникли у читача при роботі над літературним джерелом.

При виконанні записів студент повинен дотримуватися правила: прочитав - розібрався - зрозумів - записав. Можна вказати наступні основні форми запису: план (простий і розгорнутий), витяги, тези, конспект.

Зважаючи на трудомісткість, підготовку до практичного заняття не можна відкладати на останній день. Напередодні корисно ще раз уважно прочитати записи лекцій і вже готовий конспект по темі практичного заняття, ретельно продумати свій усний виступ.

Робота на практичному занятті. На практичному занятті кожен його учасник має бути готовим до виступу з усіх поставлених у плані питань, проявляти максимальну активність при їх розгляді. Виступ повинен будуватися вільно, переконливо і аргументовано. Це уможлиблюється лише за умов доброго володіння матеріалом.

Виступ не можна зводити до безпристрасного переказу, тим більше неприпустимо просте читання конспекту. Промовець повинен виявити власне

ставлення до того, про що він говорить, висловити свою особисту думку, розуміння, обґрунтувати його і зробити правильні висновки із сказаного. При цьому він може звертатися до записів конспекту і лекцій, безпосередньо до творів, використовувати знання художньої літератури і мистецтва, факти і спостереження сучасного життя тощо.

Навколо такого виступу можуть розгорнутися спори, дискусії, до участі в яких повинен прагнути кожен. А для цього необхідно уважно і критично слухати свого товариша, помічати особливе в його судженнях, уловлювати недоліки і можливі помилки і, якщо потрібно, виступити, не чекаючи завершального слова викладача. При цьому слід звернути увагу на те, що ще не було сказано, або підтримати і розвинути цікаву думку, висловлену попереднім доповідачем.

На закінчення викладач як керівник практичного заняття підводить підсумки виступів. Усе, що буде сказано викладачем, треба обов'язково відмітити у своїх конспектах і, якщо потрібно, внести до них виправлення і доповнення.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
ТЕМА 1. ЕТИКА – ПІДҐРУНТЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ
ПЛАН

1. Предмет і завдання етики. Етика як філософська наука про мораль.
2. Структура загальної етики. Функції етики
3. Основні завдання етики у сучасних умовах
4. Етика бізнесу як різновид професійної етики

Питання для самостійної підготовки

5. Проблеми обґрунтування в етиці. Мораль і етика. Мораль і моральність.
6. Структура загальної етики. Описова етика, нормативна етика і метаетика.
7. Професійна і прикладна етика: специфіка та взаємозв'язок. Професійна етика: походження, поняття, види.
8. Професійна і універсальна етика: загальне та окреме.
 Основні поняття: етика, мораль, моральність, професійна етика, загальна етика, описова етика, нормативна етика, метаетика.

Контрольні питання

1. Як виникли і що означають терміни «етика», «мораль», «моральність»?
2. Чи співпадає теоретичний зміст термінів «етика», «мораль», «моральність» з їх повсякденним вживанням?
3. Що таке вимоги, норми і принципи моралі і яка сфера їх значущості?
4. Чому і коли виникла мораль?
5. Чи може існувати суспільство, колектив без моралі?
6. Назвіть основні функції моралі. У чому вони полягають? Що таке професійна етика?
7. Коли і у зв'язку з чим виникла професійна етика?
8. Чому потрібна професійна етика?
9. Наведіть приклади конкретної професійної етики.

Тематика рефератів:

- Етичний процес.
- Соціальні норми – найважливіші засоби дії на індивіда.
- Етичні цінності.
- Етапи і напрями розвитку етики.

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [10; 13; 26; 28].

ТЕМА 2. ЕТИКА БІЗНЕСУ: ПРЕДМЕТ І СПЕЦИФІКА ПЛАН

1. Етика бізнесу: специфіка предмету і структура. Етапи становлення етики бізнесу.

2. Наукові концепції етики бізнесу:

- теологічна концепція (М. Вебер);
- теорія утилітаризму (І. Бентам) та норм-утилітаризму;
- деонтична етика (І. Кант) і її основні принципи;
- етика справедливості, або етика лібералізму (Дж. Ролз).

□ **Основні поняття:** етика, бізнес, етика бізнесу, етика протестантизму, теорія утилітаризму, норм-утилітаризм, деонтична етика, етика справедливості

Контрольні питання

1. Коли і за яких обставин сформувалася етика бізнесу як наукова дисципліна? Дайте визначення поняття «етика бізнесу».

2. Опишіть структуру етики бізнесу як галузі знань, її взаємозв'язок з іншими науками. Назвіть основні проблеми, що розробляються в етиці бізнесу.

3. Сформулюйте утилітаристське розуміння етичності поведінки.

4. Назвіть основні проблеми теорії утилітаризму і їх можливе вирішення.

5. Дайте визначення етичності поведінки згідно деонтичної теорії.

6. Вкажіть проблеми деонтичної етики і її відмінність від утилітаристської теорії.

7. Що таке «моральне право»? 8. Зазначте основні положення теорії справедливості.

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання 1. Ознайомтесь з основними моделями прийняття рішень в організації (Додаток А) та наведіть відповідні приклади їх застосування на практиці.

Завдання 2. Визначите, які людські ресурси, «живі струни» душі керівника використовуються в кожній з нижчезазначених стратегій? Яка з даних установок і стратегій Вам ближче і чому? Могли б Ви запропонувати свою, нову стратегію? Які етичні стратегії використовуються у випадках авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва?

Шукаючи відповіді на ці питання, керівники використовують різні гуманістичні установки і «людинознавчі» стратегії:

□ *класифікація співробітників на три основні категорії: керованих, слабо керованих і повністю некерованих. Відповідно до цієї класифікації ставиться завдання - забезпечити максимальний діловий і людський контакт з першими, а вони, у свою чергу, втягнуть у загальну справу других і частково третіх;*

□ *максимізація конструктивних, добрих сил і мінімізація деструктивних, злих сил в колективі. Для цього потрібне не просто уміння відрізнити добро від зла, але і чуйна совість, а також тонке знання людей. Це*

дає можливість вчасно і вірно реагувати на нескінченно різноманітні морально-психологічні, етично-ділові ситуації і обставини;

□ підтримка базових сил, життєвого тону колективу на прийнятному діловому рівні.

Для цього використовують чотири правила нейтралізації керівником «негативних» установок егоїстів з приємними емоціями для себе і для них, сформульовані психологом В. Л. Леві:

1) вникни в суть висловів егоїста, заховай або максимально ослаб свої емоції. Зрозумій його точку зору і обставини, постав себе, ради себе ж, на його місце. вияви до нього (егоїсту) непідроблену людську цікавість, дізнаючись його смаки, погляди, пристрасті;

2) створи в спілкуванні сприятливу атмосферу - посміхайся поширше і починай контакт з «так». Зроби так, щоб егоїст, звинувачуючи тебе, ломився у відкриті двері. визнавай: «Так, я не маю рації». Даруй йому все, що буде йому приємно, починаючи зі слів-подарунків;

3) не зачіпай самолюбності і не принижуй, не звинувачуй, не погрожуєш і не наказуй, а проси. Не хвалися перед ним; не показуй, що він не цікавий або неприємний тобі, а, відмовляючи, вибачайся і дякуй;

4) прослав його, хвали, хвали і хвали. Дай йому відчуття себе значним, відчуття своєї переваги. Зроби його своїм другом, бо ворог-егоїст набагато небезпечніший, ніж егоїст-друг.

Щоб ці правила не стали правилами виховання в собі лицемірства і морального езуїта, до них необхідно додати ще одне.

Оскільки в кожному з нас немало егоїстичного, треба навчитися щиро, як моральні заповіді, виконувати всі ці правила, тоді вони стануть правилами дійсної людяності, оскільки егоїсти, що стали друзями, перестають - за законами моральності - бути егоїстами;

□ стабілізація перевірених етичних параметрів (якостей) малого ділового середовища, колективу.

Тут діють п'ять важливих правил:

1) поважай людей, незважаючи на будь-які їх відхилення від бажаного рівня;

2) визнавай індивідуальні достоїнства кожного;

3) помічай будь-яке позитивне зрушення в роботі або поведінці підлеглих;

4) створюй у спілкуванні з людьми атмосферу відвертості, доброзичливості, позитивних емоцій;

5) не зачіпай ні в яких випадках «больові точки» людей, їх вразливі місця і слабкості;

□ заперечення самого завдання, коли вважається, що судити людей за лиходійства і карати їх за гріхи - це справу Бога, а не людини.

Тематика рефератів:

1. Етичні категорії в бізнесі.

2. Етика бізнесу – прикладна дисципліна етики як вчення про мораль і моральність.

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [10; 12; 20; 23; 26].

ТЕМА 3. ДІЛОВА ЕТИКА ПІДПРИЄМЦЯ

ПЛАН

1. Формування етики підприємництва
2. Етика спілкування (телефонні розмови і службове листування)
3. Етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів
4. Етичні норми реклами

Питання для самостійної підготовки

5. Етичні механізми ділового спілкування.
6. Етичні норми і етичні імперативи ділового спілкування.
7. Етичні еталони і зразки поведінки при спілкуванні «зверху – вгору».
8. Етика ділового спілкування «знизу-вгору».
9. Етика ділового спілкування «по горизонталі»

□ **Основні поняття:** ділове спілкування, етика ділового спілкування, етичні норми та імперативи ділового спілкування, етичні еталони ділового спілкування

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «етика ділового спілкування».
2. Які чесноти є засадовими для етичних норм ділового спілкування?
3. Чому етичні норми в діловому спілкуванні носять конкретно історичний і суперечливий характер?
4. Які чинники впливають на сучасні погляди на місце етики в діловому спілкуванні?
5. Охарактеризуйте етичні еталони і зразки поведінки при спілкуванні «зверху – вниз».
6. У чому полягають особливості етика ділового спілкування «знизу-вгору»
7. Що виступає загальним етичним принципом ділового спілкування «по горизонталі»?

Тестові завдання та проблемні ситуації

1. Розкрийте зміст основних тактичних прийомів, використовуваних на ділових переговорах. Які основні помилки українських ділових людей на переговорах із зарубіжними партнерами (назвіть п'ять-шість ситуацій)?
2. З метою з'ясування Ваших комунікативних і організаторських здібностей, виконайте тест, що наведено у Додатку Б.

Тематика рефератів:

1. Управління культурними горизонтами – створення команд.
2. Культурна програма як економічний метод управління і соціального захисту
3. Особливості і специфіка набору кадрів.

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [3; 8; 9; 11; 12; 16; 20; 26; 28].

ТЕМА 4. КУЛЬТУРА ДІЛОВОЇ СУПЕРЕЧКИ

ПЛАН

1. Суперечка – постійний супутник бізнесменів
2. Техніка переконання
3. Принципи ведення суперечки
4. Помилки та виверти під час суперечки
5. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок

Контрольні питання

- I. Поняття суперечки, її види та форми:
 - Охарактеризуйте поняття суперечки?
 - Дайте характеристику видам суперечок.
 - Охарактеризуйте поняття диспут?
 - Охарактеризуйте поняття дискусія?
 - Охарактеризуйте поняття полеміка?
 - Наведіть приклади суперечок.
- II. Класифікація, основні принципи і правила ведення суперечки:
 - Визначте елементи сурперечок.
 - Які існують принципи суперечок?
 - Дайте характеристику класифікації суперечок.
 - Дайте характеристику правилам ведення суперечки.
- III. Логічні засоби реалізації ділової бесіди:
 - Охарактеризуйте поняття «ділова бесіда».
 - Охарактеризуйте комунікацію в діловій бесіді.
 - Охарактеризуйте логічні засоби реалізації ділової бесіди.
 - Охарактеризуйте правила реалізації ділової бесіди.
 - Охарактеризуйте коректні засоби суперечки ділової бесіди.
 - Охарактеризуйте некоректні засоби суперечки ділової бесіди.

Основні поняття: суперечка, дискусії-суперечки, принципи ведення суперечки, виверти, правила переконання співрозмовника, аргумент, закони аргументації, інтерес.

Тестові завдання та проблемні ситуації

1. Як можна визначити поняття «суперечка»:

А. Суперечка - це комунікативна ситуація, де наявне активне ставлення одного з учасників до позиції іншого, що виражається в її критичному оцінюванні.

Б. Суперечка - це комунікативний процес, у якому наявне активне ставлення до точки зору співрозмовника, що виражається в її критичному оцінюванні.

В. Суперечка - це комунікативний процес, у якому одна сторона переконує іншу?

2. Хто є учасниками суперечки:

А. Пропонент, опонент, аудиторія.

Б. Пропонент, опонент.

В. Промовець, слухачі?

3. Які бувають точки зору:

А. Позитивні, негативні.

Б. Позитивні, негативні, нейтральні.

В. Повні, неповні?

4. Критична дискусія має:

А. 3 стадії.

Б. 4 стадії.

В. 5 стадій.

5. Як можна визначити термін «аргументація»:

А. Аргументація - це діяльність учасника суперечки, метою якої є захист своєї точки зору шляхом переконання співрозмовника в її прийнятності.

Б. Аргументація - це процес доведення істинності певного положення.

В. Аргументація - це процес впливу на співрозмовника?

6. Які складники аргументації:

А. Аргументи, точка зору.

Б. Вступ, головна частина, висновок.

В. Засновки, висновок?

7. Які складники точки зору:

А. Пропозиція, яка містить певне твердження; вираз, який фіксує відношення людини до цього твердження.

Б. Твердження, яке містить певну пропозицію; вираз, який фіксує відношення людини до цього твердження.

В. Твердження, пропозиція?

8. Що таке аргументи:

А. Аргументи - це висловлювання, за допомогою яких обґрунтовують точку зору.

Б. Аргументи - це висловлювання, за допомогою яких обґрунтовують або критикують точку зору.

В. Аргументи - це висловлювання, за допомогою яких доводять або спростовують точку зору,

9. Що таке форма аргументації:

А. Це логічна форма (схема) твердження, на якому ґрунтується точка зору.

Б. Це логічна форма (схема) міркування, на якому ґрунтується аргументація.

В. Це логічна форма (схема) аргументів?

10. За формою аргументація може бути:

А. Дедуктивною аргументацією.

Б. Правдоподібною аргументацією.

В. Дедуктивною або правдоподібною аргументаціями.

Тематика рефератів

1. Варіанти протікання дискусій-суперечок.

2. Використання спеціальних прийомів аргументації.
3. Виникнення типових утруднень під час суперечки.
4. Закони аргументації.

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [3; 8; 9; 11; 12; 16; 20; 26; 28].

ТЕМА 5 ЕТИКЕТ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТУ ПЛАН

1. Етика в менеджменту
 - 1.1. Визначення етики та етикету менеджменту. Види етичних підходів у менеджменті
 - 1.2. Фактори, що визначають етичний вибір
 - 1.3. Етикет ділового спілкування
2. Відповідальність в менеджменту
 - 2.1. Визначення соціальної відповідальності
 - 2.2. Види відповідальності в менеджменті
3. Управління етикою і соціальною відповідальністю компанії
4. Етика відносин у системі «керівник — підлеглий». стилі і методи керівництва. правила конструктивної критики. псевдокритика.
 - 4.1. Створення комфортного психологічного клімату в колективі
 - 4.2. Основні підходи щодо формування ефективної взаємодії керівника з підлеглим
 - 4.3. Типи керівників та способи ефективної комунікації з ними
 - 4.4. Правила субординації при спілкуванні з керівником
 - 4.5. Стратегії поведінки керівника у конфліктній ситуації
 - 4.6. Приклади взаємодії керівник-підлеглий з світового досвіду

Питання для самостійної підготовки

5. Становленні етики менеджменту як нормативної системи: соціальні і моральні аспекти управління у філософській, етичній і соціальній думці.
6. Основні морально-етичні вимоги до сучасного ефективного менеджера. Етичні аспекти ухвалення менеджерських рішень.
7. Етика відносин у системі «керівник — підлеглий». Стилi і методи керівництва. Правила конструктивної критики. Псевдокритика.
8. Поняття етичного менеджменту: принцип людиноцентризму в управлінні.
 Основні поняття: менеджмент, управління, менеджер, етика менеджменту, менеджерське (управлінське) рішення, етичний менеджмент, стилі управління

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «Етика менеджменту»
2. В чому полягає сутність менеджерської діяльності?
3. Охарактеризуйте основні етапи становлення етики менеджменту?
4. Яким морально-етичним вимогам має відповідати сучасний ефективний менеджер?
5. Що виступає умовами ефективного використання етики при ухваленні менеджерських рішень?
6. Назвіть особистісні якості та функції менеджера-керівника?
7. В чому полягають відмінності між лідером і керівником?
8. Назвіть правила конструктивної критики

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання 1. З метою встановлення Ваших здібностей щодо стимулювання ділового успіху організації, виконайте тест, що наведено у Додатку Д.

Завдання 2. На прикладі конкретної бізнес-організації проілюструйте, як працює принцип людиноцентризму в менеджменті.

Завдання 3. Виберіть із зазначених нижче точок зору ту, яка найбільшою мірою відповідає Вашим уявленням про етику в управлінні, і знайдіть контраргументи, спрямовані проти двох інших точок зору.

Існує декілька точок зору, що відрізняються між собою, з питання взаємозв'язку етики і управління:

позитивна (управління має справу з людьми, а для людей немає нічого важливішого, щоб до них ставилися по-людськи, тобто етично, морально: відтак, етика управління - найголовніше в управлінні);

негативна (управління - це завжди насильство, домінування волі одного або небагатьох над волею інших, більшості: відтак, управління має бути віднесене спочатку до аморальних явищ, які доводиться терпіти у нашому несправедливо організованому світі);

нейтральна (у структурі етики існує професійна етика, прикладна етика, а крім того і у філософії є особливий розділ - практична філософія; управлінець, менеджер - одна з багатьох професій, значить, етика управління - вид професійної етики).

Завдання 4. Які, на Ваш погляд, найбільш важливі з нижче перерахованих принципів? Як змінюються етичні критерії в сучасному управлінні (менеджменті)?

Є уявлення про управління як про мистецтво досягати результатів чужими руками. Воно вірне, хоча і односторонньо. Етика управління (менеджменту), в принципах, сформульованих В. Хойером, дає ширшу і точнішу картину.

Мистецтво управління, за Хойером, це:

заповзятливість і готовність йти на певний, строго розрахований ризик;

чуття на потреби ринку;

залізна дисципліна; менеджери працюють більше, ніж співробітники;

детальне знання своєї справи: менеджери - чудові технічні фахівці, а також фахівці в області маркетингу і фінансів;

уміння привертати добрих співробітників і надавати їм широкі повноваження;

добре мотивування співробітників, зокрема високою зарплатою;

суворий контроль за співвідношенням між витратами і прибутком, готовність закрити виробництво, якщо воно виявляється нерентабельним.

