

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**д.е.н., проф. Гусаріна Н.В.
к.п.н., доц. Шепель М.Є.**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«ІМІДЖ ТА ЕТИКА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**Затверджено на засіданні кафедри
Публічного управління та адміністрування
Протокол № 6 від 28.12.2022 р.**

Одеса – 2022

Конспект лекцій з дисципліни «Імідж та етика в публічному управлінні» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл.: Н. В. Гусаріна, М.Є. Шепель. – Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2022. – 140 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМІДЖУ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ	4
ЛЕКЦІЯ 1 СУТНІСТЬ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН	4
ЛЕКЦІЯ 2. ІМІДЖ ТА ЕТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	12
ЛЕКЦІЯ 3. ІМІДЖ ТА ЕТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	19
ЛЕКЦІЯ 4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ НИМ	31
ЛЕКЦІЯ 5. ПРАВИЛА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН	37
ЛЕКЦІЯ 6 КОНФЛІКТИ І ЇХ ПРИРОДА	47
ЛЕКЦІЯ 7 ЕТИКЕТ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ ТА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН	55
ЛЕКЦІЯ 8. ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН	71
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 ІМІДЖ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	91
ЛЕКЦІЯ 9. СПЕЦИФІКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ.	91
ЛЕКЦІЯ 10. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	96
ЛЕКЦІЯ 11. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НОРМИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ	104
ЛЕКЦІЯ 12. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В КОЛЕКТИВІ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ	111
ЛЕКЦІЯ 13. ЕТИЧНІ НОРМИ ВІДНОСИН ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ГРОМАДЯН.	116
ЛЕКЦІЯ 14. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	124
ЛЕКЦІЯ 15. МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ	130

ВСТУП

Життя показує, що управління повинно ґрунтуватись на етиці — етиці трудових взаємовідносин; нормах організаційної поведінки, обов'язковій для всіх працюючих; зобов'язаннях партнерів, скріплених не лише договором, а й чесним словом підприємця, обґрунтованих високих заробітках найманих працівників. Як складова етики бізнесу та теорії управління, імідж та етика в управлінні визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом. Дисципліна «Імідж та етика в управлінській діяльності» входить до циклу дисциплін професійної підготовки навчального плану..

Предметом навчальної дисципліни «Імідж та етика в публічному управлінні» виступає етика взаємовідносин, які виникають в управлінській діяльності, особливості формування іміджу особистості та організації.

Метою викладання дисципліни є – розкриття природи, сутності і основних принципів етики ділових відносин, сформувати знання про імідж ділової людини та його роль у налагодженні оптимальної взаємодії з діловими партнерами, сформувати уявлення про ефективні засоби формування власного ділового іміджу.

Завдання дисципліни :

- оволодіння системою способів і засобів ділового спілкування, його стратегіями, навчитись їх обирати відповідно до психологічних і соціокультурних особливостей співрозмовників;
- набуття здобувачами навичок аналізу конкретних ситуацій, розпізнаючи типи людей, рівень їхньої моральності та інші індивідуальні особливості, що проявляються під час ділового спілкування;
- навчитись гнучко застосовувати обрані способи і засоби у процесі спілкування з вітчизняними та іноземними партнерами під час індивідуальної бесіди й колективного обговорення проблем, у виступах перед різними аудиторіями, на переговорах, при розв'язанні конфліктів та ін.;
- розширення світоглядного і професійного горизонту, в результаті ознайомлення з закономірностями та особливостями створення та функціонування іміджу;
- оволодіння структурними компонентами, які формують імідж суб'єкта чи об'єкта та їх взаємозв'язком.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМІДЖУ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

ЛЕКЦІЯ 1 СУТНІСТЬ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 1.1. Основні принципи етики ділових відносин
- 1.2. Закономірності міжособистісних відносин
- 1.3. Етичні проблеми ділових відносин

1.1. Основні принципи етики ділових відносин

Основою для розуміння соціально-етичних аспектів менеджменту і бізнесу є такі категорії, як мораль, етика і культура.

Мораль (моральність) (від лат. *Moralis* - що стосується моралі) - сукупність норм, установок і приписів, якими керуються люди в своєму реальному поведінці в різних життєвих сферах, включаючи і трудову діяльність. Специфіка моралі як регулятора соціальних відносин полягає в тому, що вона діє зсередини. Моральне регулювання носить, як кажуть психологи, оціночно-імперативний характер, тобто в оцінці вчинків людей міститься їх схвалення або осуд. Загальні норми моралі отримують вираз у зафіксованих уявленнях (заповідях, принципах, кодексах) про те, як слід чинити і чого не можна робити. Напевно, не дарма одна з найдавніших заповідей, що отримала найменування "золоте правило моральності", говорить: стався до іншого так, як ти хочеш, щоб ставилися до тебе.

Етика - сукупність універсальних і специфічних моральних вимог і правил поведінки індивіда, що реалізуються в суспільному житті. Традиційне трактування етики носить індивідуальний характер.

У глосарії Європейського фонду управління якістю (EFQM) етика організації визначена як моральні підвалини, взяті на озброєння і дотримуються усіма працівниками даної організації. Базуючись на загальнолюдських цінностях, етичні норми ділових відносин виступають одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Мораль і етика складають основу **ділової культури організації** (званої також організаційної або корпоративною культурою), під якою розуміються прийняті керівництвом організації і підтримувані персоналом духовні цінності. І хоча багато хто вважає, що ділова культура стосується тільки внутрішнього життя колективу, фактично вона формує і зовнішню життя організації (зовнішні відносини). Ділова культура організації проявляється в поведінці

співробітників, в їх сприйнятті себе, організації в цілому і навколишнього середовища. Центральне місце в організаційній культурі займають базисні цінності, т. Е. Офіційно прийнятий в організації набір найбільш значущих і незмінних принципів, на яких ґрунтується поведінку співробітників. Совершенно очевидно, що базисні цінності - це, перш за все, цінності етичного характеру. Їх слід відрізнити від цінностей конкретної особистості (наприклад, релігійні переконання, політичні погляди) або загальнолюдських цінностей (наприклад, свобода, терпимість). В організаціях формування базисних цінностей проходить довгий шлях трансформації, в результаті чого вони, як правило, стають їх потребами або зобов'язаннями перед суспільством. У цьому сенсі базисні цінності носять прагматичний, раціональний характер, і їх вибір визначається специфікою кожної організації.

Ухвалення багатьох управлінських рішень пов'язане з морально-етичними дилемами, до числа яких можна віднести

- Вибір між короткостроковою вигодою та довгостроковим результатом;
- Співвідношення цілей і засобів їх досягнення;
- Співвідношення матеріальних і духовних цінностей;
- Співвідношення особистих і суспільних інтересів.

Етичний рівень організації характеризується ступенем дотримання її керівниками та співробітниками моральних норм ділового співробітництва. Для підтримання належного етичного рівня багато організацій створюють кодекси, що представляють собою зведення правил поведінки як керівників, так і рядових співробітників. Щоб зробити етичні кодекси більш дієвими, в організаціях зазвичай приймають певні дисциплінарні заходи, спрямовані як на покарання за порушення кодексу, так і на заохочення вчинків, скоєних у відповідності з правилами етичного кодексу. За змістом і обсягом етичні кодекси дуже різноманітні: це можуть бути правила ділової етики на одну сторінку і стандарти в кілька десятків сторінок. Вважається, що такі кодекси повинні бути засновані на стратегії і баченні керівництва організації і містити модель бажаної поведінки її співробітників.

Імідж - зовнішнє віддзеркалення людського образу, наочно-виразний "зріз" його особистісних характеристик. У зв'язку з цим такі його атрибути, як моделі поведінки, одяг, зачіска мають величезне значення в його затвердженні.

Щоб бути привабливою особистістю, зовнішньої виразності недостатньо. Вона - бажаний компонент іміджу, але не вирішальний, як це каже багато.

Імідж - збірне поняття. Це вигляд, тобто та форма життя-прояви людини, завдяки якій "на люди" виставляються сильнопіючі особистісно-ділові характеристики. Серед них пріоритетними слід вважати вихованість, ерудицію, професіоналізм. Ось ті три кити, на яких надійно тримається імідж конкретної особистості.

Типи іміджу.

Дзеркальний - це імідж, властивий нашому уявленню про себе.

Поточний - цей імідж характерний для погляду з боку.

Бажаний - цей тип іміджу відображає те, до чого ми прагнемо.

Корпоративний - це (варіант) іміджу організації в цілому, а не якихось окремих підрозділів або результатів її роботи.

Множинний - цей варіант іміджу утворюється при наявності ряду незалежних структур замість єдиної корпоративної.

Харизматичний - це імідж, якому приписується образ вождя, лідера.

Закритий - цікавий тим, що кожен із споживачів може вписати в нього ті риси, сам вважає найбільш переконливими.

Міфологічний - імідж під яким будемо розуміти поведінку лідера, ті чи інші склади в даному товаристві міфи.

Якщо менеджер зацікавлений в плідності своєї праці, він повинен вирішити, що хоче змінити в собі, перш ніж виявиться в центрі уваги. Добре продуманий імідж може і не стати основною причиною, по якій він впорається з роботою, але завдяки йому його будуть уважно слухати і довіряти йому. Хороший імідж усуває перешкоди між менеджером і людьми, які займають різне становище в суспільстві, або людьми різного віку. Вдалий імідж підкреслить все краще, що є в менеджері, і додасть йому сміливості бути самим собою в будь-якій ситуації.

1.2 Закономірності міжособистісних відносин

Під закономірністю міжособистісних відносин розуміється об'єктивно існуюча стійкий зв'язок явищ, яка виникає в міжособистісному спілкуванні, визначаючи його характер і надаючи безпосередній вплив на формування етичних установок у взаєминах людей.

Однією з основних психологічних закономірностей міжособистісного спілкування є закономірність невизначеності відгуку, що виражається в залежності сприйняття людьми зовнішніх сигналів від їх особистісних особливостей, ступеня розвиненості моральних почуттів, рівня загальної культури, специфіки передачі впливу, від конкретної ситуації. Розуміння цієї закономірності допомагає зрозуміти і пояснити особливості поведінки різних людей в однотипних ситуаціях і з урахуванням цього розуміння "вибудовувати" свій малюнок поведінки, тим самим надаючи спілкуванню передбачуваний характер. Якщо керівник не буде враховувати, що різні люди, залежно від ситуації, особистих здібностей, властивостей і мотивації, зовсім по-різному можуть реагувати на одні й те ж управлінські впливи, а підлеглі в якості засобів захисту обиратимуть будь-які способи збереження власної гідності і самоповаги, конфлікт між керівником і підлеглими виявиться неминучим, отчого постраждають і морально-психологічний клімат у колективі, і самопочуття кожного, і сама робота.

Механізм дії даної закономірності описаний в одній з теорій мотивації - теорії очікування В. Врума, в якій мотивація людини на досягнення певної мети ставиться в залежність від очікувань людини, що його зусилля увінчаються успіхом і спричинять винагороду, яка для нього буде сприйнято як справедливе і що представляє певну цінність. Мова йде як про зовнішній винагороді (премія, просування по службі, нагородження, заохочення керівника у формі похвали, зміцнення підтримки та поваги з боку колег, розширення функцій і прав тощо), так і про внутрішній винагороді, яке проявляється в почутті задоволеності своїми діями і самоповагу, спонукаючи до подальших дій, що закріплює це почуття. Якщо керівник, даючи доручення співробітнику, обрав не відповідає його очікуванням спосіб (наприклад, наказовою форма розпорядження, та ще з попередженням про можливі санкції за його неякісне виконання), зусилля виконавця по виконанню цього доручення будуть свідомо чи неусвідомлено знижені.

Ще одна закономірність міжособових відносин, виявлена психологами, - закономірність неадекватності відображення людини людиною і неадекватності самооцінки. Вона виявляє залежність оцінки професійних, особистісних і моральних якостей людей та їх самооцінки від ступеня виваженості та коректності оцінює. Цю закономірність особливо важливо враховувати в ситуаціях спілкування з претендентом на вакантне місце в процесі співбесіди, в процедурах атестації, інтерв'ювання, бесіди, при проведенні формальної оцінки працівника в процесі його професійної діяльності, маючи на увазі, що людина часто прагне показати себе не таким, який він насправді, а таким, яким він хотів би бачити себе в очах інших. Тому оцінка керівником професійної поведінки, особистісних якостей і результатів

роботи підлеглого, ігнорує психологічну неадекватність відображення людини людиною, з неминучістю призводить до виникнення напруженої соціально-психологічної атмосфери.

З даної закономірності випливають такі принципи підходу до людини:

- Принцип універсальної талановитості, який стверджує, що немає нездатних людей, а є лише люди, що не знайшли собі гідного застосування;
- Принцип розвитку, що виходить з того, що здібності людей розвиваються в результаті зміни умов життя і постійних інтелектуально- і морально-психологічних тренувань;
- Принцип невичерпності, згідно з яким жодна оцінка людини не може вважатися остаточною і не підлягає перегляду. Механізм дії цього принципу точно описаний Е. Фроммом у роботі "Психоаналіз і етика": "Людина - не річ, а жива істота, яке можна зрозуміти тільки в тривалому процесі його розвитку. У будь-яку мить свого життя він ще не є тим, чим може стати і чим він, можливо, ще і стане".

Багатоваріантність трактування понятійного апарату мови, використовуваного при передачі інформації, а також індивідуальні особливості сприйняття інформації різними людьми породжують таку закономірність, як закономірність спотворення сенсу інформації, яка має важливе значення в міжособистісних відносинах і обов'язково повинна враховуватися в управлінській діяльності, особливо у великих організаціях з великим числом співробітників і складної багатоступінчастої ієрархії посад.

Спотворення інформації при сприйнятті інформації в процесі міжособистісного спілкування може відбуватися з різних причин:

- Люди нерідко концентрують увагу на зовнішності або манерах поведінки співрозмовника (тобто дивляться на нього, а не слухають);
- Не володіючи технікою діалогу, співрозмовники під час промови партнера обмірковують свої контраргументи;
- Багато корисної інформації упускається у разі упередженого ставлення до співрозмовника;
- Учасники міжособистісної взаємодії можуть відрізнитися за інтелектом, рівня і змісту освіти, фізичному і емоційному стану, що відбивається на ступінь і якість розуміння переданої і сприймають інформації.