6. Ознайомтесь з клятвою студентів МВА Гарвардської школи бізнесу та складіть текст клятви студентів економічного факультету УДПУ імені Павла Тичини.

Клятва студентів МВА Гарвардської школи бізнесу (коротка версія)

Моя мета як менеджера полягає в тому, щоб служити цілям загального блага, сполучаючи людей і ресурси для створення цінності, недоступної індивідам. Я шукатиму шляхи, які підвищують цінність, що створюється моїм підприємством в довгостроковому плані. Я усвідомлюю, що мої рішення можуть мати наслідки, що далеко йдуть, впливають на благополуччя людей усередині і за межами мого підприємства і сьогодні, і в майбутньому. Я розумію, що в процесі узгодження інтересів різних груп, мені належить робити непростий вибір.

Тому я обіцяю:

1. Я діятиму з максимальною цілісністю моїх помислів і справ, і виконуватиму свою роботу етичним чином.

2. Я захищатиму інтереси моїх акціонерів, співробітників, клієнтів і суспільства, в якому працюватиму.

3. Я управлятиму своїм підприємством у дусі доброї волі, щоб протистояти рішенням і поведінці, які сприяють задоволенню моїх власних вузьких амбіцій, але завдають шкоди підприємству і суспільству, якому воно служить.

4. Я усвідомлено наслідуватиму букву і дух законів і контрактів, що визначають мою поведінку і поведінку мого підприємства.

5. Я нестиму відповідальність за власні дії, і буду чітко і чесно повідомляти про діяльність і ризики мого підприємства.

6. Я розвиватиму себе і своїх підлеглих менеджерів, щоб наш професіоналізм зростав на благо суспільства.

7. Я прагнутиму створити стійке економічне, соціальне і екологічне процвітання у всьому світі.

8. Я відповідатиму перед своїми однолітками, і вони відповідатимуть переді мною за виконання цієї клятви.

Я приношу цю клятву з честю і із власної волі.

Тематика рефератів:

1. Менеджер і трудовий колектив: принципи взаємин.
2. Етика взаємин власника, менеджера і найманого робітника.
3. Поняття етичного менеджменту як провідна концепція філософії бізнесу.
4. Лідерство в менеджменті: етичний аспект □

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [10; 19; 23; 29; 32].

ТЕМА 6. АДМІНІСТРАТИВНА (СЛУЖБОВА) ЕТИКА

ПЛАН

1. Особливості адміністративної етики
2. Стилї керівництва: основні та проміжні.
3. Моральний кодекс керівника

□ **Основні поняття:** адміністративна (службова) етика, авторитарний стиль керівництва, ліберальний стиль керівництва, анархічний стиль керівництва, етика нейтралітету, моральний кодекс керівника.

Методичні рекомендації. При підготовці до практичного заняття необхідно виходити з того, що адміністративна, або службова, етика – це правила і принципи етичної поведінки керівника або осіб, що беруть участь в управлінні.

Важливо уявити, що реальна влада керівника має два основних джерела: державно-правовий статус і завойований суспільний авторитет, що можуть знаходитися в різних співвідношеннях.

Розуміючи, що стиль керівництва визначається здатністю керівника фірми або її підрозділу організувати роботу певним чином, необхідно охарактеризувати за змістом і типовими проявами три основних стилі керівництва (авторитарний, ліберальний і анархічний) та проміжні, що поєднують у собі авторитарний і демократичний стилі (експлуаторсько-авторитарний метод, доброзичливо-авторитарний метод, консультативно-демократичний метод, груповий метод). При цьому слід звернути увагу на такий важливий чинник, як встановлення партнерських відносин керівника з підлеглими, а також на чинник, що призводять до розвитку патерналізму.

Розглядаючи питання щодо сутності морального кодексу керівника, слід розкрити зміст етичних принципів, що виступають засадовими для цього корпоративного документа: етично-політичні; етично-ділові; етично-психологічні.

□ **Контрольні питання**

1. Як співвідносяться адміністративна етика і етика бізнесу?
2. Розкрийте основні проблеми адміністративної етики.
3. Охарактеризуйте основні стилі керівництва.
4. Назвіть основні положення морального кодексу керівника

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання1. Складіть таблицю порівняльного аналізу трьох провідних стилей керівництва на предмет виявлення окремого та відмінного.

Завдання2. У літературі виділяється десять типів керівників: задирака, черепаха, боєць, лестивець, песиміст, усезнайко, зосереджений на собі, некомпетентний, ледар, на чужому місці. Висловіть свою думку про те, які етичні ресурси не використовують в достатній мірі окремі типи керівників.

Завдання3. Які з наведених нижче правил характерні для сучасного управління? Що лежить в основі правила, сформульованого Плутархом? Які правила, що морально дають право керувати іншими і широко вживані в Україні, тут не названі (сформулюйте або опишіть 2-3 ситуації)?

Щодо морального права на владні повноваження, то існує декілька апробованих практикою правил, узаконюючих право на владу окремої особи:

□ *правило давньогрецького законодавця Солона: «Лише тоді приймай у руки владу, коли навчишся підкорятися»;*

□ *правило римського філософа Сенеки, вихователя імператора Нерона: «Сама вища влада - уміння керувати собою»;*

□ *правило римського політика і полководця Гнея Помпея: «Всяку владу слід отримувати раніше, ніж чекаєш сам, а складати раніше, ніж чекають інші»;*

□ *правило грецького історика Плутарха: «Навіть найменші погрішності здаються великими, якщо виявляються в поведінці тих, кому довірена влада і доручені справи держави»;*

□ *правило китайського мудреця Лао-цзи: «Там, де володарюють великі мудреці, піддані не помічають їх існування; там, де володарюють невеликі мудреці, народ буває прив'язаний до них і хвалити їх; там же, де володарюють ще менші мудреці, народ боїться їх, а там, де ще менші, народ їх зневажає»;*

□ *правило-заповідь середніх американських компаній (вивішується біля входу в приймальню): «Є сенс поклопотатися про шефа, бо наступний може опинитися гірше нинішнього».*

Тематика рефератів:

1. Морально-етичні проблеми адміністративної етики
2. Моральний кодекс керівника
3. Стилi керівництва: загальне та відмінне

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [9; 10; 13; 16; 20; 23].

ТЕМА 7. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ МІЖНАРОДНИХ СТОСУНКІВ БІЗНЕСМЕНІВ ПЛАН

1. Визначення етики та етикету в міжнародному менеджменті.
2. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті
3. Фактори, що визначають етичний вибір
4. Особливості ділового етикету у різних країнах
5. Юридична та соціальної відповідальності в менеджменті
6. Управління етикою і соціальною відповідальністю компанії
7. Ділова етика в українському бізнес-суспільстві
8. ТНК і міжнародний бізнес в Україні (самостійно)

Питання для самостійної підготовки

9. Соціокультурні особливості етики бізнесу:
 - 9.1. Відмітні особливості ділової етики Заходу
 - 9.2. Ділові культури країн Сходу
 - 9.3. Етика бізнесу в Україні.
10. Західно-християнська модель господарювання: етика як основа економіки. Етична легітимізація підприємництва. Духовні настанови на розбудову виробництва. Католицизм і господарська культура. Світогляд і господарська етика католицизму.
11. Морально-етична модель господарювання цивілізацій Сходу.
Традиційна індійська господарська культура: буддійського регіону: основні буддистські цінності і норми. Господарська культура конфуціанського Китаю: основні цінності і норми ділової культури. «Японське диво». Господарська етика ісламу і іудаїзму.
12. Морально-етична модель господарювання в Україні. Господарська культура і духовний ідеал у православ'ї.
13. Вплив національних і релігійних особливостей середовища господарювання на модель управління. Відносини «постачальник-споживач». Трудові відносини. Ставлення до розподілу прибутку і доходів.

Методичні рекомендації щодо підготовки відповіді на 10,11,12,13 питання.

Готуючись до практичного заняття, необхідно уявити основні особливості господарської етики християнства, її значення в становленні західної економіки. Для цього важливо відслідкувати, як біблейські настанови щодо праці і власності, підприємництва і багатства інтерпретувалися у вигляді християнських економічних цінностей у католицизмі та протестантизмі.

Особливої уваги заслуговує протестантська концепція спасіння як основа «капіталістичного духу», згідно якої господарська активність виступає релігійним обов'язком, а головною цінністю вважається професіоналізм.

Висвітлюючи основні положення конфуціанської господарської етики, слід розкрити світоглядні засади далекосхідного типу господарювання, зокрема, уявлення про єдність людини і природи, що зумовило прояв естетичної домінанти сприйняття у виробничій сфері.

Говорячи про індо-буддійську модель трудової етики, необхідно взяти до уваги, що сенс господарювання вбачається у підтримці кола космолюдського життя, а головними ідеалами виступають визволення від оков матеріального існування, консерватизм; чесність і безкорисливість.

Полюси індо-буддійської ділової етики: крайнощі аскетизму і витончений гедонізм.

Розкриваючи сутність мусульманської етичної доктрини, необхідно проаналізувати зміст «трьох стовпів» ісламської трудової етики, якими виступають: очищувальна милостиня; заборона лихварського відсотка; особлива система спадкоємства. Доцільно розкрити протиріччя у споживчій орієнтації в ісламській культурі: ідеал непримхливості і гедонізм; засудження прагнення до наживи і майстерність приховання доходів; уявлення про справедливий розподіл багатства і реальність. Образ праці як страждання і терпіння.

При висвітленні особливостей трудової етики іудаїзму, необхідно виходити з того, що згідно іудаїстських уявлень праця, творчість, діяльність кожної людини є частинкою діяльності всього людства, яке прагне гармонії між душею і тілом. У зв'язку з цим вважається доцільним наголосити на характерне для соціальної етики іудаїзму уявлення про професійний обов'язок.

Аналіз морально-етичної моделі господарювання в Україні передбачає визначення ролі праці і професіоналізму у православної свідомості, з'ясування того, як практицизм відбивається крізь призму православної етики.

Основні поняття: північноамериканська ділова культура, західноєвропейська ділова культура, східна ділова культура, ділова культура в Україні, етики християнства, протестантська етика, католицизм, конфуціанська господарська етика, індо-буддійська модель трудової етики, мусульманська етична доктрина господарювання, трудова етика іудаїзму, морально-етична модель господарювання в Україні

Контрольні питання

1. Чому діловій людині необхідно знати особливості поведінки іноземців?
2. Які чинники впливають на особливості національного менталітету? У чому проявляється їх вплив?
3. Які загальні риси поведінки можна виділити для представників західних країн? Чим європейська ділова етика відрізняється від ділової етики США?
4. Чим відрізняються погляди жителів арабських країн від менталітету європейців?
5. Порівняйте ділові культури країн Сходу. Що в них загального і чим вони відрізняються?
6. Назвіть найбільш характерні ознаки ділової культури України?
7. Охарактеризуйте ставлення протестантської етики до багатства і успіху.
8. В чому проявляється «японське економічне диво»?

9. Яке місце відводиться матеріальному багатству в ієрархії традиційних цінностей з огляду на споживчі орієнтації конфуціанської етики?

10. Поясніть, у чому полягає общинно-корпоративний дух індо-буддійської моделі господарювання?

11. В чому полягають труднощі затвердження ринкової економіки на мусульманському Сході?

12. Чому у мусульманській етичній доктрині переважає пріоритет кооперованого (партнерського) бізнесу?

13. Як мирський і чернечий ідеали в православ'ї вплинули на морально-етичну модель господарювання в Україні?

14. Визначте ставлення до модернізації і техніко-економічного прогресу в кожній із розглянутих морально-етичних моделей господарювання.

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання 1. Виконайте тест «Соціокультурні особливості етики бізнесу» (Додаток 3)

Завдання 2. Використовуючи дані, що наведені у Додатку В, зробіть порівняльний аналіз того, як вирішуються етичні дилеми в реально існуючих бізнес-організаціях, що належать до різних морально-етичних моделей господарювання.

Завдання 3. Які важливі з погляду ділової етики українські традиції управління Ви можете назвати? Які з них збереглися, трансформувалися з дорадянського періоду, які нові були вироблені в незалежній Україні?

Тематика рефератів:

1. Ділові культури в міжнародному бізнесі
2. Система цінностей сучасної ділової культури в Україні
3. Кроскультурні проблеми вітчизняного бізнесу в умовах глобалізації
4. Особливості становлення українського бізнесу; етичний аспект.
5. Японська модель бізнесу.
6. Арабська модель бізнесу □ Китайська модель бізнесу.
7. Німецька модель бізнесу.
8. Північноамериканська модель бізнесу.
9. Українська модель бізнесу.

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [1; 5; 14; 18; 32].

ТЕМА 8 ПРОБЛЕМИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

ПЛАН

1 Проблеми макроетики:

- проблема відносин між корпораціями;
- проблема відносин між державою і бізнесом;
- проблема відносин між корпораціями і споживачами;
- проблема відносин між корпорацією та інвесторами;
- проблема відносин між корпорацією і локальними співтовариствами;
- проблема відносин між корпораціями і навколишнім середовищем.

2. Проблеми мікроетики:

- проблема неправильних управлінських рішень;
- проблема службових викриттів;
- проблема вигідних зв'язків;
- проблема ставлення до грошей.

3. Корпоративна культура і корпоративна етика:

3.1. Корпоративна етика: сутність та характерні ознаки :

3.2. Зміст і характер моральних проблем в організації.

3.3. Комп'ютерна етика в бізнесі.

3.4 Етичні принципи в діяльності співробітника фірми.

Основні поняття: макроетика, мікроетика, корпоративна етика, адміністративна етика, етична перевага незалучених, етика торгівлі, етика вигідних угод, службова етика, інвестиційна етика, комп'ютерна етика, етичні кодекси

Контрольні питання

1. Дайте визначення мікро - і макроетики.
2. Охарактеризуйте існуючі підходи до проблеми взаємин між бізнесом і державою
3. Назвіть умови, виконання яких забезпечує успішну співпрацю між бізнесом і споживачами.
4. В чому полягає відповідальність компанії перед інвесторами?
5. Охарактеризуйте основні типи корпоративних культур.
6. Які відмінності існують між етичними стандартами на роботі і громадськими нормами моралі?
7. Які моральні проблеми виникають усередині організації?
8. Як можна оцінити якість діяльності керівника з етичної точки зору?
9. Як можна оцінити взаємини усередині колективу з точки зору моралі?
10. Наведіть сутнісні ознаки корпоративної етики і корпоративної культури.
11. Назвіть типи корпоративних культур і коротко охарактеризуйте кожний.
12. Як відрізняються етичні стандарти на робочому місці від загальноприйнятих етичних стандартів?
13. У чому полягає складність вирішення етичних проблем на роботі?

14. Які заходи використовуються організаціями для підвищення етичного рівня керівництва і співробітників?

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання 1. Ознайомитися з наступною інформацією і обґрунтуйте свою точку зору щодо місця грошей в етичному житті ділової людини.

Ендрю Фергюсон - провідний англійський фахівець з бізнесу і менеджменту, автор низки книг, критично переглядає традиційні типи ставлення до багатства і грошей («гроші - це добре»; «гроші - це погано» і «гроші - це важко»). Він стверджує: «Я підходжу до бізнесу із зворотного від загальноприйнятого підходу боку: мірою успіху в бізнесі я вважаю не фінансовий результат, а ті можливості, які він дає людині для розвитку... Матеріальні цінності, якими ми володіємо, нічого не говорять про наш розвиток, наскільки нам вдалося реалізувати свій потенціал і чому вдалося навчитися.

Успіх полягає в цілісності, у визнанні і оцінці того, що у нас вже є і постійному дослідженні різних сторін свого «Я»... Доти, доки Ви сконцентровані на грошах як на чомусь доброму, поганому або важкому, ваші можливості досягти достатку або багатства обмежені... Постійне дослідження різних сторін людини відбувається в етичному житті організації, що дозволяє останньою вимірювати людину успіхом, а успіх - грошима».

Завдання 2. Ознайомтеся зі зразком етичного документу «Філософія організації» (Додаток Г) та порівняйте з відповідним документом реально існуючої організації.

Завдання 3. Уважно прочитайте наступну інформацію та:

1) виберіть один з трьох підходів загальнотеоретичного вирішення проблеми «ціль-засоби».

2) прокоментуйте 2-3 поради Р. Хеллера;

3) порівняйте думку Л. Якокки з поведінкою українських ділових людей, звертаючи увагу на рівень самостійності, ініціативності і «суперечки з долею».

Етика цілей і засобів має три пласти: загальнотеоретичний, прикладний і практичний.

У загальнотеоретичному плані проблема «ціль-засіб-результати» в історії європейської культури і етики була зведена тільки до двох перших елементів і стала предметом суперечки про формулу «ціль виправдовує засоби», яку традиція приписує засновникові ордена єзуїтів І. Лойолі.

У вирішенні проблеми «ціль-засіб» сформувалися три підходи:

гуманістичний: «благим цілям повинні відповідати хороші засоби»;

прагматичний: «благою є та ціль, для досягнення якої є відповідні засоби»;

цинічний: «ціль має суто службовий характер; самоцільно лише використання засобів, а цілі необхідно знаходити для їх виправдання і забезпечення довіри, підтримки».

У прикладному плані проблема набуває повного вигляду. Важливі не тільки засоби, але і результати.

Знаменитий американський дослідник менеджменту Р.Хеллер дає десять порад за рішенням даної проблеми:

- думай, раніше, ніж діяти, гроші не твої;
- добре управління є наслідком доброї ідеї;
- керівник не доводить власної неправоти;
- дохід повинен перевищувати витрати;
- можливості управляти людьми завжди нижче потрібних;
- менеджер або може виконувати свою роботу, або не може;
- коли дія вимагає складних розрахунків, не роби таких дій;
- якщо ціль помилкова, то і шлях до неї помилковий;
- якщо ти намагаєшся зробити неможливе, то тобі не минути провалу;
- найлегший спосіб зробити гроші – перестати їх втрачати.

У практичному плані дану проблему описує Л. Якокка: «Доки Ви йдете по життю, Вам трапляються тисячі вузьких бічних стежин, але дійсно широкі розвилки, що визначають вибір подальшого шляху, зустрічаються дуже рідко – це момент критичного випробування, момент істини». Суть даної істини, за Л. Якоккою, в людській самостійності і стійкості, в можливості управляти переломною ситуацією.