Вступаючи в міжособистісне спілкування, не слід забувати також про закономірності психологічного самозахисту. Провідним мотивом соціальної поведінки людини є збереження його особистого статусу, власної гідності. Тому люди надають дуже великого значення власної психологічної безпеки і захисту - активної або пасивної - від потенційних посягань на неї. Нехтування психологічної безпекою інших людей, що виявляється в усвідомленому або неусвідомленому посяганні на провідні мотиви соціальної поведінки людини, створює важкопереборні бар'єри в міжособистісному спілкуванні, руйнуючи нормальні взаємини.

Отже:

1. Система норм і правил поведінки в будь-якому суспільстві виконує певні соціально-культурні функції, виявляючи в собі елементи як загального (загальнолюдського, універсального), так і особливого, властивого тільки даній культурі в даний момент історичного розвитку.

2. Вироблення правил поведінки людини в суспільстві диктується об'єктивною потребою виживання і нормального функціонування соціального організму.

3. Зовнішні форми поведінки тільки тоді стають елементом і показником справжньої культури людини, коли вони наповнюються моральним змістом, служать зовнішнім вираженням і оформленням поваги до іншому} 'людини, до її достоїнств}', щирого бажання і готовності допомогти, підтримати, надати послугу.

4. Основу сучасного етикету становлять загальні принципи, дотримувані сьогодні в усі

світі: це принципи людяності, доцільності дій, естетичної привабливості поведінки і поваги до традицій своєї країни і країн, з представниками яких доводиться вступати в контакт.

5. У процесі здійснення професійної діяльності та службового спілкування необхідно враховувати загальні закономірності, що визначають особливості міжособистісних відносин.

1.3 Етичні проблеми ділових відносин

В останні десятиліття етична сторона ділових відносин як сфера науково-практичного знання в країнах з розвиненою ринковою економікою переживає значний підйом.

До найважливіших «вічним» моральним проблемам, перед якими стоять суб'єкти ділових відносин, можна віднести наступні:

- співвідношення цілей і засобів їх досягнення;
- співвідношення особистих і суспільних інтересів;
- вибір між короткостроковою вигодою і довгостроковим результатом;
- співвідношення матеріальних і духовних цінностей при прийнятті рішень.

В сучасних умовах на макрорівні ключові етичні проблеми ділових відносин виникають в наступних областях:

- відносини між організаціями;
- відносини між організаціями і державою;
- відносини між організаціями-виробниками і споживачами;
- відносини між організаціями та власниками (інвесторами);
- відносини між організаціями та місцевими громадами;
- відносини між організаціями і навколишнім середовищем.

Між організаціями, що діють в одній і тій же сфері, неминуча конкуренція, в процесі якої обов'язково постає питання про вибір засобів перемоги над конкурентом, в тому числі і таких, як зменшення ціни продукції навіть нижче її рівня собівартості, в тому числі за рахунок падіння заробітної плати для зниження собівартості і т.д. Економічні заходи мають, однак, зворотний - моральну - сторону: до якої міри конкуренція може тривати, не порушуючи моральних норм і принципів, прийнятих в суспільстві.

До теперішнього часу склалося декілька концепцій, що відносяться до проблеми взаємини організацій і держави, організацій і суспільства в цілому. Відповідно до неоконсервативної концепцією, що ґрунтується на класичних буржуазно-індивідуалістичних поглядах, неприпустимо втручання в справи організації з боку як держави, так і суспільства. Вважається, що організація, максимально використовує надану свободу, буде отримувати більш високий прибуток і тим самим приносити користь суспільству (у вигляді більшого доходу власників акцій, підвищення заробітної плати найманим працівникам, а також у вигляді благодійності). Представники другої, більш популярною концепції, стверджують, що організація є частиною суспільної структури і як суспільного інституту не тільки повинна відчувати вплив з боку суспільства і держави, а й регулюватися і контролюватися як «знизу», так і «зверху». Знизу - членами суспільства за допомогою формування громадської думки з приводу оцінки діяльності організації та якості її продукції. Зверху - спеціальними державними структурами і законами, перш за все, за такими напрямками, як регулювання діяльності організацій з метою забезпечення ефективності економіки; регулювання відносин організацій-виробників і споживачів; регулювання дій організацій щодо навколишнього середовища. При цьому шляхом лобіювання організації прагнуть (і небезуспішно) впливати на політику, що проводиться державою. З обох сторін простежується тенденція моральної оцінки своїх дій з точки зору позитивного результату, проте в поняття позитивного результату боку вкладають різний зміст.

Проблема відносин між організаціями-виробниками і споживачами виникає дуже часто. В кінцевому рахунку, хоча організація і прагне до отримання максимально високого прибутку, її діяльність буде успішною тільки в разі, якщо вона дає споживачам те, що вони хочуть. Продукція не буде продана, якщо вона не відповідає споживчим стандартам або на неї призначена неприйнятна ціна. Система відносин між організаціями-виробниками і споживачами, проте, буде успішно працювати при виконанні двох умов: якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію, з тим щоб він міг прийняти обґрунтоване рішення, і якщо споживач вільний у виборі того, що він хотів б купити. Організації повинні забезпечувати безпеку своєї продукції, покращувати стандарти контролю якості, її зовнішнього вигляду і робочих характеристик продукції. Як показує практика, в ринковій системі, коли у відносини вступають виробник, продавець (посередник) і споживач, захист інтересів останнього досить складна. Вона здійснюється у випадках, коли виробник або продавець, не використовуючи репутацію своєї фірми, пропонують споживачеві неякісний товар, який не виконує свого призначення, з простроченим терміном зберігання. Однак, виробляючи якісну в цілому продукцію, виробник найчастіше воліє замовчувати про дефекти її конструкції чи потенційні небезпеки, які можуть з'явитися в процесі експлуатації. Інформацію про це споживач отримає, тільки зіткнувшись з недоліками. Крім того, проблема безпеки і якості продукції має і ще один, певною мірою етичний аспект: від випуску фірмами конкурентоспроможних, якісних товарів залежить престиж країни на світовому ринку.

Інша, не менш важлива моральна проблема відносин між організаціями-виробниками і споживачами - реклама. Реклама важлива в процесі конкуренції між організаціями та для формування потреб потенційних покупців. Однак тут з'являється проблема точності, правдивості одержуваної споживачами інформації. Навіть за нешкідливим, на перший погляд, перебільшенням слід виникнення моральних проблем: споживач, не отримуючи точної інформації, позбавлений вільного, обґрунтованого, розумного вибору. Ще одна важлива моральна проблема, пов'язана з рекламою, це проблема маніпулювання споживачем, нав'язування йому непотрібної продукції, створення у нього потреб і бажань, які в процесі реальному житті виникнути не могли.

Крім всіх інших зобов'язань організації повинні пам'ятати про свою відповідальність перед власниками (інвесторами). Основна частина з безлічі існуючих способів обману інвесторів розпадається на дві категорії: маніпулювання інвестиціями і нечесне використання прибутків або активів, що приводить до зменшення законних доходів інвесторів. У всьому світі щорічно десятки тисяч людей стають жертвами маніпуляцій з інвестиціями. За підрахунками фахівців, люди, спокусившись обіцянками високого прибутку, щороку вкладають більше 1 млрд дол. В неіснуючі нафторозробки, грандіозні «дуті» проекти і т.д. Керівництво організації може також зловживати інвестиціями, використовуючи доходи і ресурси для особистого збагачення. Найбільш часто вживається спосіб - шахрайські операції зі статтями витрат, інший загальноприйнятий хід - завищення рахунку з наступним поділом різниці між завищеною і реальною сумою рахунку з постачальником. Нарешті, існує практика продажу конфіденційної інформації організації-конкуренту або її використання для гри на фондовій біржі.

Моральні проблеми виникають і в стосунках організацій з місцевим співтовариством. Йдеться про участь організацій в забезпеченні його економічної стабільності, розвитку інфраструктури місцевості, створення нових робочих місць, збереження підприємств, від яких залежить існування і добробут цих спільнот. На організаціях також лежить «моральний обов'язок філантропії», що полягає в підтримці неприбуткових підприємств, важливих як для

існування певного місцевого співтовариства, так і для культурного і соціального розвитку регіонів (освіта, медицина, благоустрій та організація дозвілля).

Взаємини між організаціями і навколишнім середовищем є однією з найгостріших проблем сучасності. Загострення екологічної ситуації на планеті зробило на підприємництво двоїсте вплив. З одного боку, виникла нова і велика сфера застосування капіталу:

розробка і випуск безвідходних технологій і очисного обладнання для різних галузей виробництва;

розробка технологій і випуск устаткування по утилізації виробничих та побутових відходів;

випуск екологічно чистого харчування і питної води;

розвиток індустрії відпочинку в екологічно чистих районах;

фінансування природоохоронних заходів тощо.

З іншого боку, зросли витрати капіталу, і багато підприємців повинні:

платити значні суми у вигляді штрафів за забруднення навколишнього середовища і за завдану природі екологічний збиток;

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

враховувати в своїй діяльності природоохоронне законодавство, яке має тенденцію до посилення своїх норм;

створювати привабливий «екологічний імідж» своєї компанії і своєї продукції в очах громадськості і державних природоохоронних організацій;

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

виробляти раціональну стратегію в сфері природокористування, враховуючи екологічну ситуацію в регіоні, де здійснюється діяльність.

Реальна практика свідчить: багато організацій намагаються вирішити екологічні проблеми, порушуючи моральні і юридичні норми. Приховування справжньої інформації про наслідки шкідливих виробництв для довкілля, перенесення таких виробництв в країни з нерозвиненим екологічним законодавством, підкуп чиновників, що відповідають за дотримання природоохоронних заходів, - найпоширеніші методи порушень.

Серйозні моральні проблеми виникають в даний час і на мікрорівні, всередині організацій, в таких областях, як:

- прийняття управлінських рішень;
- взаємини між керівниками і підлеглими;
- службові викриття;
- становище жінок в організації;
- взаємні послуги.

Виділяють чотири групи основних аргументів, що обґрунтовують прийняття управлінських рішень, неправильних з етичної точки зору:

впевненість в тому, що дана діяльність не виходить за рамки етичних і юридичних норм, тобто насправді не є аморальною;

впевненість в тому, що дана діяльність відповідає інтересам індивіда або корпорації і що очікуються саме подібні дії;

впевненість в тому, що дана діяльність «безпечна», так як ніколи не буде виявлена і оприлюднена;

впевненість в тому, що оскільки дана діяльність допомагає організації, то вона поставиться поблажливо і навіть захистить людину, нею займається.

Відносини між керівниками і підлеглими впливають на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначаючи його морально-психологічний клімат. Це стосується, перш за все, того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, в чому виражається службова дисципліна, чи беруть участь підлеглі в прийнятті рішень, якими методами підлеглі заохочуються до більш активних дій, в якій мірі враховується їх індивідуальність.

Значна частина людей, зустрічаючись в організаціях з кричущими фактами розтрата, обману або корупції, нічого не робить для їх службового викриття. Починаючи з дитячого віку, інформування старших про непорядні справи ровесників, а пізніше - товаришів по службі або безпосереднього начальства сприймається багатьма вельми негативно. З етичної точки зору в таких ситуаціях дійсно існує моральна дилема. Виникає питання про критерії правильності такого роду інформування.

З кожним роком частка жінок на виробництві, в управлінні, на державній службі безперервно зростає. Жінки все більше завойовують оплачувані сфери зайнятості та професії. Але, незважаючи на досягнутий прогрес в положенні жінок в організації, вони продовжують стикатися з серйозними проблемами, в тому числі: заробіток, на відміну від чоловіків, що працюють в тій же області, нижче; обмеження кар'єрного просування на вищі керівні посади (так званий «скляна стеля»); сексуальні домагання, що впливають на діяльність і подальшу кар'єру.

Нерідко в ділових відносинах проблеми вирішуються в порушення існуючого юридичного, економічного, морального порядку, за рахунок використання положення окремих людей, що мають привілейований доступ до товарів і послуг. В системі взаємних послуг одержувач зобов'язаний повернути послугу коли-небудь в майбутньому, але - з «відсотками». А коли послуга повернута, то людина, раніше зробив її, знову зобов'язаний відплатити за цю ще більшою послугою. Розростаючись, система такого роду неформальних взаємин за принципом «ти - мені, я - тобі» руйнує існуючі офіційні відносини між людьми і організаціями. Ситуація з незаконним або аморальним отриманням деяких товарів або послуг може прийняти етично більш складну форму, коли людина представляє не свої інтереси, а інтереси організації, т. Е. Се персоналу, клієнтів, споживачів. Культурна традиція, тісно пов'язана з системою взаємних послуг, - це подарунки. Зробити або отримати подарунок означає набагато більше, ніж просто дружній жест. Труднощі при традиційному обміні подарунками пов'язані з встановленням критеріїв відмінності подарунка від хабара і відповідною оцінкою поведінки персоналу.

На підставі опитування керівників різних організацій в США були виділені наступні етичні проблеми, що виникають в ділових відносинах:

- приховування фактів і невірна інформація в звітах при проведенні перевірок;
- випуск неякісної продукції або необхідність її постійного технічного обслуговування;
- завищення цін або прямий обман при проведенні ділових переговорів;
- зайва самовпевненість у судженнях, яка може призвести до завдання шкоди інтересам компанії;
- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно ні виявилось;
- наявність фаворитів;
- неможливість висловити своє обурення і незгоду в атмосфері постійних неетичних вчинків;
- неможливість приділяти належну увагу сім'ї або особистих справах через велику кількість роботи;
- виробництво продукції з сумнівними характеристиками з безпеки;

- не повернення будь-яких речей або цінностей, взятих на робочому місці, у товаришів по службі або з фондів компанії;
- свідоме перебільшення переваг свого плану роботи для отримання підтримки;
- перебільшена увага до переміщень по ієрархічній драбині на шкоду інтересам справи;
- переміщення по службових сходах «по головах» товаришів по службі;
- обман працівників з метою отримання вигоди для компанії;
- створення союзів з сумнівними партнерами в надії на щасливе випадковість;
- затяжки і зволікання з виконанням своїх обов'язків, що призводить до розтрати часу і грошей компанії;
- надання негативного впливу на суспільно-політичний процес шляхом внесення змін до законодавства за хабарі.

Значною мірою цей перелік проблем справедливий і для українських умов. Керівники і працівники, які стикаються з такими проблемами, не можуть для їх вирішення слідувати тільки тому, що дізналися про мораль в своїх сім'ях, від вчителів, в церкві тощо. Нерідко аморальні рішення приймаються і неприємні вчинки здійснюються людьми, які виключно чесні і мають найкращі наміри. Сучасні ділові відносини надзвичайно насичені етичними проблемами. Для їх вирішення необхідне вироблення певних підходів, встановлення «правил гри», які сприяють успішному виконанню професійних завдань учасниками ділових відносин і узгодження інтересів ділової сфери і суспільства.