Тематика рефератів:

1. Культура бізнесу як складна, динамічна система, що розвивається.
2. Культура організації
3. Якість продукції як індикатор рівня культури бізнесу
4. Етика підприємництва як ключової ланки в бізнесі
5. Типологія корпоративних культур
6. Проблеми комп'ютерної етики в бізнесі
7. Етика інтелектуальної власності в сучасному бізнес-середовищі

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [4; 9; 10; 16; 30; 32].

ТЕМА 9.
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕТИКИ БІЗНЕСУ І ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ
ПЛАН

1. Етика бізнесу та етикет: загальне та відмінне.
2. Правила поведінки з точки зору етики бізнесу і ділового етикету.
3. Основні елементи ділового етикету:
 - вітання;
 - представлення;
 - звернення;
 - субординація;
 - візитні картки;
 - ділові подарунки і сувеніри;
 - етикет у культурі зовнішності: одяг для чоловіків;
 - одяг для жінок; аксесуари;
 - салоновий одяг
4. Мовний етикет. Поняття мовного етикету. Уміння слухати як частина ділового етикету. Особливості дистантного спілкування. Ділове листування.
5. Імідж ділової людини. Модель поведінки. Тактика спілкування.

Основні поняття: етика бізнесу, діловий етикет, елементи ділового етикету, мовний етикет, імідж ділової людини

Методичні рекомендації. При підготовці до практичного заняття необхідно уяснити найважливіші положення, на яких повинна ґрунтуватися сучасна ділова етика: створення матеріальних цінностей в усьому різноманітті форм розглядається як спочатку важливий процес; прибуток і інші прибутки розглядаються як результат досягнення різних суспільнозначущих цілей; пріоритет при розв'язанні проблем, що виникають у діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособових стосунків, а не виробництву продукції.

Наступним кроком слід вважати необхідність розуміння того, що дотримання ділової етики є одним із головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Говорячи про взаємозв'язок етики бізнесу та ділового етикету, важливо звернути увагу на наступну тезу: етика бізнесу ґрунтується на діловому етикеті, тобто загальних правилах поведінки, вироблених людьми в процесі спільної життєдіяльності. Тому знання ділового етикету є основою підприємницького успіху. Впродовж підготовки до заняття необхідно також визначити зміст та вимоги до основних елементів ділового етикету.

Слід також звернути увагу на те, що успішна діяльність фірми, її імідж певною мірою залежать від того, наскільки правильною мовою розмовляють її керівники і службовці, наскільки грамотно і літературно вони листуються. З урахуванням того, що менеджер знаходиться в постійному спілкуванні: в безпосередньому діалозі (з підлеглими, керівником, колегами по службі, відвідувачами офісу, клієнтами) і опосередкованому (телефон, електронна пошта тощо), доцільно розкрити, що передбачає дотримання правил мовного етикету.

Нарешті, питання щодо іміджу ділової людини передбачає окреслення основних характеристик цього поняття та складових моделі поведінки.

Контрольні питання

1. Коли і чому виник етикет?
2. Які функції виконує діловий етикет?
3. Які види ділового етикету Ви знаєте?
4. Обґрунтуйте значущість ділового етикету в сучасному бізнесі.
5. Дайте визначення поняття «ділове спілкування».
6. Назвіть загальні етичні принципи ділового спілкування.
7. Окресліть сучасні погляди на місце етикету в діловому спілкуванні.
8. Назвіть шість заповідей етики в діловій кар'єрі.
9. Охарактеризуйте морально-етичний портрет сучасного ідеального підприємця.

Тестові завдання та проблемні ситуації

Завдання 1. Перерахуйте основні ритуали і церемонії (не менше десяти) ділового життя.

Завдання 2. Прокоментуйте приведені нижче правила. Яке з них є найважчим для Вас?

Вважається, що існує дев'ять правил етики службових стосунків:

посміхайся, будь ввічливий і привітний, підтримуй гарний настрій у себе і тих, хто оточує, бо так не тільки жити веселіше, але і виконувати роботу швидше;

вітайся, не скупися на прояв особистої поваги до підлеглих, співробітників, партнерів, оскільки шанобливе ставлення створює ділову атмосферу для всіх, а посади можуть швидко мінятися, і завтра ти сам можеш опинитися в підпорядкуванні у свого нинішнього підлеглого;

не плутайся між «ти» і «ви», оскільки в українських традиціях краще звертатися на «ви», оскільки «ти» веде до панібратства з одними і недовір'я з боку інших;

терпляче слухай і виявляй максимум доброзичливості до учасників наради, яку ти ведеш, оскільки люди, відклавши багато справ, прийшли на нього для вироблення вирішення проблем, в яких зацікавлений перш за все ти сам; веди наради за принципом «кожен говорить те, що хоче сказати»;

більше проси, ніж наказуй, оскільки наказ слухний тільки в крайніх випадках (загроза зриву важливого засідання, порушення правил техніки безпеки, аварії, надзвичайні події, терор), а люди в службових стосунках краще реагують на слово «прошу», ніж «наказую»;

дякуй, але і стягай, тобто користуйся всіма санкціями цього найважливішого інструменту етичного керівництва, але пам'ятай, що заохочення діє вішій, ніж покарання, та і їх не можна застосовувати за принципом «усім сестрам по сережках, а всім братам – по батогу»;

зрозумій, запам'ятай і допоможі – найважливіша заповідь ділової етики, оскільки тільки особисте взаєморозуміння і необхідна допомога призводять до дружньої атмосфери в організації;

□ не переслідуй за критику, оскільки мстивість взагалі аморальна; удосконалюй критику: уміло і обережно критикуй підлеглих без якого-небудь приниження гідності і причіпок, грубощів; при несправедливій критиці на твою адресу спокійно поясни, що той, що критикує не має повної інформації, пам'ятаючи при цьому – самокритика і самоіронія є кращим засобом проти дурного авторитету, лестощів і підлабузництва;

□ спирайся на самостійних, міцних людей, уникаючи підлеглих, що не мають своєї думки.

Завдання 3. З метою перевірки свого знання ділового етикету, виконайте відповідний тест (Додаток Ж).

Тематика рефератів:

1. Діловий етикет.
2. Категорії етики бізнесу і принципи ділового етикету.
3. Ділова бесіда
4. Ділова розмова по телефону
5. Ділова зустріч (переговори)
6. Особливості проведення нарад
7. Мистецтво правильно говорити і мислити
8. Уміння слухати
9. Професійна етика
10. Щоденний етикет: культура поведінки на вулиці, в магазині
11. Щоденний етикет: правила поведінки в кав'ярні, їдальні, ресторані.
12. Щоденний етикет: в транспорті
13. Щоденний етикет: у театрі, бібліотеці
14. Діловий одяг для чоловіків на вернісажі, в картинній галереї
15. Діловий одяг для жінок.
16. Еволюція ділового етикету □

Рекомендована література: основна [1-15], додаткова [2; 6; 7; 11; 17; 24; 31].

ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З КУРСУ «ЕТИКА БІЗНЕСУ»

1. Етика. Природа і сутність етики. Проблеми обґрунтування в етиці. Мораль і етика. Мораль і моральність.
2. Структура загальної етики. Описова етика, нормативна етика і метаєтика.
3. Професійна і прикладна етика: специфіка та взаємозв'язок. Професійна етика: походження, поняття, види.
4. Професійна і універсальна етика: загальне та окреме.
5. Етика бізнесу: специфіка предмету і структура.
6. Етапи становлення етики бізнесу.
7. Наукові концепції етики бізнесу:
8. Проблеми макроетики:
9. Проблеми мікроетики:
10. Корпоративна культура і корпоративна етика.
11. Світовий рівень (гіпернорми). Універсальні принципи етики бізнесу.
12. Макрорівень. Загальні принципи етики міжнародного бізнесу.
13. Мікрорівень: принципи етики бізнесу у відносинах між: організацією і споживачами продукції; організацією з власниками; організацією і персоналом; організацією і конкурентами.
14. Відмітні особливості ділової етики Заходу.
15. Ділові культури країн Сходу.
16. Етика бізнесу в Україні.
17. Етика менеджменту: поняття і основні характеристики.
18. Становленні етики менеджменту як нормативної системи: соціальні і моральні аспекти управління у філософській, етичній і соціальній думці.
19. Основні морально-етичні вимоги до сучасного ефективного менеджера. Етичні аспекти ухвалення менеджерських рішень
20. Етика відносин у системі «керівник — підлеглий». Стили і методи керівництва. Правила конструктивної критики. Псевдокритика.
21. Поняття етичного менеджменту: принцип людиноцентризму в управлінні.
22. Етичні механізми ділового спілкування.
23. Етичні норми і етичні імперативи ділового спілкування.
24. Етичні еталони і зразки поведінки при спілкуванні «зверху – вгору».
25. Етика ділового спілкування «знизу-вгору».
26. Етика ділового спілкування «по горизонталі»
27. Корпоративна етика: сутність та характерні ознаки :
28. Зміст і характер моральних проблем в організації:
29. Комп'ютерна етика в бізнесі.
30. Етичні принципи в діяльності співробітника фірми.
31. Особливості адміністративної етики
32. Стили керівництва: основні та проміжні.
33. Моральний кодекс керівника
34. Морально-етична модель господарювання цивілізацій Сходу
35. Західно-християнська модель господарювання

36. Морально-етична модель господарювання в Україні.
37. Вплив національних і релігійних особливостей середовища господарювання на модель управління.
38. Етика бізнесу та етикет: загальне та відмінне.
39. Правила поведінки з точки зору етики бізнесу і ділового етикету.
40. Основні елементи ділового етикету: вітання; представлення; звернення; субординація; візитні картки; ділові подарунки і сувеніри; етикет у культурі зовнішності: одяг для чоловіків; одяг для жінок; аксесуари; салоновий одяг
41. Мовний етикет. Поняття мовного етикету. Уміння слухати як частина ділового етикету. Ділове листування.
42. Імідж ділової людини. Модель поведінки. Тактика спілкування.
43. Конфлікти в бізнесі та засоби їхнього подолання.
44. Етика рекламної діяльності.
45. Етика і соціальна відповідальність бізнесу.
46. Етичний кодекс бізнесу. Види і функції етичних кодексів.
47. Предмет і завдання етики. Етика як філософська наука про мораль.
48. Структура загальної етики. Функції етики
49. Основні завдання етики у сучасних умовах
50. Етика бізнесу як різновид професійної етики
51. Етика бізнесу: специфіка предмету і структура. Етапи становлення етики бізнесу.
52. Наукові концепції етики бізнесу: - теологічна концепція (М. Вебер); - теорія утилітаризму (І. Бентам) та норм-утилітаризму; - деонтична етика (І. Кант) і її основні принципи; - етика справедливості, або етика лібералізму (Дж. Ролз).
53. Формування етики підприємництва
54. Етика спілкування (телефонні розмови і службове листування)
55. Етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів
56. Етичні норми реклами
57. Суперечка – постійний супутник бізнесменів
58. Техніка переконання
59. Принципи ведення суперечки
60. Помилки та виверти під час суперечки
61. Шляхи встановлення згоди учасників ділових дискусій і суперечок
62. Визначення етики та етикету менеджменту. Види етичних підходів у менеджменті
63. Фактори, що визначають етичний вибір
64. Етикет ділового спілкування
65. Визначення соціальної відповідальності
66. Види відповідальності в менеджменті
67. Еправління етикою і соціальною відповідальністю компанії
68. Створення комфортного психологічного клімату в колективі
69. Основні підходи щодо формування ефективної взаємодії керівника з підлеглим

70. Типи керівників та способи ефективної комунікації з ними
71. Правила субординації при спілкуванні з керівником
72. Стратегії поведінки керівника у конфліктній ситуації
73. Приклади взаємодії керівник-підлеглий з світового досвіду
74. Особливості адміністративної етики
75. Стилi керівництва: основні та проміжні.
76. Моральний кодекс керівника
77. Визначення етики та етикету в міжнародному менеджменті.
78. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті
79. Фактори, що визначають етичний вибір
80. Особливості ділового етикету у різних країнах
81. Юридична та соціальної відповідальності в менеджменті
82. Управління етикою і соціальною відповідальністю компанії
83. Ділова етика в українському бізнес-суспільстві
84. ТНК і міжнародний бізнес в Україні

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ З КУРСУ «ЕТИКА БІЗНЕСУ»

Порядок перерахунку рейтингових показників нормованої 100- бальної університетської шкали оцінювання в традиційну 4-бальну шкалу та європейську шкалу ECTS.

Інтервальна шкала оцінок встановлює взаємозв'язки між рейтинговими показниками і шкалами оцінок.

Методи навчання: опорні конспекти лекцій, бесіди, робота з літературою, проблемний виклад, інтерактивні методи в процесі обговорення питань практичних заняття, навчальні тести, ситуаційні завдання, розгляд дискусійних питань (ділові ігри, дискусія та ін.), підготовка рефератів та написання контрольної роботи.

Методи оцінювання: поточне оцінювання, розгляд дискусійних питань на практичному занятті, тематичне тестування, оцінка за реферат, ІНДЗ, підсумковий контроль. Враховуючи те, що питома вага оцінки кожного з видів навчальної роботи студента у підсумковій (загальній) оцінці визначається, виходячи із їх вагомості у теоретичній та практичній підготовці фахівця, структури та змісту навчальної дисципліни, кількість балів розподілено так: Розроблено норми оцінювання кожного виду роботи. Так, наприклад, відповіді на практичних заняттях оцінювалися так:

Критерії та норми оцінювання навчальної діяльності студентів в процесі вивчення курсу „ Етика бізнесу «

Максимальна кількість балів -10	Критерії оцінювання
10	питання розкрито правильно, повно, ґрунтовно, ілюстровано прикладами, фактами, цифрами;
8-6	питання розкрито правильно, допущено 1-2 неточності, окремі положення розкрито неповно;
5-4	розкрито питання, проте допущено помилки, відповідь неповна, неточна;
3-0	питання розкрито неправильно або завдання не виконано.

ІНДЗ оцінювалося у 10 балів - за роботу; використовувалися норми оцінювання, аналогічні до наведених вище (відповідно кількість балів розбито так: 10 - 8; 7 - 6; 5 - 4; 4 - 0).

Навчальні досягнення студента з усіх видів виконуваних робіт (теоретична підготовка, ІНДЗ, підсумковий контроль) оцінюються кількісно відповідно до шкали, наведеної у „Положенні про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців»

Шкала оцінювання:

- 90 – 100 балів – відмінно (A);
- 75 – 89 балів – добре (BC);
- 60 -74 бали – задовільно (DE);

35 – 59 балів – *незадовільно* з можливістю повторного складання (FX);
1 -34 бали – *незадовільно* з обов'язковим повторним курсом (F).

Методичне забезпечення: опорні конспекти лекцій, навчально-методичні посібники, методичні рекомендації.

Для отримання заліку з предмету «Етика бізнесу» студент повинен мати конспект усіх лекцій, успішно відповідати на практичних та індивідуальних заняттях, опрацювати теми самостійної роботи та виконати всі відповідні завдання, успішно скласти залік у формі тесту.

ДОДАТКИ

Додаток А

Моделі прийняття рішень в організації

Варіант 1. Модель ухвалення рішень на основі утилітаризму

Утилітаризм набув широкого поширення в господарській етиці.

Модель ухвалення рішень на основі утилітаризму складається з наступних кроків:

1. Визначити усі зацікавлені сторони.
2. Визначити альтернативні стратегії.
3. Оцінити витрати і результати у рамках кожної стратегії для кожного учасника.
4. Вибрати найкраще рішення, тобто те, яке забезпечує найбільше благо для найбільшого числа учасників.

Етична теорія утилітаризму має певні переваги.

Передусім вона орієнтована на оптимальні рішення, використовує раціональний, а не інтуїтивний аналіз: на основі зіставлення витрат і результату. Оскільки етична теорія утилітаризму має телеологічний характер і орієнтована на оцінку певної мети, вона зручна для прийняття і обґрунтування правильності управлінських рішень. Крім того, вона дозволяє враховувати інтереси усіх зацікавлених осіб, їх задоволення і страждання.

Проте утилітаризм має деякі обмеження і недоліки.

Головним недоліком є те, що цей етичний принцип орієнтований на короткострокові результати і не може прослідкувати наслідки поведінки або ухваленого рішення в довгостроковому терміні. Крім того, утилітаризм може порушувати інтереси меншості, ігноруючи такі важливі поняття, як права людини і справедливість. Можуть виникнути також проблеми з підрахунками, якщо прийняте рішення впливає на дуже велику кількість людей. Готовність дотримуватись прав інших спирається на раціоналістичну природу людини, що усвідомлює, що її права дотримуватимуться іншими, якщо вона дотримуватиме їх права.

Варіант 2. Модель ухвалення рішень на основі теорії прав

З точки зору теорії прав процедура ухвалення управлінського рішення виглядає таким чином: 1. Виявити усі зацікавлені сторони.

2. Визначити права кожного учасника.
3. Визначити обов'язки щодо різних сторін.
4. Встановити пріоритетність зобов'язань.
5. Ухвалити рішення на основі пріоритетності зобов'язань по відношенню до зацікавлених осіб.

Теорія прав має ряд переваг.

Передусім це простота застосування. Теорія прав надає процесу ухвалення рішень визначеність, оскільки спирається на абсолютні принципи і, крім того, унеможлиблює тиск більшості на меншість. Проте в конфліктних ситуаціях теорія прав не дає відповіді на питання про те, чиї права є правильними, а чиї - неправильними.

До недоліків теорії відноситься невирішеність питання про межі прав, а також можливість виправдання егоїстичної поведінки індивіда.

Варіант 3. Модель ухвалення рішення з опорою на філософію моралі

Модель ухвалення рішення з опорою на філософію моралі розроблена відомим фахівцем в області господарської етики М. Веласкесом. Вона включає наступні етапи:

1. Виявити факти, що все відноситься до цього питання. На цьому етапі необхідно зібрати усю фактичну інформацію про політику організації, саму організацію і вчинок, який піддається етичному аналізу. Тут важливо відокремити факти від передумов і можливих інтерпретацій, виявляючи критичний підхід до джерел інформації.

2. Визначити етичний аспект проблеми. На цьому етапі ідентифікується проблема або ситуація, що вимагає від індивіда або організації конкретного рішення, яке може бути розцінене як погане або хороше, етичне або неетичне (наприклад, конфлікт інтересів, несправедливість, дискримінація, хабар).

3. Визначити основні зацікавлені сторони. З усього списку індивідів і груп, на яких рішення, що приймається, може вплинути, виділяються ключові учасники.