Питання до самоперевірки

1. Опишіть основні принципи етики ділових відносин
2. В чому полягають закономірності міжособистісних відносин?
- 1.3. Назвіть та охарактеризуйте етичні проблеми ділових відносин

ЛЕКЦІЯ 2. ІМІДЖ ТА ЕТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

- 2.1. Етика і соціальна відповідальність організацій
- 2.2. Етичні норми в діяльності організацій
- 2.3. Підвищення етичного рівня організації

2.1. Етика і соціальна відповідальність організацій

Приватники при капіталізмі управляють величезною частиною суспільного багатства: і матеріальними, і фінансовими, і людськими ресурсами - і суспільству не все одно, як і з якими цілями буде це багатство використовуватися. Свої інтереси суспільство забезпечує як за допомогою правових механізмів, так і шляхом формування, виховання почуття відповідальності. Дослідження показали, що співробітники, цінності яких збігаються з цінностями організації, працюють більш ефективно і більше задоволені своєю роботою. Наявність у працівника цінностей, що суперечать цінностям компанії, є основним джерелом розчарувань, конфліктів і падіння продуктивності. Якщо цінності компанії збігаються з цінностями більшості членів суспільства, у компанії менше проблем із залученням і закріпленням працівників. У той же час цінності компанії, як правило, є відображенням

цінностей її творців і господарів.

Система норм моральної поведінки та обов'язків людей по відношенню один до одного і суспільству в цілому називається етикою. Вона включається до складу духовної культури організації, і тому етика організації є один із проявів організаційної культури. Крім того, етика як філософська наука вивчає мораль. Мораль - форма суспільної свідомості, суспільний інститут, який виконує функцію регулювання поведінки людини.

Знання етикету (сукупності правил поведінки, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей) і проходження його розпорядженням може на якийсь час ввести в оману щодо моральних установок і цінностей людини, якими він керується, але ділова сфера, в якій люди вирішують проблеми забезпечення своїх самих насущних потреб, сприяє швидкому розкриттю справжнього обличчя.

Загальна корпоративна соціальна відповідальність перед суспільством як система норм поведінки організації в суспільстві може підрозділятися на чотири сфери, або аспекти: економічну, юридичну, етичну і дискреційну. Це показано в табл.1

Таблиця 1 Сфери загальної соціальної відповідальності бізнес-організації

Економічна відповідальність	Юридична відповідальність	Етична відповідальність	Дискреційна відповідальність
Бути прибутковою	Підкорятися закону	Бути етичною. Робити те, що правильно, і не завдавати шкоди	Робити внесок у розвиток суспільства і підвищення якості життя

Мабуть, правомірно вважати, що компанія володіє повною соціальною відповідальністю, якщо її поведінка відповідально з точки зору всіх чотирьох критеріїв: економічного, юридичного, етичного та дискреційного.

Першим критерієм соціальної відповідальності є економічна відповідальність. Компанія, ведуча бізнес, передусім являє собою основну економічну одиницю суспільства. Вона несе відповідальність за виробництво товарів і послуг, яких потребують люди, і за отримання максимального прибутку для своїх власників і акціонерів. Підвищення економічної відповідальності до екстремального рівня описано в концепції максимізації

прибутку, створеної нобелівським лауреатом Мілтоном Фрідмен. Він стверджує, що діяльність корпорації повинна бути спрямована на отримання прибутку і що її єдиною місією є отримання настільки великого прибутку, наскільки це дозволяють правила гри.

У всіх сучасних суспільствах приймаються закони і затверджуються правила регулювання, яким, як очікується, повинен слідувати бізнес. До сфери юридичної відповідальності відноситься те, що в суспільстві вважається прийнятним корпоративним поведінкою. Передбачається, що підприємство буде досягати своїх економічних цілей, не виходячи за рамки законів. Юридичні вимоги визначаються місцевими міськими радами, законодавцями окремих суб'єктів федерації і федеральними органами управління. Діяльність організації, яка порушує закони, оцінюється негативно. Юридична відповідальність - це необхідність слідувати конкретним законам і нормам державного регулювання, зафіксованим в законах і містить певні санкції за їх невиконання. Досвід створення ефективного "батога" для корпорацій у країнах з розвиненим ринком великий. Так, у США ефективно діє антимонопольне законодавство: закон Шермана - понад 100 років, а закон Клейтона і закон про Федеральну інспекцію - з 1914 р

Монополістичне становище на ринку дозволяє організації отримувати надприбуток, розвивати організацію, інтенсивно стимулювати персонал, лобіювати свої інтереси в органах влади, вести активну соціальну політику, демонструвати соціальну відповідальність через благодійність, спонсорство. Однак при цьому може виникнути недоброзичливе ставлення до потенційних конкурентів, що підточує культуру організації. Монопольне становище корпорації на ринку в розвинених країнах і при сильній державі не може бути вічним.

Корпорація, повторимо, особливо монополіст, завжди вирішує етичну дилему: зробити продукцію дешевше і скоріше запустити її на ринок, отримавши надприбуток, або постаратися забезпечити високу якість і надійність, але втратити частину вигоди. Вибір стратегії багато в чому залежить від рівня корпоративної культури та соціальної відповідальності.

Етична відповідальність передбачає поведінку, яка не обов'язково регламентується законодавством і не завжди служить прямим економічним інтересам корпорації. Компанія, приймаючи етичні рішення, чесно дотримується права своїх співробітників і поводить з ними однаково, за винятком тільки тих випадків, коли цього вимагають організаційні цілі та завдання. Неетична поведінка має місце в ситуаціях, коли компанія або її окремих співробітників намагаються досягти своїх цілей за рахунок інших людей або суспільства в цілому.

Дискреційна відповідальність - повністю добровільна відповідальність, продиктована бажанням організації вносити внесок у процвітання суспільства і не обумовлена економічною необхідністю, законом або етикою. Дискреційні дії включають філантропічні акції, які не приносять прибутку і не очікуються від організації. Для подібного виду відповідальності організації використовується ще й термін "соціальна відповідальність" - добровільний відгук організації на соціальні проблеми і очікування суспільства, що впливає з прийняття організацією самого себе як частини суспільства, як колективного члена спільноти, як системи, в якій повинен бути забезпечений цілий ряд інтересів членів суспільства (споживачів, акціонерів, співробітників). По суті, це ситуація перманентного протиріччя, постійного морального вибору між інтересами суб'єктів, пошуку компромісів, знаходження порозуміння. Громадська думка про те, як організація розуміє свою соціальну відповідальність, формується на основі вчинків, що мають моральне значення і одержуючих моральну оцінку.

Кіт Девіс (Davis K.) (американський фахівець в області менеджменту) вказує, що бізнес зобов'язаний бути активно соціально відповідальним унаслідок "залізного закону

відповідальності", і стверджує, що "в довготривалій перспективі ті, хто не користується владою в такому напрямку, яке суспільство вважає відповідальним, цю владу втратить ", тобто той, хто не рахується з очікуваннями суспільства в частині дотримання норм етичної поведінки (а це - прояв культури корпорації), програє у перспективі. Очікувати від бізнесу добровільного прояви етичної і тим більше дискреційної відповідальності - значить не розуміти природи і суті капіталізму.

2.2 Етичні норми в діяльності організацій

Принципи етики ділових відносин - це узагальнене вираження моральних вимог, вироблених в моральній свідомості суспільства, які вказують на необхідну поведінку учасників ділових відносин.

Для успішного існування організація повинна вміти відгукуватися на проблеми, що виникають в соціальному середовищі, щоб зробити це середовище для себе більш сприятливою.

Етичні норми - це цінності і правила етики, яких повинні дотримуватися працівники організації в своїй діяльності. Правила містять права, обов'язки і відповідальність за невиконання обов'язків або перевищення прав.

Правила етики приймаються на загальних зборах колективу. За змістом правила можуть відрізнятися в різних організаціях.

Етичний рівень організації характеризується ступенем орієнтації її керівників і її рядових співробітників у своїй поведінці і прийнятті рішень на моральні норми ділових відносин.

З метою підвищення рівня етичності керівників і рядових співробітників в даний час в організаціях проводять такі заходи: розробляються етичні кодекси і карти етики - набір етичних правил і рекомендацій; створюються комітети з етики; проводяться соціальні ревізії; здійснюється навчання етичній поведінці керівників і співробітників; організовуються етичні експертиза та консультування.

Етичні норми виступають в ролі регулятора відносин в колективі, який або буде сприяти успішній діяльності організації по досягненню її мети, або буде створювати перешкоди, вести до розпаду організації. Система регулювання поведінки працівників в трудовому колективі досить складна. серед найважливіших регуляторів, Що діють в організації, необхідно виділити: розпорядження роботодавця, трудове законодавство, моральні норми, традиції, переконання працівників, релігійні цінності, які поділяють працівники, загальнолюдські цінності, групові цінності та ін.

Керівник надає працівникові можливість для вчинення певних дій, заохочує, мотивує його, а якщо це необхідно, змушує утримуватися від деяких вчинків; оцінюючи поведінку працівника, намагається виправити його різними методами. Кожен керівник використовує певний механізм регулювання поведінки найманих працівників. Тому якість етичних норм в діяльності організації залежить від керівника, його авторитету.

Авторитет керівника - Це особистий вплив людини на колектив, яке він набуває своєю працею, професійними знаннями, організаторськими здібностями, нововведеннями, умінням працювати з людьми. Залежно від того, який стиль застосовує той чи інший керівник, будуються його відносини з підлеглими, що визначають його авторитет.

Керівнику бажано дотримуватися наступних правил:

- Необхідно проявляти інтерес до людей, бути уважним до них;

- Потрібно вміти давати вказівки підлеглим;
- Потрібно намагатися запам'ятати імена підлеглих;
- В службових відносинах важливо розвивати і підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи;
- Не можна висміювати, засуджувати людей, слід вміти ставити себе на місце засуджених;
- Потрібно вміти вітати людей;
- Потрібно вміти слухати людей.

Колектив - це складна система, що складається з безлічі пов'язаних між собою груп людей і окремих особистостей.

Виробничий колектив виконує дві взаємопов'язані функції: економічну і соціальну. економічна функція полягає в тому, що колектив здійснює спільну трудову діяльність в організації, в результаті якої створюються цінності. Економічна функція є провідною в діяльності колективу. Соціальна функція складається в задоволенні соціальних потреб членів колективу.

Процес формування і розвитку колективу здійснюється в кілька етапів. Щоб керувати колективом, керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться колектив.

Перший етап - процес формування колективу, коли люди придивляються один до одного і до керівника. Керівник знайомить колектив із завданнями, розподіляє обов'язки, визначає режим роботи, організовує виконання завдань, контролює виконання своїх розпоряджень. На цьому етапі розвитку колективу необхідні тверді вимоги, в тому числі етичні, що пред'являються його членам пред'являються тільки з боку керівництва (керівника).

На другому етапі всередині колективу формуються мікрогрупи на основі індивідуальних особливостей і інтересів, які можуть по-різному ставитися до завдань колективу і керівника. Виявляються найбільш свідомі, енергійні, ініціативні люди, з яких створюється актив, покликаний допомагати керівнику. На цьому ж етапі виявляються сумнінні, але пасивні працівники, а також негативно налаштовані. Характерною особливістю даного етапу є те, що керівник починає керувати колективом через актив, тобто через найбільш авторитетну групу.

Третій етап характеризується тим, що всі члени колективу беруть встановилися вимоги, в тому числі і етичні. Це вища стадія розвитку колективу. Якщо на першому етапі керівник в основному використовує авторитарний стиль, то на третьому він бере в максимальному ступені демократичний стиль. Тепер він може непомітно регулювати етичну і соціальне життя колективу і організацію трудових процесів.

Розвиток колективу не закінчується третім етапом. Цей процес повинен постійно продовжуватися і виражатися в розвитку творчих сил колективу, самоврядування, поліпшення морально-психологічного клімату, діяльності громадських організацій, соціальної сфери, етичних норм поведінки. Керівник повинен знати майже все про свій колектив. Це сприяє створенню стійких груп, виявлення лідерів, підбору керівників, створення здорового морально-психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат колективу - це стійкий стан його внутрішніх зв'язків, яке проявляється в емоційно-етичному настрої колективу, результати його діяльності, формуванні громадської думки.

Морально-психологічний клімат колективу залежить від наступних факторів: рівня механізації і автоматизації; дисципліни і охорони праці; організації праці та управління; способів виробництва; розподілу і споживання матеріальних цінностей; системи оплати праці; кваліфікаційно-освітнього рівня колективу; творчого та інтелектуального потенціалу працівників; рівня технічної естетики і культури виробництва; фізичного і духовного

розвитку колективу; системи морального виховання колективу; формування моральних і етичних принципів; системи психологічних установок; соціально-психологічних характеристик особистостей; умов побуту і відпочинку членів колективу.

Під міжособистісними відносинами розуміються різні види взаємозв'язку і спілкування особистостей в колективі в процесі їх діяльності. Дані відносини включають міжособистісне сприйняття, сумісність, конфлікти та ін.

Для регулювання виниклих складних міжособистісних відносин використовуються такі методи:

1. проектування, формування і розвиток системи взаємовідносин;
2. облік соціально-психологічних процесів і явищ в колективі в інтересах оптимального функціонування як підрозділи, так і організації в цілому (міжособистісна сумісність, лідерство, керівництво, конформізм);
3. цілеспрямоване систематичне навчання персоналу сучасним технологіям правильного взаємодії.

Процес регулювання міжособистісних відносин передбачає вирішення низки завдань:

- Забезпечення передового стилю управлінської діяльності керівників всіх рівнів;
- Впровадження системи стимулювання;
- Своєчасне попередження та вирішення конфліктів в колективі.

Міжособистісна сумісність проявляється в сфері спілкування та ґрунтується на спільності цілей, ставлення до діяльності, міжособистісних переваг, симпатій людей.

Норми етичної поведінки керівника - Це правила, що базуються на знаннях і навичках етики, що визначають шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих і зовнішнього оточення.