4. Виявити можливі альтернативні рішення. На цьому етапі розробляються усі можливі дії без урахування етичних аспектів їх наслідків.

5. Визначити етичні аспекти альтернативних рішень. Проводиться етичний аналіз альтернативних рішень на основі відомих етичних теорій (утилітаризм, теорія прав, теорія справедливості) з метою виявлення рішення, ухваленого з точки зору моралі.

6. Виявити практичні обмеження, тобто визначити ті чинники, які можуть загальмувати реалізацію рішення.

7. Визначити практичні заходи.

На цьому етапі виноситься моральне судження про правильність або неправильність рішення, виокремлюється і виконується обраний варіант.

Філософські теорії пропонують взаємовиключні підходи до моральних проблем і рішення етичних дилем, що створює серйозні труднощі для керівників, працівників і усіх, хто бажає враховувати етичні аспекти при ухваленні господарських рішень. Проте опора на філософію моралі при ухваленні рішень в господарській діяльності дозволяє, по-перше, усебічно і критично аналізувати конкретні ситуації, по-друге, знаходити обґрунтовані рішення етичних дилем на основі певних моральних принципів.

Комунікативні та організаторські здібності менеджера
Комунікативні здібності - це здібності особи, що забезпечують ефективність її спілкування і психологічну сумісність у спільній діяльності.

Організаторські здібності - це здатність людини організувати себе і інших.

Комунікативні та організаторські здібності – невід’ємні атрибутивні якості для фахівця в царині управління.

З’ясуванню того, чи володієте Ви як майбутній менеджер комунікативними і організаторськими здібностями, сприятиме наступний тест. Вам пропонується відповісти на 40 питань. Якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то біля номера питання поставте «так»; якщо Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) - поставте «ні».

1 Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?

2 Чи часто вдається схилити більшість своїх колег до прийняття ними Вашої думки?

3 Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяне Вам кимось з Ваших колег?

4 Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?

5 Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?

6 Чи подобається Вам займатися громадською роботою?

7 Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами, за комп’ютером або за якими-небудь іншими заняттями, ніж з людьми?

8 Якщо виникли які-небудь перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?

9 Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старше Вас за віком?

10 Чи любите Ви вигадувати і організувати зі своїми друзями різні ігри і розваги?

11 Чи важко Вам включитися в нову для Вас компанію?

12 Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які треба б було виконати сьогодні?

13 Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?

14 Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші друзі діяли відповідно до Вашої думки?

15 Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?

16 Чи вірно, що у Вас не буває конфліктів з друзями через невиконання ними своїх обіцянок, обов’язків, зобов’язань?

17 Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?

18 Чи часто в рішенні важливих справ Ви переймаєте ініціативу на себе?

19 Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути одному?

20 Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?

21 Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22 Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23 Чи переживаєте Ви почуття утруднення, незручності або ніяковості, якщо доводиться виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24 Чи правда, що Ви стомлюєтесь від частого спілкування з колегами або друзями?

25 Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?

26 Чи часто Ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, що зачіпають інтереси Ваших товаришів?

27 Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих для Вас людей?

28 Чи вірно, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?

29 Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення до малознайомої для Вас компанії?

30 Чи брали Ви участь у громадській роботі в школі або в університеті?

31 Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

32 Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?

33 Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому для Вас компанію?

34 Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для Ваших товаришів?

35 Чи правда, що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36 Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?

37 Чи вірно, що у Вас багато друзів?

38 Чи часто Ви опиняєтесь в центрі уваги у Ваших товаришів?

39 Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40 Чи правда, що Ви не дуже упевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх колег? Обробка результатів Комунікативні здібності.

Низькі - людина нетовариська, зазнає труднощі і певні незручності у встановленні контактів з людьми.

Нижче середнього - людина не прагне до спілкування, відчуває себе скуто в незнайомому колективі, коло своїх знайомих обмежує, не прагне відстоювати свою думку і важко переживає образи.

Середні - людина товариська, балакуча (особливо в колі знайомих людей), круг знайомств не обмежує.

Високі - людина товариська, не відчуває себе загубленою в новій обстановці, швидко знаходить друзів, у спілкуванні виявляє ініціативу, прагне розширити коло своїх знайомих.

Дуже високі - людина дуже товариська, Відчуває потребу в спілкуванні, активно залучається до подій, що відбуваються навколо неї. Вносить пожвавлення до компаній, легко заводить нові знайомства, прагнучи до розширення круга своїх друзів.

Для того, щоб з'ясувати свої комунікативні здібності, скористайтеся «ключем»:

поставте собі по 1 балу за кожну відповідь «так» на 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 питання і за кожну відповідь «ні» на 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39 питання.

Коефіцієнт комунікативності K_k визначають за формулою: $K_k = t/20$, де t - кількість відповідей, що співпали з «ключем».

Якщо K_k відповідає:

- а) від 0,10 до 0,45 - низький рівень;
- б) від 0,46 до 0,55 - рівень нижче середнього;
- в) від 0,56 до 0,65 - середній рівень;
- г) від 0,66 до 0,75 - високий рівень;
- д) від 0,76 до 1,00 - дуже високий рівень.

Організаторські здібності.

Низькі - людина не уміє себе організувати, відсутня внутрішня зібраність. У громадському житті ініціативи не виявляє.

Нижче середнього - людина уникає ухвалення самостійного рішення, прояв ініціативи в громадському житті занижений.

Середні - в екстремальних ситуаціях людина може організувати себе і переконати колег в ухваленні якого-небудь рішення.

Високі - людина усе робить згідно з внутрішніми спрямуваннями. У важкій ситуації здатна приймати самостійні рішення.

Дуже високі - відчуває потребу в організаторській діяльності. Приймає самостійні рішення, відстоює свою думку і домагається, щоб вона була прийнята іншими.

Для підрахунку організаторських здібностей скористайтеся наступним «ключем»:

поставте собі по 1 балу за кожну відповідь «та» на 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 питання і за кожну відповідь «ні» на 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 питання.

Коефіцієнт організаторських здібностей (K_o) визначають за формулою: $K_o = t/20$, де t - кількість відповідей, що співпали з «ключем».

Якщо K_o відповідає:

- а) від 0,20 до 0,55 - низький рівень;
- б) від 0,56 до 0,65 - рівень нижче середнього;
- в) від 0,66 до 0,70 - середній рівень;
- г) від 0,71 до 0,80 - високий рівень;
- д) від 0,81 до 1,00 - дуже високий рівень.

Доцільно зауважити, що пропонована методика дозволяє визначити наявність рівня комунікативних і організаторських здібностей на цей період.

За наявності цілеспрямованості і належних умов діяльності ці схильності можуть розвиватися.

Вирішення етичних дилем у бізнесі Моделі вирішення етичних дилем.

Існують різні способи вирішення етичних дилем. Але головне - необхідно уникати виправдання неетичної поведінки і прагнути ухвалювати помірковані і зважені рішення.

Вже в першій чверті ХХ ст. відбувалися спроби розробити моделі вирішення етичних дилем, які допоможуть індивідові раціонально осмислити етичний аспект рішення, що приймається, і здійснити моральний розрахунок. Моральний розрахунок - це спосіб раціонального визначення правильного з точки зору моралі рішення в конкретній ситуації.

В 1930-х рр. була запропонована проста модель, яка набула широкого поширення в ділових колах. Вона складається з наступних чотирьох питань, які мають характер етичного тесту при ухваленні ділового рішення:

1. Чи є дані для прийняття рішення вірними?
2. Чи є рішення справедливим по відношенню до усіх зацікавлених осіб?
3. Чи буде це рішення сприяти поліпшенню дружніх стосунків, зміцненню репутації і ділових зв'язків фірми, а також позитивно впливати на її «гуд-вилл»?

4. Чи буде це рішення вигідним для усіх зацікавлених осіб? У сучасній літературі, присвяченій проблемам етики, моделі рішення етичних дилем набули великого поширення. Відомі різні моделі, але головне, що їх об'єднує, - це переконаність у тому, що етичні дилеми повинні вирішуватися не на основі емоцій, а за допомогою раціонального аналізу ситуації.

Наприклад, модель, розроблена Блачардом і Пілі, має простий вигляд; вона вимагає послідовної відповіді на наступні питання:

1. Чи є рішення законним?
2. Чи є рішення обміркованим?
3. Як Ви себе почуваєте, прийнявши таке рішення? Складніший вид має модель, розроблена професором Гарвардського університету Лаурою Неш.

Модель, що здобула широку популярність, складається з дванадцяти питань, які дозволяють провести послідовний етичний аналіз вчинку або рішення, що приймається:

1. Чи досить точно Ви визначили проблему?
2. Як би Ви визначили проблему з позиції іншої сторони?
3. Як ця проблема виникла?
4. Кому або чому Ви залишаєтеся вірними як особа і як працівник корпорації, приймаючи рішення?
5. З якою метою Ви приймаєте це рішення?
6. Як ваша мета співвідноситься з очікуваним результатом?
7. Кому ваше рішення може зашкодити?
8. Чи можете Ви обговорити Ваше рішення з іншою стороною?
9. Чи упевнені Ви, що ваше рішення виглядатиме таким же обґрунтованим, як зараз, через деякий час?
10. Чи можете Ви обговорити Ваше рішення з вашим начальником, друзями, сім'єю, керівником?

11. Які будуть символічні результати Вашого вчинку, якщо Вас зрозуміють правильно або якщо Вас зрозуміють неправильно?

12. За яких обставин Ви б відмовилися від своєї позиції? Компанії, що здійснюють етичні програми на своїх підприємствах у якості етичного керівництва пропонують своїм співробітникам моделі ухвалення етичних рішень. Часто вони забезпечують співробітників так званими етичними картками, на яких сформульовані рекомендації для ухвалення рішення в складній моральній ситуації.

Наприклад, Де Джордж згадує відому компанію, виробника аерокосмічної техніки, яка пропонує своїм працівникам і менеджерам наступну модель ухвалення етичних рішень, : 1. Чи законні мої дії? 2. Чи поступаю я справедливо і чесно? 3. Чи витримають мої дії перевірку часом? 4. Як я почуватиму себе після цього? 5. Як я виглядатиму в газетах? 6. Чи зможу я сьогодні заснути спокійно? 7. Як би я порадив вчинити своїй дитині? 8. Як я почуватиму себе, якщо члени моєї сім'ї і мої друзі дізнаються про мій вчинок?

Ще один приклад моделі рішення етичної дилеми можна знайти в етичному кодексі Міжнародного валютного фонду, який рекомендує своїм працівникам в цілях моральної оцінки своєї поведінки використовувати наступну анкету: 1. Чи є дія законною? 2. Чи є вчинок правильним? 3. Як він відіб'ється на мені і Міжнародному валютному фонді: позитивно або негативно? 4. Що б подумала про мій вчинок розумна людина? 5. Був би я занепокоєний, якби інші дізналися про мій вчинок? 6. Чи можливий альтернативний вчинок, який не приведе до ситуації етичного конфлікту?

Додаток Г

Філософія організації (зразкова форма)
ЗАТВЕРДЖУЮ Керівник організації (ПБ) «. »__200__р.

Філософія організації (Внутрішньофірмові правила і принципи взаємин робітників і службовців)

1. Мета і завдання організації

1.1. Мета організації - забезпечення повного матеріального добробуту і усебічного розвитку робітників і службовців на основі випуску і реалізації якісної продукції (робіт і послуг).

1.2. Завдання: -- визначення правильної стратегії розвитку маркетингу організації у відповідній галузі народного господарства: науково-технічна і конструкторська підготовка конкретного типу виробництва, сприяюча випуску якісної продукції; -- створення ефективної системи управління організацією і її підрозділами (структура, персонал, інформація): випуск якісної продукції, відповідно до світових (національних, галузевих) стандартів; -- забезпечення гуманної соціальної політики в області оплати, охорону праці і рівня життя працівників.

1.3. Критеріями досягнення мети є:

1. Максимізація прибутку від усіх видів діяльності.
2. Зниження витрат (собівартості) робіт і послуг.
3. Зростання об'ємів (виручки) від усіх видів діяльності.
4. Підвищення якості продукції і послуг.
5. Зниження плинності кадрів.
6. Максимізація прибутків і рівня життя співробітників.
7. Мінімізація числа робочих місць і службовців.

2. Декларація прав співробітника Кожній людині гарантовані наступні права.

2.1. Особисті і цивільні права співробітника: на гідне життя і збільшення його тривалості; на особисту недоторканість, повагу людської гідності, честі і репутації, вільний розвиток особистості; на захист від довільних посягань і втручання в особисте і сімейне життя; на вибір місця проживання, вільне пересування територією держави; на отримання громадянства; на повсюдне визнання і судовий захист своїх прав і свобод.

2.2. Культурні права: на участь у культурному житті і користування досягненнями вітчизняної і світової культури; на свободу викладання, наукову і творчу діяльність; на інтелектуальну власність і її захист; на відпочинок і дозвілля для сприятливого використання вільного часу в цілях духовного, культурного і фізичного розвитку.

2.3. Соціальні права: на рівень життя, необхідний для підтримки добробуту людини і її сім'ї; на споживчий вибір, повноцінне харчування, доступність і різноманітність товарів; на соціальні послуги і побутове обслуговування; на найвищий досяжний рівень психічного і фізичного здоров'я, його охорону і медичну допомогу; на соціальне забезпечення, соціальне страхування і захист у випадках соціального ризику; на державну допомогу при вимушеній міграції.

2.4. Права на вільний вибір професії, виду зайнятості і місця роботи: на професійну орієнтацію, підготовку і перепідготовку; на професійну незалежність при виконанні трудових обов'язків; на просування по роботі з

урахуванням стажу і кваліфікації; на професійну реабілітацію і зайнятість при інвалідності; на свободу від примусової і обов'язкової праці.

2.5. Права на охорону праці: на безпечні, гігієнічні і технологічно обладнані робочі місця; на профілактику і захист від ризику професійних захворювань і виробничого травматизму; на інформацію про небезпечні для здоров'я чинники, пов'язані з роботою.

2.6. Право на справедливу винагороду: на участь у визначенні умов оплати своєї праці; · на оплату праці, що забезпечує гідне існування для себе і своїх сімей; на підвищену оплату, збільшення компенсаційних відгулів за роботу в наднормовий час, у вихідні і святкові дні; на першочергове задоволення вимог по виплаті заробітної плати, від «заморожування», надмірних податків і утримань; на стимулювання добросовісної, ініціативної професійної праці.

2.7. Права на обмеження робочого часу: на нормальну тривалість робочого часу, що не перевищує 40 г. на тиждень і 8 г. на день; на звільнення від роботи або скорочення її тривалості в нічний час; на неповний робочий час для догляду за дітьми, хворими членами сім'ї, при інвалідності; 49 на узгоджений неповний і гнучкий робочий час.

2.8. Права на відпустку: на надання різних видів оплачуваних відпусток: щорічної основної, щорічної додаткової за особливі умови праці, творчої; по вагітності і пологам; по догляду за малолітніми дітьми; · на щорічну основну відпустку не менш __календарних днів; · на використання основної відпустки частинами; на отримання компенсації при звільненні за невикористані основну і додаткову відпустки.

2.9. Права на захист своїх інтересів, прав і свобод: на попереднє попередження і грошову компенсацію при звільненні; на відновлення на роботі і виплату грошової компенсації у разі звільнення без законної підстави; · на звернення до суду за вирішенням трудових суперечок.

2.10. Право на освіту: освіта має бути безкоштовною, щонайменше початкова і загальна середня; середня освіта має бути обов'язковою; технічна і професійна освіта має бути однаково доступною для усіх на основі здібностей кожного; освіта має бути спрямована на повний розвиток людської особистості і виховання поваги до прав і основних свобод; освіта повинна сприяти взаєморозумінню, терпимості і дружбі між усіма народами, расовими і релігійними групами, а також діяльності Організації Об'єднаних Націй щодо підтримки миру; батьки мають право пріоритету у виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей; організація гарантує оплату усіх видів підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і службовців за рахунок свого прибутку.

3. Заохочення і зарплата

3.1. В організації всіляко заохочується ініціатива співробітників, спрямована на: · зростання прибутків організації від усіх видів діяльності; · підняття іміджу організації в засобах масової інформації, адміністрації області, міста, району і на підприємствах; економію матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів і скорочення витрат; підвищення

якості продукції, робіт і послуг, поєднання професій, опанування суміжних професій і посад; підвищення кваліфікації і зростання професійних знань і умінь співробітників; залучення творчих осіб (новаторів, винахідників, ентузіастів, консультантів) в організацію; розробку нових методів і технологічних процесів і впровадження їх в процес виробництва; участь в усіх формах викладацької діяльності; зростання рівня кваліфікації співробітників шляхом навчання у вишах, училищах, коледжах, школах бізнесу.

3.2. В організації забороняється розголошувати відомості, складові комерційної і службової таємниці, у тому числі: · усі види господарських і трудових договорів; розміри використання єдиного фонду оплати праці, включаючи заробітну плату будь-якого співробітника; розміри фонду розвитку виробництва; загальну суму грошових коштів на розрахунковому рахунку організації і усі взаємини з банком; зміст методів і технологій виробництва; перспективи розвитку організації і вкладення фінансових коштів в конкретні заходи; зміст усіх документів для службового користування; анкети і особисті якості співробітників, особливості їх роботи, навчання і поведінки.

3.3. В організації забороняється також: · вживання спиртних напоїв у робочий час і появу на роботі в стані наркотичного або алкогольного сп'яніння; · застосування до робітників і службовців методів фізичної або грубої психологічної дії; · будь-які види зловживання фінансовими або матеріальними цінностями організації в особистих або корисливих цілях; · інтимні стосунки із співробітниками організації або примус до вступу в інтимні стосунки співробітників або клієнтів організації; · куріння в корпусах і приміщеннях, окрім спеціально відведеного місця.

Будь-які з перерахованих випадків порушення пунктів 3.2 і 3.3 розглядаються керівництвом організації і є причиною негайного звільнення співробітника.

4. Якості співробітника

4.1. Ділові якості співробітника, необхідні для оптимального виконання ним своїх функціональних обов'язків в організації: дисциплінованість, самостійність, пунктуальність, працьовитість, господарність, комунікабельність, сумлінність, уміння доводити доручену справу до кінця, наполегливість, цілеспрямованість, заповзятливість, уміння слухати людей, енергійність.

4.2. Моральні якості співробітника, необхідні для роботи в колективі і виконання своїх функціональних обов'язків: чуйність, доброзичливість, уважність, здатність сприймати критику, відданість, культурність, порядність, чесність, скромність, справедливість.

4.3. В організації нетерпимо прояв таких людських вад, як: безвідповідальність, віроломство, грубість, владолюбство, жадність, заздрість, інтриганство, лінь, розбещеність, похитливість, лицемірство, недисциплінованість, непорядність, нечесність, підлість, зрада, хамство.

4.4. Організація має право проводити соціально-психологічне тестування співробітника з метою визначення об'єктивного набору якостей

для конкретної посади і забезпечення хорошого соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Умови праці. Робоче місце

5.1. Організація забезпечує кожному співробітникові комфортні умови праці в офісі, оснащеному сучасними меблями і устаткуванням: окремий стіл і стілець (для службовця), окреме місце (для робітника); вільний доступ до шаф відділу, методичних розробок і книг у бібліотеці; вільний доступ до комп'ютера і робота на ньому після навчання; користування службовим телефоном; використання розмножувальної техніки (для службовців); · користування службовим транспортом (якщо організація організовує перевезення або належить за посадою).

5.2. Організація рекомендує співробітникам: не призначати і не проводити зустрічі з родичами і друзями усередині організації; скоротити до мінімуму особисті розмови службовим телефоном; не використовувати будь-які види устаткування і транспорт в особистих цілях без дозволу керівництва; · не вести ділові переговори у присутності сторонніх осіб, якщо це призведе до розголошення службової таємниці; використовувати для відпочинку тільки спеціально відведений час (перерви); не допускати вільного використання устаткування відвідувачами.

5.3. Здоров'я і працездатність.

Організація проголошує здоровий спосіб життя, праці і відпочинку і готова всіляко цьому сприяти. Ми закликаємо співробітників регулярно займатися різними видами фізичної культури.

Для вирішення цього завдання організація: забезпечує співробітників хорошим робочим місцем з комфортними умовами праці; проводить щорічне профілактичне медичне обстеження співробітників; оплачує або надає послуги в оздоровчому комплексі; · надає гнучкий робочий графік для занять спортом; · надає нормовані перерви в робочий час для гімнастичних вправ і відпочинку; · забороняє куріння і вживання алкоголю в приміщеннях організації; · преміює співробітників, що працюють без лікарняних листів.

6. Оплата праці

6.1. В організації прийняті наступні принципи оплати і оцінки праці.

6.2. Для штатного персоналу в організації прийнята: орієнтація на досягнення кінцевого результату і відмову від «зрівнялівки» в оплаті; поєднання колективного і особистого інтересу; оплата залежно від кількості і складності праці; нормативний метод планування праці; заохочення поєднання професій і високої якості праці; заробітна плата співробітника - службова таємниця; нижня межа зарплати дорівнює прожитковому мінімуму, а верхня межа оплати відсутня; преміювання співробітника за квартал за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ); індексація оплати праці відповідно до темпів зростання інфляції; оцінка праці виробляється безпосередньо керівником; додаткова оплата за рахунок соціальних благ і гарантій; додаткова оплата за вислугу років; штрафування за завдання матеріального і морального збитку.

тимчасово-преміальна система оплати праці, яка складається з п'яти елементів: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, винагорода за досягнутий кінцевий результат, премія за основні результати, матеріальна допомога.

Посадовий оклад визначається за штатним розкладом і узгоджується в контракті. Винагорода за кінцевий результат визначається залежно від отриманого валового доходу. Премія за підсумками роботи за квартал встановлюється керівництвом за КТВ.

6.3. Для працівників, що не є штатними в організації, прийнята відрядно-преміальна система оплати праці, що визначається як добуток об'єму випущеної продукції (робіт, послуг) на відрядну ставку оплати праці плюс премія з прибутку (доходу).

6.4. Оцінка праці штатного персоналу здійснюється один раз на три роки шляхом вивчення потенціалу працівників і їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі: економічних результатів організації і її підрозділів; результатів виконання квартальних і місячних планів; оцінки професійних знань і умінь; аналізу рівномірності завантаження співробітників. Оцінка виробляється атестаційною комісією і зберігається в особистій справі співробітника.

7. Соціальні блага. Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах (раді, правлінні) організації і залежить від прибутків і фінансового стану організації. Мінімальний перелік соціальних благ, однакових для усіх співробітників, записується в колективному договорі і включає: отримання матеріальної допомоги для придбання путівки в будинок відпочинку або грошової компенсації у розмірі посадового окладу; компенсацію витрат на харчування протягом робочого дня, сплачені банкети співробітників у святкові дні; оплату фірмового одягу співробітників; безкоштовне користування спортивним залом і оздоровчими установами (власними або такими, що орендуються); оплату витрат на відрядження і представницькі за нормами, діючими в організації; компенсацію за використання особистого транспорту або міського громадського транспорту в службових цілях; подарунки до днів народження і ювілейних дат; оплату дитячих установ і виплату допомоги незаможним сім'ям; оплату витрат у разі весілля співробітника, народження дитини; оплату можливого поліпшення житлових умов (безвідсотковий кредит, житлова позика тощо).

8. Соціальні гарантії. Кожному працівникові гарантуються наступні соціальні права: щорічна оплачувана відпустка не менш робочих днів; сплачена додаткова відпустка за особливі заслуги до робочих днів; оплата лікарняних листів у разі тимчасової непрацездатності або травм у встановленому державним законом розмірі; страхування життя співробітників у розмірі до ___ грн; додаткова пенсія за бажанням співробітника (перерахування частини його зарплати до недержавного пенсійного фонду); оплата витрат у разі смерті співробітника в сумі до ___ грн. чи його близького родича у розмірі ___ грн.; виплата одноразової допомоги у розмірі 2-місячного посадового окладу у разі звільнення або скорочення штатів за

ініціативою адміністрації; платна медична допомога у разі отриманої трудової травми або тимчасової непрацездатності.

9. Захоплення (хобі) ·

9.1. В організації прийнята концепція усебічного розвитку особистості. Тому ми всіляко заохочуємо різноманітні захоплення співробітників у вільний час: читання літератури, заняття мистецтвом, відвідування театрів і кіно, заняття полюванням і рибним ловом тощо.

9.2. Планові заходи для колективу організації або його підрозділу оплачуються за рахунок фонду соціального розвитку.

9.3. Організація не підтримує захоплення азартними іграми на гроші (карти, рулетка, скачки тощо).

9.4. Організація не рекомендує співробітникам приймати подарунки від клієнтів і вважає неприпустимим надання в обмін на них службової інформації

Діловий успіх організації

Мета даного тесту - встановити Ваші здібності щодо стимулювання ділового успіху організації. Відповідайте «так» або «ні» на кожне із запропонованих питань:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на невизначений час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу на усе 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я усе ставлю на карту.
4. При виникненні проблемної ситуації я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо у мене декілька днів поспіль немає роботи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Стосовно себе я строгіший, ніж по відношенню до інших людей.
8. Я доброзичливіший, ніж інші люди.
9. Якщо я відмовляюся від важкого завдання, я потім засуджую себе, оскільки знаю, що добився б успіху.
10. В процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність - не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мене твердішим.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це звичайно помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на себе.
22. У житті мало речей, важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливу роботу, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, чим багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радий, що скоро виходити на роботу.
26. Коли я схильний до роботи, я роблю її краще, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене не відбуваються жодних подій, я відчуваю, що мені ніяково.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я прагну зробити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачими.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх партнерів.
33. Безглуздо протидіяти волі вищого керівництва.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не вдається, я стаю нетерплячим.
36. Я зазвичай мало приділяю уваги своїм досягненням.
37. Коли я працюю разом з іншими людьми, мої результати вищі, ніж у них.
38. Багато того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою так, як я.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади.
41. Коли я упевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я можу піти на усе, аж до крайніх заходів.

Підрахуйте свій результат. Ви отримали по 1 балу за відповідь «так» з питань: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Поставте собі також по 1 балу за відповідь «ні» з наступних питань: 6, 18, 24, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 19, 23, 33, 34, 35, 40 враховувати не треба.

Від 1 до 10 балів: Ви маєте низьку мотивацію до успіху, власне, не дуже-того і прагнете, щоб завжди бути першим і завжди домагатися тільки перемоги.

Від 11 до 16 балів: Ви в принципі прагнете до успіху, але можете так само холоднокровно сприйняти невдачу.

Від 17 до 20 балів (це - кращий результат по цьому тесту): Ви активні в досягненні успіху, але для Вас не буде трагедією, якщо Ви його не досягнете з причин, які, можливо, від Вас не залежать. Ви робитимете ще спроби досягти поставленої мети, невдачі Вас не зупинятимуть.

І якщо Ви отримали понад 21 бал, це свідчить про те, що Ви занадто сильно прагнете до успіху і кожен свою невдачу або помилку дуже хворобливо переживаєте. У якийсь момент Ви можете відмовитися від боротьби унаслідок того, що випробовуєте виснаження від емоційного перенапруження.

Діловий етикет

З метою перевірки своїх знань щодо ділового етикету, виконайте наступний тест. Для самоперевірки, зауважте на вірну відповідь, що зазначена у дужках після кожного пункту тесту.

Етикет - це: · складова частина зовнішньої культури суспільства; · термін, використовуваний для характеристики вчинків особи; · моральний ритуал; · сукупність правил, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей.

Під діловим етикетом мається на увазі: · сукупність правил поведінки, що стосуються зовнішніх проявів ставлення до людей у діловому світі; · поводження з оточенням у діловому світі; · форми звернення і вітання, поведінка в громадських місцях.

При представленні необхідно запитати заздалегідь дозволу на це: ·

а) у того, кому представляють; ·

б) у того, кого представляють

Хазяїн, знайомлячи гостей одне з одним, представляє: ·

I. а) чоловіка жінці у будь-якому випадку; ·

б) чоловіка жінці, за винятком лише дуже поважного чоловіка; ·

в) жінку чоловікові у будь-якому випадку.

II. а) молодшого старшому; · б) старшого молодшому.

III. а) начальника підлеглому; · б) підлеглого начальникові.

IV. а) знайомого близькому родичеві; · б) близького родича знайомому.

Чи може чоловік сам представитися жінці, що знаходиться у компанії іншого чоловіка: ·

а) може; ·

б) не може; ·

в) може лише у тому випадку, якщо він заздалегідь познайомиться з її супутником

Якщо гість приходить зі своїм знайомим, знайомого представляють: ·

а) передусім хазяїну, потім хазяйці і гостям; ·

б) передусім хазяйці, потім хазяїну і гостям; ·

в) передусім хазяйці, потім іншим присутнім жінкам, хазяїну і іншим чоловікам

Якщо гість приходить, коли усі вже сидять за столом: ·

а) хазяїн усаджує того, що прийшов і знайомить його тільки з сусідами по столу; ·

б) хазяїн усаджує гостя за стіл, гість сам знайомиться зі своїми сусідами;

в) хазяїн представляє того, що прийшов, усім, хто сидять за столом

Якщо хто-небудь підходить до столу, щоб привітатися зі знайомим, той: ·

а) повинен представити його іншим у будь-якому випадку; ·

б) може не представляти його іншим, якщо сам встає і розмовляє з тим, хто підійшов

Якщо тому, хто підійшов, пропонують сісти і при цьому забувають познайомити його з присутніми: ·

- а) він повинен сам нагадати про це; ·
- б) він не повинен нагадувати про це; ·
- в) він може сам представитися

Першим вітає словами: ·

I. а) старший молодшого; · б) молодший старшого.

II. а) чоловік жінку; · б) жінка чоловіка.

III. а) підлеглий начальника; · б) начальник підлеглого.

IV. а) дівчина літнього чоловіка; · б) чоловік жінку у будь-якому випадку.

V. а) присутні що входять; · б) той, хто входить, присутніх.

VI. а) той, хто проходить тих, повз кого він проходить; · б) ті, що стоять того, хто проходить мимо.

VII. а) той, хто обганяє; · б) той, якого обганяють.

Чоловік, що увійшов, вітається: ·

- а) з чоловіками, потім з жінками і зі своєю дружиною; ·
- б) з жінками, потім з чоловіками і зі своєю дружиною; ·
- в) з жінками, потім зі своєю дружиною і з чоловіками; ·
- г) спочатку зі своєю дружиною, потім з іншими жінками і чоловіками

Гість вітається: ·

- а) спочатку з хазяїном, потім з хазяйкою і гостями; ·
- б) спочатку з гостями, потім з хазяйкою і хазяїном; ·
- в) спочатку з хазяйкою, потім з хазяїном і гостями; ·
- г) спочатку з хазяїном, потім з гостями і хазяйкою; ·
- д) спочатку з хазяйкою, потім з гостями і хазяїном

При вітанні: ·

а) дозволяється подавати руку через стіл, не встаючи; · б) треба вийти з-за столу;

в) дозволяється подати руку через стіл, при цьому обов'язково вставши

При вітанні хлопець може не вставати, якщо: ·

- а) він вітається з жінкою, що проходить повз нього; ·
- б) це потривожить оточення; ·
- в) якщо він вітається за руку

Чоловік може сісти: ·

- а) відразу після вітання жінки; ·
- б) тільки після того, як сяде жінка

Першим при вітанні подає руку: ·

I. а) чоловік; · б) жінка.

II. а) старший молодшому; · б) молодший старшому.

Якщо зустрічаються дві пари, то спочатку: ·

а) жінки подають руки чоловікам, потім жінки і чоловіки вітаються між собою; ·

б) жінки і чоловіки вітаються між собою, потім жінки подають руки чоловікам; ·

в) жінки і чоловіки вітаються між собою, потім чоловіки подають руки жінкам; ·

г) чоловіки подають руки жінкам, потім жінки і чоловіки вітаються між собою

Першим прощається: ·

а) той, що йде; · б) молодший; · в) старший

При прощанні: ·

I. а) треба проводити гостя до дверей; · б) не слід проводити гостя до дверей, оскільки інші гості залишаться без хазяїв.

II. а) гість сам повинен відкрити двері; · б) двері гостю повинен відкрити хазяїн.

Під час службової розмови: ·

а) не можна не перебивати співрозмовника ні в якому разі; ·

б) можна, вибачившись, перебити співрозмовника лише в тих випадках, якщо він значно відхилився від теми розмови; ·

в) вибачившись, можна перебити співрозмовника, якщо у Вас виникло питання

Якщо під час розмови старший за віком або положенню встав, Ви: ·

а) можете продовжити розмову сидячи; ·

б) повинні встати і вести розмову стоячи

Якщо під час розмови в кабінеті у начальника Вам захотілося палити: ·

а) вибачившись, попросите у начальника дозвіл закурити;

б) утримаєтеся від куріння до закінчення розмови

Тривалість телефонної розмови визначає: ·

а) той, що подзвонив; ·

б) той, кому подзвонили

Якщо той, кому подзвонили, дуже поспішає або зайнятий: ·

а) він повинен, проте, вислухати що подзвонило до кінця; ·

б) вибачившись і пояснивши причину, він може попросити закінчити розмову

У театрі до своїх місць по ряду проходять: ·

а) лицем до тих, що сидять; ·

б) лицем до сцени

Якщо хлопець, запросивши дівчину на танець, дістав відмову, він може: ·

а) спробувати з'ясувати у неї причину відмови; ·

б) запросити її повторно; ·

в) запросити на танець дівчину, що сидить поряд з тією, яка йому відмовила

Якщо дівчина, що сидить поряд з тією, яку хлопець запрошував на танець, віднесла до себе запрошення, він повинен: ·

а) танцювати цей танець з нею; ·

б) ввічливо пояснити їй її помилку і повторити своє запрошення

Якщо на вечері хлопець сидить за столом з дівчатами в невеликій компанії, але хотів би запросити на танець іншу дівчину, він може це зробити: ·

- а) вибачившись перед сусідками по столу; ·
- б) лише після того, як потанцює з сусідками по столу; ·
- в) йому не слід цього робити

Якщо Ви збираєтеся у гості до друзів, а в цей час приїжджає Ваш хороший друг, Ви: ·

- а) зустрічаєте друга і разом з ним їдете у гості; ·
- б) вибачившись перед товаришем, їдете у гості; ·
- в) зустрічаєте товариша і відмовляєтеся від відвідування друзів,

повідомивши їх про це

Гість, приймаючи запрошення, повинен: ·

- а) з'ясувати, хто ще запрошений, щоб бути готовим до зустрічі; ·
- б) утриматися від з'ясування того, кого ще запрошують хазяїн

Правила пристойності вимагають приходити у гості: ·

- а) точно у зазначений час; ·
- б) за чверть години до вказаного часу; ·
- в) через півгодини після вказаного часу

Приймаючий подарунок повинен: ·

а) розвернути його, подивитися, подякувати що дарує і показати подарунок гостям; ·

б) розвернути його, подивитися і подякувати того, хто дарує; 60 ·

в) подякувати того, що дарує і, не розгортаючи подарунка, відкласти його убік

Право робити дорогі подарунки мають: ·

- а) колеги по службі; ·
- б) родичі і близькі люди; ·
- в) будь-який із запрошених на урочистість

За столом чоловік сидить від своєї пані: ·

- а) ліворуч; ·
- б) праворуч

При сервіровці столу ножі кладуться: ·

- а) зліва від тарілки, лезом до тарілки; ·
- б) зліва від тарілки, лезом від неї; ·
- в) праворуч від тарілки, лезом до тарілки; ·
- г) праворуч від тарілки, лезом від неї.

Виделки кладуться: ·

- а) зліва від тарілки, зубцями вгору; ·
- б) зліва від тарілки, зубцями вниз; ·
- в) праворуч від тарілки, зубцями вгору; ·
- г) праворуч від тарілки, зубцями вниз

Ложки кладуться: ·

- а) опуклістю вниз; ·

б) опуклістю вгору

Супова ложка кладеться: ·

а) праворуч від тарілки, правіше за ніж або паралельно краю столу, ручкою управо; ·

б) тільки праворуч від тарілки, правіше за ніж; ·

в) тільки паралельно краю столу, ручкою управо

Першими повинні, бути використані прилади, які знаходяться, : ·

а) ближче до тарілки; · б) далі від тарілки

Блюда спочатку вибирає: ·

а) чоловік; · б) жінка

Замовлення робить: ·

а) чоловік; · б) жінка

Якщо гості запрошені в кафе або ресторан : ·

а) вони самі вибирають блюда і роблять замовлення; ·

б) вони самі вибирають блюда, але замовлення робить той, що запросив;

в) той, що запросив пропонує ті або інші блюда і напої і робить замовлення

У змішаній компанії освіжаючі і міцні напої можуть наливати: ·

а) чоловіки і жінки; · б) тільки чоловіки

Серветку: ·

а) розгорнувши, кладуть поряд з приладом; ·

б) розгорнувши, кладуть на коліна

Після їжі серветку (не паперову) кладуть: ·

а) на стіл зліва від тарілки; ·

б) на стіл праворуч від тарілки; ·

в) на тарілку з-під їжі.