У своєму професійному і загальнолюдському поведінці керівник зобов'язаний бути прикладом для підлеглих. Він повинен володіти якостями, які можна охарактеризувати наступним чином: організатор трудового процесу; фахівець, компетентний у вирішенні завдань ввіреного підрозділу; людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Керівник повинен вміло вирішувати завдання координаційної характеру:

Представницькі (представлення та захист інтересів колективу перед вищим керівництвом і зовнішнім оточенням);

- Мотиваційні (проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподіл робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояв здатності зацікавити колектив вирішенням поставлених перед ним завдань і т.п.);

- Консультативні (забезпечення необхідної допомоги підлеглим у реалізації завдань).

Виконання керівником зазначених вище завдань включається в систему його оцінки. Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівнику необхідні юридичні знання з трудових відносин. Безсумнівно також, що будь-який керівник повинен бути психологом.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, освіти і виховання, широтою ерудиції, просторістю інтересів.

2.3 Підвищення етичного рівня організації

З метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати такі заходи і методи: етичні кодекси; карти етики; комітети з етики; наймання фахівця з етики бізнесу; соціальні ревізії; навчання етичної поведінки; етична експертиза; етичне консультування; заснування посади уповноваженого з етики, у функції

якого входить інформування безпосередньо вищого керівництва про проблеми морального плану, що виникають; створення «гарячої лінії» для зауважень і скарг; особистий приклад керівника.

Етичні кодекси описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку організації, повинні були б дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються для опису мети організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій в процесі ухвалення рішень. Звичайно організації доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правил етики організації. Наприклад, не схвалюються або караються хабарі, здирство, подарунки, виплата співучаснику незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії («комерційної таємниці»), використання інформації, отриманої в довірчій бесіді від членів «своїєї групи», незаконні виплати політичним організаціям, протиправні дії на користь фірми, виробництво неякісної продукції і т.п.

Щоб зробити етичні кодекси більш дієвими, в організаціях звичайно вживають певних дисциплінарних заходів, спрямованих як на покарання за порушення кодексу, так і на заохочення вчинків, які відповідають правилам етичного кодексу.

За змістом і обсягом етичні кодекси вельми різноманітні: це можуть бути правила ділової етики на одну сторінку і стандарти в декілька десятків сторінок. Вважається, що такі кодекси повинні бути заснованими на стратегії і баченні керівництва організації і містити модель бажаної поведінки її співробітників. Важливо, щоб в етичних кодексах закріплювалася не тільки відповідальність співробітників перед організацією, але і зобов'язання організації перед співробітниками і суспільством в цілому.

Карти етики – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Вони містять також ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань. Даний метод активно застосовується в японських компаніях.

Комітети з етики. В такі комітети, як правило, входять представники топ-менеджменту компанії, власники й інші стейкхолдери. Вони відіграють роль світового судді, «совісті організації» та висловлюють авторитетні офіційні етичні думки зі спірних етичних питань.

Одні організації створюють постійні комітети із етики для оцінки повсякденної практики, інші не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу, якого називають адвокатом з етики. Роль такого адвоката полягає у виробленні рекомендацій з етичних питань, пов'язаних з діями організації, а також виконанні функції «соціальної совісті» організації.

Навчання етичної поведінки. Ще один підхід, що використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки, - навчання етичної поведінки керівників і рядових співробітників. При цьому працівники ознайомлюються з етикою бізнесу, що підвищує їх сприйнятливість до етичних проблем, які можуть перед ними виникнути. Вбудовування етики як предмету в курси навчання управління персоналом і державного управління є ще однією формою навчання етичної поведінки, завдяки чому ті, хто навчаються, починають краще розуміти ці проблеми.

Етична експертиза є всестороннім аналізом конкретного аспекту діяльності організації (або конкретного проекту), яка викликає стурбованість вищого керівництва, персоналу або громадськості і може вплинути на імідж і перспективи організації. Результатом такої експертизи стає система пропозицій, направлених на поліпшення морального клімату і

моральної респектабельності організації, а також внесення корективів у практику діяльності організації (або її конкретних проектів).

Етичне консультування проводиться тоді, коли проблеми організації не можуть бути вирішені силами самої організації (або в ній відсутні відповідні структури) через складність і суперечність ситуації, пов'язаної з конкретними моральними дилемами, для чого запрошуються компетентні незалежні фахівці з етики бізнесу зі сторони.

Соціальні ревізії пропонуються для оцінки і складання звітів відносно впливу дій і програм організації на соціальне середовище. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації.

Особистий приклад керівника. Підвищення соціальної відповідальності організації, рівно як і дотримання інших етичних принципів бізнесу, неминуче ставить питання про співвідношення особистих (індивідуальних) і суспільних інтересів. І хоча будь-яка діяльність бізнес-організації фактично реалізується окремими особами, інтереси (цінності, мета, мотиви) цих осіб не завжди збігаються з суспільними. При узгодженні *особистих і суспільних інтересів особливе значення, на наш погляд, має керівна діяльність, яка є невід'ємною складовою будь-якого менеджменту.*

Керівник, як правило, є моральним лідером компанії, який задає загальний клімат і визначає ступінь етичності вчинків. Високоморальна поведінка керівника практично завжди спонукає співробітників слідувати етичним нормам.

Важливо відзначити, що останніми десятиріччями значення поняття «керівництво» зазнало істотних змін. Якщо раніше керівництво базувалося на владі і відповідно на відносинах безумовного підкорення, то в теперішній час *в центрі філософії керівництва знаходиться згода*, тобто співпраця всіх тих, хто працює під керівництвом керівника. Виходячи з цього сьогодні *керівництво персоналом може бути зведено до трьох основних аспектів: розпорядництва (видача директив щодо того, що потрібно робити), налагодження співпраці між працівниками і створення зацікавленості в досягненні поставленої мети.*

З позицій соціальної етики задачею керівників як організаторів трудового процесу є цілеспрямований вплив на персонал, який може поліпшити морально-психологічний клімат, попередити і усунути серйозні конфліктні ситуації. Керівник повинен володіти певною культурою спілкування, яка виражається в нормах професійної етики. До останньої прийнято відносити демократизм в спілкуванні з підлеглими, доступність, уважність, уміння створити доброзичливу робочу атмосферу, ввічливість, коректність і відповідальне ставлення до даного ним слова. *Соціологами доведено, що ніщо так позитивно не діє на поведінку співробітників, як приклад поведінки їх керівника.* Коли співробітники бачать, що їм є чого повчитися у своїх керівників, то у них з'являється потреба дорости до цього рівня і стати такими ж моральними особами. Висока ж моральність осіб організації укріплює її ділову репутацію і є важливою рушійною силою досягнення успіхів у бізнесі.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягає етика та соціальна відповідальність організацій?
2. Охарактеризуйте етичні норми в діяльності організацій
3. Назвіть та опишіть шляхи підвищення етичного рівня організації

ЛЕКЦІЯ 3. ІМІДЖ ТА ЕТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

3.1. Етичні норми організації та етика керівника

- 3.2. Управління етичними нормами міжособистісних відносин в колективі
- 3.3. Норми етичної поведінки керівника
- 3.4. Етика взаємовідносин з «важким» керівником

3.1. Етичні норми організації та етика керівника

Етичні норми виступають в ролі регулятора відносин в колективі, який або буде сприяти успішній діяльності організації по досягненню її цілей, або буде створювати перешкоди, вести до розпаду організації. Якщо адміністрація не буде регулювати етичні відносини, то процес регулювання може складатися стихійно.