Після закінчення їжі ніж і виделку кладуть на тарілку: ·

а) паралельно одне одному, ручки справа; ·

б) паралельно одне одному, ручки ліворуч; ·

в) хрест навхрест

Курку їдять: ·

а) за допомогою ножа і виделки; ·

б) руками; ·

в) тільки виделкою

Рибу їдять: ·

а) руками; ·

б) за допомогою ножа і виделки; ·

в) тільки виделкою

Тарілочка для хліба ставиться: ·

а) праворуч від основної тарілки; ·

б) зліва від основної тарілки; ·

в) перед тарілкою для їжі.

Соціокультурні особливості етики бізнесу

При виконанні тесту необхідно підкреслити один або декілька варіантів відповіді на поставлене питання.

При відповіді на пункти 10-13 можливо додати свій варіант відповіді.

1. Які з цих моральних принципів виділені як основні в міжнародному бізнесі: відповідальність; турбота про довкілля; усе дозволено; повага до правових норм; етика бізнесу від букви закону до духу довіри; гроші не пахнуть; прогрес, справедливість, світова спільнота; прибуток, дохід, вигода; · переможець отримує усе.

2. Ділова культура суспільства включає моральні: норми; принципи; знання; символи; кодекси; цінності; якості.

3. Ділова культура Заходу орієнтована на: солідарність; точний облік; обов'язок; прибуток і рентабельність; колективізм; традиційні сталі цінності; грошові позики; спеціальні організаційні методики; · високу міру ризику; індивідуалізм; раціональність.

4. Традиційні ділові культури орієнтовані на: сувору звітність; особисті послуги і зобов'язання; ініціативу; точне зведення балансів; стабільність; · динамічність; збільшення масштабів справи; обов'язок і чесність по відношенню до «своїх».

5. Для ділової етики США характерні: повага до традицій; демократизм; прагматизм; колективізм; відстоювання прав особистості; несаможиттєвість; незалежність; змагальність; невисока активність; пунктуальність; непрофесіоналізм; налаштованість на інтенсивну роботу.

6. Ділову етику Великобританії відрізняє: стриманість; безвідповідальність; уміння піти на компроміс; незалежність у судженнях і діях; повага до законів і правил; відсутність самовладання; віра в «чесну гру»; · щедрість; · колективізм; · пунктуальність.

7. Для ділової етики Німеччини характерні: старанність; пунктуальність; педантичність; неорганізованість; прагнення до впорядкованості; працьовитість; нелюбов до інструкцій і приписів; неточність.

8. Ділову етику Франції відрізняє: уважність; непередбачливість; схильність до ведення переговорів англійською мовою; особисті знайомства і зв'язки; обережність в ухваленні рішень; висока емоційність; цілеспрямованість; орієнтація на ризик.

9. Для ділової етики Японії характерні: недисциплінованість; відданість авторитету; почуття обов'язку; невічливість; ощадливість; прихильність до традицій; індивідуалізм; схильність до групової поведінки; прагнення до взаємної залежності; · прагнення до ризику; · пунктуальність і точність; · групове ухвалення рішень.

10. Сучасну українську ділову культуру характеризують: недотримання законів; кримінальні і напівкримінальні способи нагляду за виконанням ділових зобов'язань; гармонійні стосунки з владою; професіоналізм; · висока міра ризику;

11. Для ділових людей сучасної України характерні: · творчий підхід до справи; опікування природою і майбутнім поколінням; високий _____ рівень освіти; азарт, жадання швидкого збагачення; дотримання законів; · почуття соціальної відповідальності, патріотизм; прагнення до шахрайства і афер.

12. Український бізнесмен в очах іноземців виглядає: гордим; високоемоційним; орієтованим більше на людей, ніж на справу; такий, що зневажає жорсткі інструкції; недовірливим до неконструктивної влади і надмірної бюрократії; заздрисним до чужих успіхів;

3. Бажаючи залишити в пам'яті майбутніх поколінь благородний образ ділової людини, слід закликати ділових людей України до затвердження наступних моральних принципів : Принципи особи · прибуток найдорожче, але честь важливіше прибутку;

Принципи професіонала виправдовуй довіру, в неї - основа ділової етики і ключ до успіху;

Принципи громадянина України · твори добро для людей, а не заради користі і марнославства.

Принципи громадянина Землі · при започаткуванні і веденні бізнесу не завдавай збитку природі;

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: Підручник / За наук. ред. Панченко В.І.- К.: «Центр учбової літератури», 2012.-392 с.
2. Андреева И. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - СПб.: Вектор, 2006. - 160с.
3. Батавина Р. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. - М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избран. произведения. Перевод с нем., общая редакция и послесловие д.филос.н. Ю.М.Давыдова. Предисловие д.филос.н. П.П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
5. Волков Г.М. Этика бизнеса: Учебник - Москва: Интеграция, 2006. - 169 с.
6. Гах Й. Етика ділового спілкування: Навч. посібник для вузів. - К., Центр навчальної літератури, 2005- 160с.
7. Данильчук Л. Основы имиджа и этикета: Учебное пособие для студ. вузов. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
8. Деловой этикет: Учебное пособие для вузов / Авт. – сост. И.Н. Кузнецов – М.: Юнити - Дана, 2006. – 432 с.
9. Этика бизнеса: учебное пособие. Ч.1 / Л.Н.Седова, А.А.Малюкина.-Х.: Изд.ХНЭУ им. С.Кузнецова, 2014.-492с.
10. Этика бизнеса: учебное пособие. Ч.2 / Л.Н.Седова,Т.И.Лепейко, Е.В.Авраменко, А.С.Сорокина.-Х.: Изд.ХНЭУ им. С.Кузнецова, 2015.-456с.
11. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник [для вузов, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, 62 В. Г. Коновалова ; М- во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления. - Изд. 2-е, испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 423 с.
12. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект под общей редакцией д.э.н., проф. Беяевой И.Ю., д.э.н., проф. Эскиндарова М.А. – М.: КноРус, 2008. - 503 с.
13. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник для вузів. – Суми: ВД, 2005. – 222 с.
14. Палеха Ю.А. Ділова етика: Посібник для студ. вузів. – К.: Вид-во європейського ун-ту, 2004. – 312с.
15. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: Навч. посібник / Ю.І.Палеха.- К.: Кондор, 2009-356с.
16. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2000. — 280 с.
17. Радченко С.Г. Етика бізнесу. Практикум Навчальний посібник:.. - Видавництво: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 192 с.

18. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. / С.Г.Радченко.-2-ге вид., перероб. і допов.-К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. – 296 с.

19. Харченко С. Я., Краснова Н. П., Юрків Я. І. Етика ділового спілкування : Навч. метод. посіб. для студ. ВНЗ. Луганськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. 507 с.

20. Чмут Т., Чайка Г. Етика ділового спілкування: навч. посібник. – К.: Вікар, 2003. – 224с.

21. Шавкун І.Г. Методологічні проблеми концепції етичної компанії в бізнесі // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Зб. наук. пр. - Вип. –39 Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – С. 44-55.

22. Шавкун І.Г. Ефективна команда як інструмент етичного менеджменту // Збірник наукових праць «Гілея» (науковий вісник)» №26, 2009. – С.341-348 16.Етика менеджмента: Учебное пособие / А.К.Семенов, Е.Л.Маслова. -М.: Проспект, 2006. - 183с.

Додаткова

1. Андреев В.Н. Менталитет народа и формирование национальной модели хозяйствования // Проблемы управления хозяйственными системами. - 2002. - Вып. 10. - С. 4-47.

2. Алехина И. Имидж и этикет в бизнесе. - М.: Дело, 2005 – 112 с.

3. Баева О. Ораторское искусство и деловое общение: Учебное пособие. -М.: Новое знание, 2005. - 368 с.

4. Деловой этикет и ведение переговоров. Правила хорошего тона с комментариями психолога / А.В. Ханников. – М.: Эксмо: Книжкин Дом, 2005 – 384 с.

5. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. – 284с.

6. Доронина М.С. Культура общения деловых партнеров. – Х.: ИД, 2003 – 192с.

7. Егоршин А.П. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов вузов / А.П.Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова – М.: НИМБ, 2005. – 406 с.

8. Зусін В.А. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник для вузів. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.

9. Каменская Е. Психология и этика делового общения: конспект лекций. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 224с.

10. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник для вузів. – Суми, К. – 2005. – 222 с.

11. Кузнецов И.Н. Деловой этикет от «А» до «Я». Учебное пособие. – М.: Альфа-Прес, 2006. – 344с.

12. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 2001 – 446с.

13. Маккормак М. Чему все еще не учат в Гарвардской школе бизнеса.- М.: Издательство «Попурри», 2004.

14. Миримский Л., Усенко Р. Экономика предпринимательства: деловые отношения. Проблемы делового менеджмента. Учебное пособие. – Симферополь, 2002. – 347с.
15. Моул Д. Обратите внимание на ваши манеры: Европейская культура бизнеса / Пер с англ. О.Сергеевой. – Х.: Скорпион, 1999. – 208 с.
16. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. М., 2004. - 111 с.
17. Палеха Ю.А. Ділова етика: Посібник для студ. вузів. – К.: Вид-во європейського ун-ту, 2004. – 312с.
18. Попов М.П. Визитная карточка. – СПб.: Форум, 2003. – 128с.
19. Ребрик С. Презентация: 10 уроков. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 200с.
20. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений: Учебник для студ. вузов. М.: Проспект, 2006. - 183с.
21. Солякин А.В. Деловое общение: Конспект лекций / А.В. Солякин, Н.А.Богатырева. - М.: Приор- Издат, 2005. - 144с.
22. Траут Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. Учебное пособие. // Серия «Деловой бестселлер». Издательство «Питер», 2004.
23. Томилов В. Культура предпринимательства: Учебное пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 173 с.
24. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики / 64 Г.Гарманенко – К.: Довіра. 2003. – 624 с 32. Фритцше Девид Дж. Этика бизнеса: Глобальная и управленческая перспектива. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 336с.
25. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. – 448с.
26. Шавкун І.Г. Філософія менеджменту. Монографія. - Запоріжжя: «ТандемАртСтудия», 2007. – 261 с.
27. Шавкун І. Г. Проблема корпоративної соціальної відповідальності топ-менеджменту: методологічний аспект // Грані: Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах - № 5 (62) листопад-грудень - Дніпропетровськ: «Грані», 2008. - С. 57 – 61.
28. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Зб. наук. пр. - Вип. – 38 Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – С. 67-75.
29. Шавкун І.Г. Етика бізнесу як чинник підвищення економічного потенціалу організації. // Збірник матеріалів Міжрегіональної науково-практичної конференції «Управління економічним потенціалом регіону» 29 жовтня, 2009р. – Запоріжжя: ЗНУ, 2009. – С. 367
30. Шеломцев В. Етикет і сучасна культура спілкування. – К.: Лібра, 2003 – 416с.
31. Ягер Джен. Деловой протокол: стратегия личного успеха. - М.: Издательство: Претекст, 2005.

Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.zakon.rada.gov.ua.
2. Офіційний сайт Кабінету міністрів України. URL: www.kmu.gov.ua.

3. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

України. URL: www.me.gov.ua

4. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua

ГЛОСАРІЙ

АБСОЛЮТИЗМ (лат. *absolutus* - безумовний) - методологічний принцип тлумачення природи моральності, відповідно до якого моральні поняття трактуються як одвічні і незмінні начала (закони Всесвіту, апріорні істини або божественні заповіді), не пов'язані з умовами життя людей, з їх потребами, з історичними законами розвитку людства. На відміну від релятивізму, який зазвичай виражав протест проти канонізації і догматизації пануючої моралі, А. міг мати двоякий сенс. З одного боку, його прибічники часто виступали проти відносності і умовності пануючої моралі, її безпринципності і підлеглості політичним інтересам правлячих груп; на противагу деградації устоїв привілейованих класів вони виставляли непорушні закони моралі, які повинні дотримуватися усіма. Але з іншого боку, така критика пануючої моралі не заперечувала її в принципі, а лише обґрунтовувала уявлення про її непорушність і універсальність.

Тому абсолютисти приходили іноді до морального догматизму і ригоризму.

АВТОНОМНА І ГЕТЕРОНОМНА ЕТИКА (грец. *autos* - сам і *nomos* - закон) - тип етичної теорії, яка обґрунтовує мораль, виходячи з її власних законів, надає їй принципам самодостатній сенс, протистоїть гетерономній етиці (грец. *geteros* - інший), що пояснює моральність із зовнішнього по бб відношенню до неї начала. Прикладами гетерономної етики можуть служити гедонізм, евідемонізм, утилітаризм, згідно з якими моральність має похідний характер і виводиться відповідно з понять насолоди, щастя, користі.

АВТОРИТАРИЗМ (лат. *autoritas* - влада, наказ) - управлінський режим, влада, яка сконцентрована в руках однієї людини або в одному органі. Ознаки авторитаризму: централізація влади; безапеляційний командний метод керівництва; безумовна покіра керівників. А.

проявляється в примусі до виконання волі керівництва.

АВТОРИТЕТ - загально визнане значення, вплив, яким користується певна особа, організація через певні якості і заслуги. А. менеджера є неодмінною умовою ефективного управління. А. завойовується чесним, ініціативним і відповідальним ставленням до своїх обов'язків, вимогливим і уважним ставленням до кожного члена колективу, високою професійною компетентністю.

АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА - різновид професійної етики, пов'язаний з проблемами державного управління на усіх рівнях, а також з проблемами і специфікою бюрократичних організацій.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО - це суспільство, статутний капітал якого розділений на певне число акцій. Учасники акціонерного товариства (акціонери) не відповідають по його зобов'язаннях і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, в межах вартості акцій, що належать їм.

АРИСТОТЕЛЬ (384-322 до н. е.) - старогрецький філософ і учений-енциклопедист. На думку А., етика має справу з «правильною нормою» поведінки, яка обумовлена соціальними особливостями і не може бути

дедуючись, подібно до положень теоретичних наук, так само як і не може претендувати на загальність.

АСКЕТИЗМ (грец. asketes – такий що вправляється, подвижник) - моральний принцип, приписуючий людям самозречення, відмову від мирських благ і насолод, пригнічення чуттєвих прагнень заради досягнення певних соціальних цілей або морального самозбереження. У немістифікованому виді аскетичні, тобто фізичні і психогігієнічні, правила спрямовані на стримання людини від ганебних слабкостей (гурманства, лінощів, сладострастя), зміцнення волі, збереження духовної тверезості і отримання ясності мислення. Проте їх формальне виконання, не підпорядковане обов'язкам людини щодо інших людей, не має морального сенсу.

БАНКРУТСТВО - встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто його нездатність задовольнити у встановлені терміни висунуті до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

БЕЗВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ - поведінка окремих співробітників, яка може підірвати репутацію компанії. В. Лоукс, генеральний директор компанії Baxter Travenol Laboratories, запропонував чотири правила, які захистили б компанію від безвідповідальної поведінки персоналу: 1) наймати порядних людей з бездоганною біографією і соціальною поведінкою; 2) виробити і довести до відома усіх норми відповідальної поведінки; 3) менеджери не повинні усуватися від щоденної діяльності своєї організації; 4) менеджери повинні виконувати функції ролевих моделей, що втілюють ідеали і призначення організації.

БЕНТАМ Ієремія (1748-1832) - англійський правознавець і мораліст, теоретичний основоположник утилітаризму.

БЕСІДА (ДІЛОВА) - зустріч, що пропонує обмін думками, інформацією, пропозиціями. На відміну від переговорів бесіда зазвичай не передбачає досягнення домовленості.

БЛАГО - те, що містить у собі певний позитивний сенс. У вужчому, власне етичному, значенні слова поняття Б. синонімічно поняттю добра.

ВЕБЕР Макс (1864-1920) - німецький соціолог, філософ і історик. У своїх дослідженнях В. проводив думку про раціональність як визначальну рису сучасної європейської культури. Особливий інтерес представляють його ідеї про раціональну природу людини і організаційні структури через їх значення для ухвалення управлінських рішень. Згідно В., найбільш яскравим проявом раціональності в етиці виступає чесність стосунків, особливо між кредитором і боржником. У роботі «Протестантська етика і дух капіталізму» В. обґрунтовував думку, що європейський капіталізм зобов'язаний своїм походженням протестантському релігійно-етичному комплексу, що забезпечило виховання таких рис особи, як працьовитість, ощадливість, чесність, обачність.

ВІЗИТ ВВІЧЛИВОСТІ - протокольний візит глави делегації до приймаючої сторони перш, ніж починається ділова частина її перебування.

Впродовж візиту ввічливості уточнюється програма перебування делегації в країні.

ВИБІР (моральний) - акт моральної діяльності, що виражається у свідомій перевазі певної лінії поведінки або конкретного варіанту вчинку, коли людина повинна самостійно прийняти моральне рішення на користь одного з них і нерідко всупереч іншому.

ВИБОРЧА ЕТИКА - дотримання етичних норм і правил тільки з певними - «своїми» - людьми. Відносно «чужих» допускається порушення етичних стандартів.

ВИМОГА (моральне) - простий елемент моральних відносин, в яких знаходяться між собою особа і суспільство. У цих стосунках людина підкоряється різним формам зобов'язання, які відбиваються у відповідних формах моральної свідомості.

ВЛАДА - в загальному сенсі здатність і можливість здійснювати свою волю, значно впливати на діяльність, поведінку людей - за допомогою певного засобу - авторитету, права, насильства. Заслуга обґрунтування владних повноважень, якими мають бути наділені керівники організації, належить Г. Саймону. В. На думку Саймона В.: 1) визначає круг відповідальності виконавця перед вищестоящим керівником і в цьому сенсі формальна В. допускає застосування додаткових санкцій; 2) забезпечує професійну експертизу усіх рішень, що приймаються, шляхом включення в управлінську ієрархію потрібних і авторитетних експертів; 3) обумовлює координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язкових для них рішень і загальних цілей. Згідно класифікації Френча і Рейвена, є п'ять основних форм В.: 1) В., заснована на примусі. Менеджер може чинити вплив на інших, якщо він контролює величину або форму покарання, яке може бути до них застосоване; 2) В., заснована на винагороді. Менеджер має В. над іншою людиною, якщо ця людина вірить, що менеджер може винагородити її або відмовити в цьому; 3) експертна В.

здійснюється, коли менеджер сприймається як носій спеціальних і корисних знань; 4) еталонна В. (В. прикладу). Характеристики або властивості менеджера настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути подібним; 5) законна В. ґрунтується на праві людини керувати іншими через відповідне положення в організації.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ - те, що організація має в розпорядженні, її ринковий потенціал, який дозволяє їй функціонувати (портфель замовлень, організаційна структура, фінанси, виробництво, науково-дослідні і проектно-конструкторські підрозділи). Менеджмент організації впливає на В.С., змінюючи структуру, маркетингову і цінову політику тощо, для досягнення своїх цілей.

ВОЛЮНТАРИЗМ (лат. voluntas - воля) - суб'єктивний принцип розуміння моральної діяльності; характеристика особистої позиції, вчинків, поглядів людини, що відрізняються відвертим свавіллям. Як практичний принцип поведінки, В. виражає точку зору крайнього індивідуалізму і нігілізму і кінець-кінцем веде до аморалізму. Наслідуючи цей принцип,

людина повинна здійснювати свій моральний вибір незалежно від яких-небудь суспільних норм і настанов, довільно визначати свою моральність, керуючись лише власним розсудом. В. - крайнє вираження етичного релятивізму, в основі якого лежить збочене розуміння моральної свободи людини, самодіяльності і творчості в моралі.

ВПЛИВ - здатність змінювати поведінку навколишніх людей або хід процесів. Є дві форми В., які можуть спонукати виконавця до активної співпраці, - переконання і участь. Переконання - це ефективна передача своєї точки зору. Участь - це залучення працівників до управління.

ГЕДОНІЗМ (грец. hedone - насолода) - спосіб обґрунтування моралі і тлумачення її природи і цілей, що широко застосовувався в історії етичної думки. Увесь зміст різноманітних моральних вимог Г. зводить до загальної мети - отримання насолоди і уникнення страждання. Ця мета вбачається як основний рушійний початок у людині, закладений природою і що кінець-кінцем визначає усі її дії. Як принцип моральності, приписуючий людям прагнення до земних радощів, Г. (як і евідемонізм) протилежний до аскетизму.

ГУМАНІЗМ (лат. humanus - людський, людяний) - система переконань, що історично змінюється та визнає цінність людини як особи, її право на свободу, щастя, розвиток і прояв своїх здібностей, що вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів, а принципи рівності, людяності, справедливості - бажаною нормою стосунків між людьми.

ДЕЛЕГУВАННЯ - це передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дій керівника. Одночасно із завданням (діяльністю) для її виконання повинні також делегуватися необхідна компетенція в спеціальній сфері (функціональна) і повноваження. При цьому начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво, яка не може бути делегована.

ДЕОНТИЧНА ЕТИКА (етика обов'язку) - напрям етики, що виходить з пріоритету внутрішніх мотивів, а не з наслідків дії, як, наприклад, в утилітаризмі. З точки зору Д.Е., дія є морально виправданою для цієї особи виключно в тому випадку, якщо причина, по якій здійснюється ця дія, така, що вказана особа бажала б, щоб усі інші особи в цій ситуації діяли так само. Обґрунтування Д.Е. надано в роботах німецького філософа І. Канта.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ - певний тип взаємодії між двома суб'єктами, один з яких (орган державного управління або місцевого самоврядування, уповноважена ним організація) знаходиться у позиції суб'єкта регулювання, а другий (економіка держави, господарюючий суб'єкт або об'єднання таких, певний процес) - у позиції об'єкту регулювання. Д.Р. повинне здійснюватися специфічними, переважно економічними, методами, виключати втручання в господарську діяльність організацій.

ДІЛОВІ НАРАДИ - це форма спільного обговорення виробничих, комерційних, управлінських і інших питань, обміну інформацією, аналізу ситуації, а також спосіб вироблення і ухвалення управлінських рішень. Д.Н.

відіграють дуже важливу роль в управлінській діяльності, відрізняються значною різноманітністю за цілями і формами.

ДОБРО І ЗЛО - нормативно-оцінні категорії моральної свідомості, що означають у гранично узагальненій формі, з одного боку, належне і морально-позитивне благо, а з іншого - морально-негативне і негоже у вчинках і мотивах людей, в явищах соціальної дійсності.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ - поняття моральної свідомості, що є узагальненою характеристикою позитивних стійких моральних якостей особи (групи осіб, класу, суспільства) і що вказує на їх моральну цінність.

ДОВІРА - ставлення до дій іншої особи і до неї самої (співучасника в загальній справі, партнера за договором, керівника, друга), яке ґрунтується на переконаності в його правоті, вірності, сумлінності, чесності.

ДОГМАТИЗМ - антиісторичний схематично-скостенілий стиль мислення, при якому аналіз і оцінка теоретичних і практичних проблем і положень відбувається без урахування конкретної реальності.

ГІДНІСТЬ - поняття моральної свідомості, що означає уявлення про цінність всякої людини як моральної особистості, а також категорія етики, яка означає особливе моральне ставлення людини до самої себе і ставлення до неї з боку суспільства, в якому визнається цінність особистості. Г. разом із совістю і честю є одним із способів усвідомлення людиною своєї відповідальності перед собою як особою. Від самої людини залежить, наскільки високо вона нестиме свою Г. і здійснюватиме людське призначення.

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ - форма організації управління, при якій на чолі органу управління (його структурного підрозділу) установи або організації стоїть одна особа, правомочна приймати в межах своєї компетенції юридично обов'язкові рішення. Є. створює можливість більш оперативного ухвалення рішень, підвищує персональну відповідальність за загальний стан справ у цьому органі, організації, установі.

ЕВДЕМОНІЗМ (грец. eudaimonia - щастя) - спосіб обґрунтування моралі і тлумачення її природи і цілей, що часто застосовувався в історії етики. Е. багато в чому подібний до гедонізму, часто його супроводив і виступав іноді як його різновид (у вченні Епікура, в етичних теоріях епохи Відродження). Але на відміну від гедонізму засадничою категорією етики і засадовим принципом моральності Е. вважає поняття щастя, досягнення якого визнає вищим критерієм всякої доброчесності і основою моральних вчинків. Як і гедонізм, Е. при його послідовному проведенні як методологічного принципу етичної теорії є різновид раціоналізму і зазвичай пов'язаний з індивідуалістичним тлумаченням моральності.

ЕГОЇЗМ (лат. ego - я) - життєвий принцип і моральна якість, що характеризує людину з точки зору її ставлення до суспільства і інших людей; означає надання переваги при виборі лінії поведінки власним інтересам перед інтересами суспільства і оточуючих людей і є найбільш відкритим проявом індивідуалізму.

ЕТИКА БІЗНЕСУ - наукова дисципліна, що є синтезом теорії етики і традиційного навчання веденню справ, таких, як організаційна поведінка, економіка, стратегічне планування, фінанси, облік, маркетинг.

ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН - моральні вимоги, вироблені в моральній свідомості суспільства, що вказують на необхідну поведінку учасників ділових відносин.

ЕТИКА ВИГІДНИХ ЗВ'ЯЗКІВ - вирішення ділових і особистих проблем з порушенням існуючого юридичного, економічного і морального порядку, за рахунок використання положення окремих людей, що мають привілейований доступ до влади, товарів або послуг.

ЕТИКА НЕЙТРАЛІТЕТУ - етична концепція, згідно якої адміністратори (управлінці) зобов'язані виконувати розпорядження свого начальства, втілювати в життя політику організації і не можуть висловлювати самостійних, незалежних моральних суджень.

ЕТИКА СТРУКТУРИ - етична концепція, згідно якої моральна відповідальність адміністраторів (посадовців) поширюється тільки на дії, що входять в їх професійну компетенцію, і не поширюється на дії організації в цілому.

ЕТИКЕТ (фр. *etiquette* - ярлик, етикетка) - сукупність правил щодо зовнішнього прояву ставлення до людей (поведінка з оточенням, форми звернення і вітань, поведінка в громадських місцях, манери і одяг тощо) - Е.

- складова частина зовнішньої культури суспільства.

ЕТИКЕТ ДІЛОВИЙ - це правила поведінки, що склалися в певному соціальному середовищі, а також дотримання їм. Це також одна з форм регуляції людської поведінки. Правила етикету носять суто формальний характер і не ставлять людину перед проблемою вільного вибору.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ - складна, багатогранна соціально-економічна категорія, результативність управлінської діяльності, міра оптимальності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Функціональна роль Е.М. - відбивати рівень і динаміку його розвитку, якісну і кількісну сторону цього процесу.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНА - соціальний результат управлінської діяльності. Вона характеризує міру використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНА - економічна суть управлінських відносин. Це, по суті, система взаємин і взаємодій результатів системи управління і витрат на управлінську діяльність або об'єму використаних при цьому ресурсів, що відбиваються в значеннях змінних (показників).

ІЄРАРХІЯ УПРАВЛІННЯ - один із головних принципів управління складними, різноманітними і взаємозв'язаними процесами. Вона характеризується рівнями управління, число яких тим більше, чим більше система. Система управління кожного рівня є об'єктом управління для більш високого рівня. У загальному випадку І.У. передбачає певну автономію управління на кожному рівні. Ієрархія відбиває співвідпорядкованість підсистем управління в складній системі управління.

ІМІДЖ – 1) образ ділової людини, стійке уявлення про її відмітні характеристики, що складаються у оточення, її репутація. 2) образ фірми, товару, послуги, що забезпечує їх позиціонування на ринку і вірність споживача фірмовій марці.

ІНВАЙРОМЕНТАЛІЗМ - організований рух зацікавлених громадян і державних органів, спрямований на захист довкілля.

КАНТ Іммануїл (1724-1804) - німецький філософ і учений, засновник німецької класичної філософії. В основі етичного вчення К. лежить переконання, що склалося під впливом Руссо, в тому, що всяка особа - самоціль і ні в якому разі не повинна розглядатися як засіб здійснення яких-небудь завдань, навіть завдання загального блага. Основним законом етики К. проголосив формальне внутрішнє веління - категоричний імператив. При цьому К. прагнув строго відокремити свідомість морального обов'язку від чуттєвої емпіричної схильності до виконання морального закону: вчинок буде моральним тільки у тому випадку, якщо він здійснюється єдино з поваги до морального закону. У разі конфлікту між чуттєвою схильністю і 72 моральним законом К. вимагає безумовного підпорядкування моральному обов'язку.

КАРТА ЕТИКИ - набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Містить також ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань. Цей метод активно застосовується в японських компаніях.

КАТЕГОРИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ - термін, введений Кантом у книзі «Критика практичного розуму» (1788) і позначаючий основний закон його етики. Кант вказує на три основних формулювання К.І. Перше з них вимагає завжди поступати так, щоб твій вчинок міг стати моральним зразком для усіх, тобто міг бути зведений у ранг універсального морального закону. Друге формулювання закликає не робити іншим нічого такого, що ти сам не хотів би зазнати з боку інших. Третє формулювання К.І. Канта строго забороняє розглядати і використовувати інших людей як засіб для досягнення власних (нехай найвищих і суспільнозначущих) цілей.

Людина не може в принципі розглядатися як інструмент для соціальної діяльності. Згідно Канту, К.І. є універсальним обов'язковим принципом, яким повинні керуватися усі люди незалежно від їх походження, положення тощо.

КВОТИ - форма підтримки соціальних меншин, що передбачає кількісні норми найму на роботу представників соціальних меншин.

КОДЕКС ЕТИЧНИЙ (лат. codex - книга) - зведення моральних норм, обов'язкових до виконання. У сучасних умовах основні принципи і правила ділової поведінки формулюються в К.Е. Зазвичай виділяють корпоративні, професійні, національні і всесвітні К.Е. Корпоративний К.Е. зазвичай включає положення, що відбивають принципи цієї корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх робітників, зобов'язання з охорони довкілля тощо. Існують декілька типів корпоративних К.Е.: а) регулятивний документ з детально розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у разі порушення кодексу; б) короткий кодекс, що включає абстрактні положення про цінності, філософію, цілі корпорації; в) детальний

кодекс соціальних зобов'язань фірми перед вкладниками, співробітниками тощо.

КОЛЕКТИВ НЕФОРМАЛЬНИЙ - це група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної мети, що спонтанно утворилася. Ці цілі є причиною існування неформальних організацій.

Причому у великій організації існує не одна, а декілька неформальних організацій.

КОЛЕКТИВ ТРУДОВИЙ - об'єднання працівників, що здійснюють спільну трудову діяльність. Вони взаємодіють одне з одним у такий спосіб, що кожна особа чинить вплив на інших осіб і одночасно перебуває під їх впливом. Трудові колективи створює керівництво, коли здійснює розподіл праці для організації виробничого, торговельного або іншого процесу. Це об'єднання має організаційну єдність і пов'язано загальними цілями.

Управління повинне ґрунтуватися на єдиній волі, що забезпечується наявністю керівника, обраного або призначеного власником майна.

КОМІТЕТ З ЕТИКИ - тимчасовий або постійний підрозділ організації, що складається, як правило, з керівників вищого рівня і фахівців з етики і покликане виробляти етичну політику організації, а також вирішувати конкретні етичні проблеми цієї організації.

КОМП'ЮТЕРНА ЕТИКА – це етичний кодекс фахівців у царині інформаційно-комп'ютерної діяльності, що визначає відповідальність за збої і помилки під час функціонування комп'ютерних програм, а також порушує питання про коректне використання інформації в інформаційному суспільстві (створення, поширення, збереження та захист).

КОМПАНІЯ (англ. company від фр. compagnie) - об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців для проведення економічної (виробничої, торговельної, тощо) діяльності. Під К. розуміють об'єднання товариства, господарські структури, фірми, корпорації, що мають різні організаційно-правові форми. К. має статус юридичної особи, може діяти на принципах партнерства, корпорації і інших.

КОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ - з'єднання учасників певного комунікаційного процесу за допомогою відповідних інформаційних потоків.

КОНКУРЕНЦІЯ - це змагальність господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови звернення товарів на відповідному ринку товарів і послуг. К. є ефективним координатором економічної діяльності. К. чинить позитивний вплив практично на усі сторони діяльності організації.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ - здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага по відношенню до інших фірм цієї галузі або до фірм, що випускають аналогічні товари (послуги).

КОНСАЛТИНГ (ЕТИЧНИЙ) - різновид консультування, спрямований на вирішення етичних проблем організації зовнішніми незалежними експертами.

КОНС'ЮМЕРИЗМ - організований рух громадян і державних органів, спрямований на захист прав і підвищення впливу покупців на продавців продуктів.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ - виникає, якщо у людини особиста або сімейна фінансова або інша зацікавленість щодо іншої організації, яка може отримати вигоду від рішень, що приймаються цим співробітником при виконанні ним службових обов'язків; або від обізнаності співробітника щодо дій організації або її планів на майбутнє.

КОНФЛІКТ - це протиріччя між двома і більше сторонами, тобто конкретними особами або групами, коли кожна сторона робить так, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Визначають наступні типи К.: внутрішньоособовий, міжособовий, міжгруповий, між групою і особою.

КОНФОРМІЗМ (лат. conformis - згідний) - соціальна орієнтація, що складається в результаті несамостійних рішень (чи повноправної участі в рішенні) громадських і моральних проблем, а пасивного, пристосування, прийняття існуючого порядку речей. Конформіст не виробляє власної моральної позиції при вирішенні об'єктивних завдань, а адаптується до тих стандартів і канонів поведінки і свідомості, які мають найбільшу силу тиску на нього, тобто нав'язуються йому явно (шляхом примусу) або неявно (навіюванням, через традицію або іншим шляхом).

КОРИСТОЛЮБСТВО - негативна моральна якість, що характеризує поведінку і мотиви людини, яка розглядає усі свої вчинки і взаємини з оточенням з точки зору особистої матеріальної вигоди.

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА – це культура поведінки співробітників компанії, їх переконання і цінності, традиції, рівень взаємин між керівниками середньої ланки (менеджерами) і робітниками, між компанією, її клієнтами і партнерами.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - має на увазі певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організацій. Цей відгук має місце відносно того, що знаходиться поза вимогами, що визначаються законом або регулюються органами, або ж понад ці вимоги. До проявів соціально відповідальної поведінки відносяться добродійність; розвиток корпораціями соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевого співтовариства; додаткове (тобто понад передбачене законом) інформування зацікавлених осіб щодо продукції компанії; добровільне зняття своєї продукції у разі її можливої небезпеки для споживача тощо.

ЛІДЕРСТВО - специфічний тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

ЛІДЕР - це член колективу, ініціатор і організатор його дій, який психологічно визнаний оточенням як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. При цьому Л. має чітке бачення майбутнього і шляхів руху до нього. Він не командує, а веде за собою інших, а ті виступають щодо нього не підлеглими, а послідовниками.

МАНІПУЛЮВАННЯ - використання неетичних засобів і методів мотивації співробітників (обман, приховання інформації і справжніх намірів, силовий тиск тощо).

МЕНЕДЖЕР - людина, що обіймає управлінську посаду і наділена повноваженнями ухвалювати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах. Менеджери займають різні позиції в організації (директор, керівник групи, організатор певного виду робіт, начальник, завідувач тощо), вирішують далеко не однакові завдання, виконують різні функції.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. management - управління, завідування, організація) – 1) практична діяльність з управління виробництвом або комерції з метою підвищення ефективності роботи і збільшення прибутку; 2) теорія управління, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління; 3) у сучасній вітчизняній практиці також керівний склад підприємства, акціонерного товариства.

МЕЦЕНАТСТВО (лат. maecenas (maecenatis) - римський державний діяч, що прославився широким заступництвом поетів і художників) - заступництво наукам і мистецтвам.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ - це сформульоване твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність цієї організації від подібних. Місія конкретної організації відбиває цілі і інтереси різних груп людей, пов'язаних з її діяльністю, передусім власників, співробітників, споживачів.

МОРАЛЬ (лат. moralis - моральний; mores - устої) - предмет вивчення етики, форма суспільної свідомості, громадський інститут, що виконує функцію регулювання поведінки людини.

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ - стійкий стан внутрішніх зв'язків колективу, який проявляється в емоційно-моральному настрої працівників, результатах їх діяльності, у формуванні громадської думки.

НАЦІОНАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ - найбільш типові риси ділового спілкування, характерні для тієї або іншої країни.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ - засоби передачі інформації без використання слів, наприклад, мімікою, жестами, інтонацією.

НІГІЛІЗМ (лат. nihil - ніщо) - принцип, що характеризує ставлення людини до моральних цінностей суспільства; означає заперечення загальних для усіх моральних норм, принципів і ідеалів (у цьому сенсі Н).

близький до морального релятивізму і у своєму крайньому вираженні переходить у цинізм і аморалізм), невизнання будь-яких громадських авторитетів.

НОРМА (МОРАЛЬНА) - одна з найбільш простих форм моральної вимоги, норма поведінки, звичай, постійний за характером.

НОРМ-УТИЛІТАРИЗМ - різновид утилітаризму, що обмежує сферу дії законів утилітаризму деякими нормами моралі.

МЕТА УПРАВЛІННЯ - бажаний, можливий і необхідний стан соціально-економічної системи, який має бути досягнутий. Визначення М.У. -

початковий етап процесу управління. М.У. є направляючим чинником діяльності керівника. М.У. повинна відповідати вимогам об'єктивних законів і визначатися з урахуванням реальних можливостей розвитку системи.

МОРАЛЬНІСТЬ - поняття, що є синонімом моралі. Проте в історії етики М. іноді трактувалася як щось відмінне від моралі, як звичаї, форма практичних вчинків, сфера моральної свободи особи тощо.

МОРАЛЬНА СЛАБКІСТЬ - нездатність людини зробити вчинок, що визнається їм морально правильним.

НАВЧАННЯ ЕТИЦІ - сукупність прийомів і методів підвищення етичного рівня співробітників організації.

ОБОВ'ЯЗОК - одна з основних категорій етики, громадська необхідність, виражена в моральних вимогах у такій формі, в якій вони виступають перед певною особою. Категорія О. тісно пов'язана з іншими поняттями, що характеризують моральну діяльність особи, такими поняттями, як відповідальність, самосвідомість, сумління, мотив.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА - це філософія організації, що приймаються переважно, ціннісні орієнтації, норми поведінки, правила і клімат в організації, що є засадовими для стосунків усередині організації і за її межами.

ОРГАНІЗАЦІЯ – 1) систематизоване, свідоме об'єднання людей, переслідуючих досягнення певної мети. 2) функція управління, завданням якої є формування структури організації і забезпечення її усім необхідним для нормального функціонування.

ОФІЦІЙНА ІДЕОЛОГІЯ - загальноприйняті погляди, що становлять значну частину системи понять цієї групи, проте такі, що помітно не впливають на групові цінності і дії. Вплив на моральні цінності або поведінку.

ОЦІНКА (МОРАЛЬНА) - схвалення або засудження моральною свідомістю різних явищ соціальної дійсності, при якому воно встановлює відповідність або невідповідність вчинку (а також мотиву або поведінки в цілому) рис особи, громадського способу життя певним моральним вимогам.

ПЕРЕГОВОРИ (ДІЛОВІ) - зустріч, мета якої передусім полягає в тому, щоб, обговоривши з партнером проблему, що являє інтерес, знайти взаємоприйнятне рішення. Це рішення оформляється у вигляді договору або угоди, де передбачені взаємні зобов'язання сторін.

ПЕРЕКОНАННЯ - це ефективна передача своєї точки зору. Воно засноване на силі прикладу і влади експерта. При цьому виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. Керівник як би «продає» виконавцеві те, що треба зробити.

ПЕРСОНАЛ - усі працівники, що виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

ПЛЮРАЛІЗМ - 1) філософське вчення, що стверджує (на протилежність монізму), що в основі буття лежить безліч незалежних начал (порівняний також з дуалізмом); 2) один із фундаментальних принципів устрою правового суспільства, що затверджує необхідність різноманіття суб'єктів економічному,

політичному і культурному життю суспільства; 3) множинність, різноманіття чого-небудь, наприклад думок, поглядів форм власності.

ПОВЕДІНКА (МОРАЛЬНА) - сукупність вчинків людини, що мають моральне значення, здійснюваних ним у відносно тривалий період в умовах постійних або таких, що змінюються.

ВІДНОСИНИ МОРАЛЬНІ - особливий вид громадських стосунків, сукупність залежностей і зв'язків, які виникають у людей у процесі їх моральної діяльності (ставлення до праці, до власності, до природи тощо).

ВЧИНОК - елемент моральної діяльності; дія, що розглядається з точки зору єдності мотиву і наслідків, намірів і справ, цілей і засобів.

ПРАВА СПОЖИВАЧІВ - закріплені в законодавчих актах і суспільній думці норми відносин бізнесу і споживачів.

ПРАВЛЯЧА ІДЕОЛОГІЯ - загальноприйняті погляди, що становлять значну частину системи понять цієї групи і що суттєво впливають на групові цінності і поведінку індивідів.

ПРАГМАТИЗМ (грец. pragma - дія, практика) - напрям у філософії моралі, поширений у США з початку ХХ ст. аж до 60-х років ХХ ст..

Основу етичного вчення П. заклав У. Джемс, що сформулював два його вихідних принципу: добро є те, що відповідає якій-небудь потребі; кожна моральна ситуація неповторювана і тому всякий раз вимагає абсолютно нового рішення. По суті прагматисти заперечують можливість теоретичного розгляду практичних життєвих проблем. На словах прагматисти надають великого значення розуму у вирішенні питань моралі.

Але з їхньої точки зору, за допомогою розуму може вирішуватися лише питання про вибір засобів, методів досягнення поставлених цілей. Самі ж цілі не можуть нібито обґрунтовуватися розумом, взагалі питання про них виходить за межі етики і моральності.

ПРАЦЬОВИТІСТЬ - моральна якість, що характеризує суб'єктивне ставлення особи до своєї трудової діяльності, зовні виражається в кількості і якості її результатів. П. проявляється в трудовій активності, сумлінності, старанні, старанності працівника.

ПРИЙОМИ (ДІЛОВІ) - офіційні заходи, що проводяться в ознаменування важливих подій і ювілейних дат у порядку надання почесностей або гостинності.

ПРИНЦИПИ(лат. principium - основа) - одна з форм моральної свідомості, в якій моральні вимоги виражаються найбільш узагальнено.

Якщо норма наказує, які конкретно вчинки людина повинна зробити, а поняття «Моральні якості» характеризує окремі сторони поведінки і риси характеру особи, то П. в загальній формі розкривають зміст тієї або іншої моральності; виражають вироблені в моральній свідомості суспільства вимоги, що стосуються моральної суті людини, її призначення, сенсу її життя і характеру взаємин між людьми.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ - основні правила, витікаючі з об'єктивних соціально-економічних законів, якими повинні керуватися суб'єкти управління в процесі управління конкретними об'єктами. П.У. є однією з форм

свідомого використання об'єктивних законів у практиці управління, відбивають теоретичний ідеал управління.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ - сукупність безперервних взаємозв'язаних дій з формування і використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей.

ПРОБЛЕМА «БАГАТЬОХ РУК» - проблема визначення особистої відповідальності за умов ситуації, коли в процесі ухвалення рішення беруть участь багато людей.

ПРОТОКОЛ (ДІЛОВИЙ) - сукупність загальноприйнятих правил, традицій і умовностей, дотримуваних у міжнародному діловому спілкуванні.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ МЕНЕДЖЕРА - опанування менеджером спеціальних знань і навичок в області організації виробництва (комерції) і управління, його здатність працювати з людьми в різних сферах.

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА (МОРАЛЬ) - набір моральних норм, що мається на увазі або є конкретно визначений, служить керівництвом поведінки в тій або іншій професійній діяльності.

ПУРИТАНСТВО (англ. puritan, від піздньолат. puritas - чистота) - стиль життя і діяльності особи, що виникає з неухильного наслідування системи поглядів, елементами якої є аскетизм, фетишизація суворості устоїв, патріархальне ставлення до питань сім'ї і шлюбу. В історичному плані цей термін походить від назви релігійно-політичного руху радикальної реформації в Англії XVI - XVII ст., відомого як пуританізм.

Для пуританської етики характерна проповідь накопичення, ощадливості, крайнього обмеження потреб, фанатичне заперечення розкоші і марнотратства, пишних церемоній і свят, абсолютизована суворість моральних і моральних норм, дріб'язкова регламентація життєдіяльності індивіда.

РАЦІОНАЛІЗМ (лат. rationalis - розумний) - методологічний принцип, що виступає як засадовий для багатьох теорій моралі. Як і у філософії, Р. в етиці виражається в спробах створити загальну дедуктивну систему моральності, побудовану у порядку спільності понять, що входять у неї, і покликану знайти універсальний моральний принцип, з якого можна було б логічно вивести усі конкретні вимоги моральності щодо різних ситуацій.

РЕЛЯТИВІЗМ (лат. relativus - відносний) - методологічний принцип тлумачення природи моральності, що лежить в основі багатьох західних етичних теорій; виражається в тому, що моральним поняттям і уявленням надається відносний, мінливий і умовний характер. Релятивісти вбачають лише те, що моральні принципи, поняття добра і зла різні у різних народів, соціальних груп і окремих людей, певним чином пов'язані з інтересами, переконаннями і схильностями людей, обмежені у своєму значенні умовами місця і часу. В етичному Р. часто виражалось прагнення певних соціальних груп підірвати або усунути пануючі форми моральності, яким надавався абсолютний і догматичний сенс (см. Абсолютизм).

РЕПУТАЦІЯ - думка, що склалася у оточення, про моральний облік тієї або іншої людини (колективу), заснована на її попередній поведінці і така, що виражається у визнанні її заслуг.

РИГОРИЗМ (лат. rigor - суворість) - різновид формалізму в моралі; моральний принцип, що характеризує спосіб виконання вимог моральності, що полягає в строгому і неухильному дотриманні певних моральних норм безвідносно до конкретних обставин, у безумовній покорі обов'язку навіть усупереч доцільності, інтересам людей і суспільства. Р. часто пов'язаний з фанатизмом, аскетизмом і іноді переростає в моральне святенництво і фарисейство.

РІВЕНЬ МОРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ - показник орієнтації людини на спосіб обґрунтування своїх етичних цінностей (боязнь покарання, вигода, авторитет, почуття обов'язку щодо влади, орієнтація на закон або на загальні принципи).

РИТУАЛ - різновид звичаю або традиція; норма поведінки, що історично склалася або спеціально встановлена, в якій форма виконання певної дії строго канонізована.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ – 1) саморозвиток менеджера як особи і організація його особистої діяльності, що є цілеспрямованим і послідовним використанням випробуваних методів роботи в повсякденній практиці в специфічних умовах переважання самоорганізації; 2) робота менеджера в умовах переважання самоорганізації, що проявляється передусім на нижньому організаційному рівні.

«СКЛЯНА СТЕЛЯ» - обмеження просування по службі жінок вище певного рівня.

СЛУЖБОВЕ ВИКРИТТЯ - інформування співробітником організації вищестоящих органів про наявні в організації порушення.

СОВІСТЬ - категорія етики, характеризуюча здатність особи здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання і виробляти самооцінку досконалих вчинків.

СОЦІАЛЬНІ РЕВІЗІЇ - один із способів підвищення характеристик етичності поведінки керівників і рядових працівників організації. С. Р.

існують для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники С. Р. вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації. Водночас практика показує, що проблеми виміру прямих витрат і вигод від реалізації соціальних програм доки не вирішені повною мірою.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЕТИКА - один із аспектів складного взаємозв'язку бізнесу і суспільства. Концепція соціальної відповідальності бізнесу виходить з того, що менеджмент - це не лише економічний інститут, зорієнтований виключно на отримання прибутку, але і частина суспільства і з цієї причини відповідальний перед суспільством.

Для того, щоб не допускати етично неприйнятної поведінки керівників, у практиці менеджменту використовуються нині серед інших наступні

критерії підбору управлінських кадрів: 1) залучати на роботу тільки «правильних» людей, оскільки люди із проблемною біографією - це завжди великий етичний ризик; 2) розробляти і доводити до відома співробітників норми відповідальної поведінки і менше часу приділяти формальним правилам; 3) менеджери не повинні бути осторонь щоденного життя своєї організації, не контактуючи із співробітниками, конкурентами і іншими групами, що входять у сферу їх інтересів; 4) менеджери повинні виступати ролевими моделями, демонструвати свої уявлення про те, як потрібно працювати.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЦІЛІ - постановка цілей організації як початковий момент у міркуваннях про соціальну відповідальність бізнесу. Кінець-кінцем цілі суть чинники, які дозволяють нам безпосередньо зрозуміти цінності і пріоритети, що стоять перед організацією. До найважливіших цілей організації належать завдання юридичного, технічного, персонального і соціального характеру, але в першу чергу отримання прибутку. Керівники, прагнучі створити ефективно діючу організацію, повинні мати на увазі усі ці цілі, а не тільки отримання прибутку, оскільки, ігноруючи вторинні, але не менш важливі цілі, не можна досягти і первинної мети - прибутковості.

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕТИЧНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ - до найбільш поширених відносяться: складання етичних кодексів (нормативів), розробка карт етики, створення етичних комітетів, навчання етичній поведінці, соціальні ревізії, етичне консультування, проведення етичних експертиз.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ - поняття моральної свідомості, характеризуюче такий стан речей, який розглядається як належне, відповідне певному розумінню суті людини і її прав.

ТАКТ - добрий смак у поведінці і в манері поводитися.

ТРАДИЦІЯ - різновид звичаю, що відрізняється особливою стійкістю, а також і спрямовані зусилля людей зберегти незмінними успадкована від попередніх поколінь форми поведінки.

УПРАВЛІННЯ - це певний тип взаємодії двох об'єктів, один з яких при цьому знаходиться у позиції суб'єкта управління, а інший - у позиції об'єкту управління.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ - 1) акт діяльності менеджера або підсистеми, що управляє, що веде до вирішення проблеми і тим самим що визначає нормальне функціонування або розвиток системи; 2) завершальний етап процесу управління, що перетворює його на імпульс трудової діяльності, цілеспрямованих спільних дій. У. Р. розділяє процес управління як би на дві стадії - діагностика проблеми і вибір варіанту її вирішення і практична діяльність щодо реалізації рішення. Тому в рішенні з'єднуються операції аналітичної і практичної діяльності. У. Р. існує тільки тоді, коли є вирішення проблеми, усунення протиріччя, що заважає нормальному функціонуванню або розвитку системи. Основними характеристиками У. Р. є адресність, своєчасність, мотиваційний потенціал, відповідність мети управління, організуюча сила, визначеність, конкретність, контрольованість.

УТИЛІТАРИЗМ - 1) етична теорія, що відбила інтереси і умонастрої британської ліберальної буржуазії епохи розквіту капіталізму в Англії XIX ст., продовжувала традицію гедонізму і евдемонізму в етиці. В основі етики У. лежить висунений Бентамом принцип корисності, що проголошував єдиною метою моральної діяльності досягнення найбільшої кількості щастя для найбільшого числа людей, що повинно нейтралізувати протилежність класових інтересів і наслідків капіталістичної конкуренції; 2) принцип поведінки, який виражається в підпорядкуванні усіх вчинків отриманню матеріальної користі, вигоди, егоїстичному розрахунку. У. рівнозначний вузькому практицизму, запереченню піднесених мотивів, приниженню ролі духовних інтересів людини.

УТИЛІТАРНА ЕТИКА - напрям етики, що визначає моральність вчинку виходячи з наслідків досконалого вчинку. Яка-небудь дія вважається правомірною з точки зору У.Е. виключно в тому випадку, якщо сумарний корисний ефект цієї дії перевищує сумарний корисний ефект будь-якої іншої дії, яка могла б бути здійснена замість першої.

ФІДУЦІАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - особи, що несуть фідуціарну відповідальність, обіймають посади, що вимагають довіри іншої особи, в даному випадку - організації. Фидуціар повинен здійснювати усі права і повноваження, належні організації, на благо цієї організації **ФІЛАНТРОПІЯ** - благодійність як історична форма прояву гуманізму; сукупність моральних уявлень і дій, спрямованих на надання допомоги соціально незахищеним особам і шарам суспільства, що знаходяться в тяжкому стані.

ФОРМАЛІЗМ (МОРАЛЬНИЙ) - різновид морального догматизму, що виявляється у способі виконання моральних вимог: у виключно зовнішньому наслідуванні заповідей і норм, у такому виконанні обов'язку, коли людина не замислюється над соціальним значенням своїх вчинків, не усвідомлює дійсного сенсу своєї моральної діяльності або не здатна мотивувати її з точки зору потреб суспільства і людини.

ЦІННОСТІ (МОРАЛЬНІ) - одна з форм прояву моральних відносин суспільства. Під Ц.М. розуміється, по-перше, громадське значення, гідність особи (групи осіб, колективу) і її вчинків або моральні характеристики громадських інститутів; по-друге, уявлення, що стосуються моральної свідомості, - моральні норми, принципи, ідеали.

ЦИНІЗМ - моральна якість, що характеризує зневажливе ставлення до культури суспільства, до його духовних і особливо моральних цінностей.

Термін Ц. зобов'язаний своїм походженням старогрецькій філософській школі кініків (заснована Антисфеном у IV до н. е.; при перекладі на латинську слово стало звучати як циніки), які проповідували презирство до загальноприйнятих норм поведінки, повну незалежність людини від суспільства, повернення до «природного» стану. Згодом Ц. стали називати слова і діяння, в яких здійснюється наруга над тим, що складає історичні здобутки культури людства, знущання над моральними принципами, осміяння дорогих людям ідеалів, зневага людської гідності. Ц. у поведінці і переконаннях характерний для людей, переслідуючих свої егоїстичні інтереси

усіма можливими, у тому числі і аморальними, засобами, а також для тих, хто, розчарувавшись в яких-небудь ідеалах, прийшов до морального банкрутства і ідейної спустошеності.

ЧЕСТЬ - поняття моральної свідомості і категорія етики, тісно пов'язана і багато в чому схожа з категорією гідності. Подібно до гідності, Ч. розкриває ставлення людини до самої себе і ставлення до неї з боку суспільства. Моральна цінність особи в понятті Ч. зв'язується з конкретним громадським станом людини, родом її діяльності і моральними заслугами, що визнаються за неї.

EBEN (European Business Ethics Net) - Європейська мережа етики бізнесу, що входить в Інтернет.

ISBEE (International Society for Business Ethics and Economics) - Міжнародне товариство етики бізнесу і економіки. Проводить міжнародні конференції з питань етики бізнесу, екології, міжнародного розвитку тощо.

Навчальне видання

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Підписано до друку _____ Формат 60*84/16
Папір офсетний Ум.друк.арк 7.04
Тираж 300 прим.Замовлення № _____

Видавничо-поліграфічний центр «Візаві»
20300, м.Умань, вул. Тищика, 18/19
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК№2521 від 08.06.2006.
Тел (04744) 4-64-88, 4-67-77, (067) 104-64-88
Vizavi-print.jimdo.com
e-mail: vizavi008@gmail.com