Система регулювання поведінки працівників в трудовому колективі достатньо складна. Роботодавець, найнявши найманих працівників, повинен враховувати систему регуляторів, що діє в організації. Найважливішими з них є такі: розпорядження роботодавця, трудове законодавство, моральні норми, традиції, переконання працівників, релігійні цінності, які поділяють працівники, загальнолюдські цінності, групові цінності тощо.

Роботодавець надає працівникові можливості для здійснення певних дій, заохочує, мотивує його, а якщо це необхідно, змушує утримуватися від деяких вчинків, видів поведінки, оцінюючи поведінку, намагається виправити його різними методами.

Кожен керівник використовує певний механізм регулювання - сукупність засобів та методів, за допомогою яких він спрямовує, координує поведінку найманих працівників. Важлива роль в механізмі регулювання поведінки належить нормативного регулювання, яке складається з ряду елементів, що представляють певний процес. Спочатку визначають цілі, які необхідно здійснювати, потім створюють нормативний правовий акт для того, щоб домогтися поставлених цілей. Далі створюють умови реалізації норм, включаючи контроль за їх дотриманням. Дуже важливо при цьому вибрати ефективні заходи, надмірно що не обтяжують працівника, що не сковують його ініціативу.

Норми завжди є засобом реалізації принципів, ідеології, т. з. будь-яка нормативна система відображає певні погляди якоїсь групи людей. Якість етичних норм, що діють в колективі, має стати предметом постійної турботи кадрової служби. Якщо в колективі отримують широке поширення аморальні норми, то організація не зможе існувати довго, а тим більше ефективно. По-перше, авторитет у інших організацій і державних органів буде постійно знижуватися, по-друге, будуть наростати конфлікти всередині організації.

Якість етичних норм в діяльності організації багато в чому залежить від керівника, його авторитету. Авторитет керівника - це особистий вплив людини на колектив, яке він набуває своєю працею, професійними знаннями, організаторськими здібностями, нововведеннями, умінням працювати з людьми. Залежно від того, який стиль застосовує той чи інший керівник в конкретній обстановці, і будуються його відносини з підлеглими, що визначають його авторитет (табл. 2).

Таблиця 2 Характеристика відносин між керівником і підлеглими

Вид відносин між керівником та підлеглими	Поведінка керівника		Зміст відносин між керівником та підлеглими
	Автократ	Демократ	
1	2	3	4
Зворотні зв'язки	Критикує	Хвалить	Підлеглі прагнуть якнайшвидше дізнатися оцінку своєї роботи від керівника, який зобов'язаний вчасно і точно зробити це
Певна частка свободи	Приказує	Ставить цілі	Спираючись на глибоке вивчення характеру своїх підлеглих, керівник вирішує, якому працівникові слід дати свободу дій, а який має діяти за наказом
Відношення до роботи	Розглядає зусилля підлеглих як належне	Хвалить за отримані результати	Керівник, який тверезо оцінює роль роботи в житті людей, не перебільшуючи і не применшуючи її, допомагає своїм підлеглим чітко визначити місце роботи в їхньому житті.
Орієнтація на результати роботи	Наголошує на терміни виконання роботи	Наголошує на заохочення	Хороший керівник знає, як правильно оцінити трудові досягнення підлеглого, беручи до уваги як сам результат, так і елемент трудового змагання у процесі праці
Підвищення на службі	Головне - підлеглий має постійно бути на своєму робочому місці	Стимулює підвищення ефективності та якості праці підлеглого	Найкращий шлях зробити кар'єру – добре виконувати свої повсякденні обов'язки. Хороший керівник натяками вкаже на цю можливість тим, хто має на це шанси
Особиста поведінка	Суто офіційні	Демократизм спілкування	Відносини між керівником та підлеглими повинні спиратися на взаємність, але керівник зобов'язаний ставитися з граничним інтересом та повагою до всіх підлеглих.

На авторитет керівника впливає наявність високої культури спілкування, яка виражається в нормах професійної етики. До них відносяться: демократизм спілкування керівника з підлеглими, його доступність, уважність, вміння створити товариську атмосферу довіри, ввічливість і коректність в обігу, точність і відповідальне ставлення до даного слова. Важливе значення мають підтягнутість і акуратність, чіткість і організованість в манері поведінки. Але зовнішня сторона вчинків повинна відповідати внутрішнім моральним переконанням керівника. Тільки за цієї умови норми службової етики зможуть допомогти керівнику спілкуватися з людьми більш ефективно.

Культура мови серед правил спілкування з людьми відіграє особливу роль. Вона передбачає навички та вміння правильно сформулювати свої думки, оптимальний темп мови, емоційне забарвлення слів, жестів, міміки. Мова незв'язана, невиразна, що містить «штампи» не сприяє високій ефективності спілкування, не переконує людей, не запам'ятовується. Неприпустимим елементом промови керівника є лихослів'я.

Для того щоб навчитися добре говорити, необхідно навчитися ясно мислити, а для цього потрібно бути ерудованою людиною, він умів переконувати, розмірковувати, аналізувати. Потрібно володіти технікою мови, постійно поповнювати свій лексикон і практикуватися в ораторському мистецтві.

Численні літературні джерела, практика вчених, соціологів, психологів показують, що при спілкуванні з людьми керівнику бажано дотримуватися наступних правил:

- необхідно проявляти інтерес до людей, бути уважним до них;
- потрібно вміти давати вказівки своїм підлеглим;
- потрібно намагатися запам'ятати імена підлеглих;

- в службових відносинах важливо розвивати і підтримувати почуття особистої гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи;
- не можна висміювати, засуджувати людей, потрібно вміти ставити себе на місце засуджених;
- потрібно вміти вітати людей;
- потрібно вміти слухати людей.

Уміння розбиратися в людях - одне з важливих якостей сильного керівника. Керівнику необхідно знати тих людей, з якими він знаходиться в контакті, якими він управляє. Щоб ближче їх знати, необхідно вивчити особисті справи в відділі кадрів. Але це лише мала частка того, що потрібно знати керівнику про людей, так як документи не можуть дати повного уявлення про інтелектуально-психологічних здібностях і особистісних якостях підлеглих. Керівнику потрібно знати про них все, що може вплинути на процес їх роботи і її результати. Велике значення в діяльності будь-якого керівника має вміння переконувати, тобто добиватися бажаних змін у поглядах і переконаннях інших людей.

Керівник - це не тільки хороший фахівець, але і організатор праці своїх підлеглих. Організувати роботу інших - це розподілити між ними конкретні завдання. Від організаторських здібностей керівника залежить ефективність роботи підлеглому йому підрозділу і відповідно якість роботи самого керівника. Якщо колектив працює добре і якість його роботи поліпшується, то можна зробити висновок, що він працює під керівництвом хорошого керівника, який повинен навчитися робити роботу руками своїх підлеглих. Але при цьому не слід забувати, що відповідальність за погано виконану або невиконану роботу несе керівник цього підрозділу як єдиначальник.

Ефективність організації роботи забезпечується, коли керівник чітко уявляє собі, яких результатів він чекає від підлеглих і в якій формі ці результати повинні бути досягнуті і доповіли, а також в які терміни. Виходячи з цього, він повинен організувати контроль, який поряд з суворю дисципліною є головною передумовою ефективної організації праці.

3.2 Управління етичними нормами міжособистісних відносин в колективі

Колектив - це складна система, що складається з безлічі пов'язаних між собою груп людей і окремих особистостей. Особистість - це дана конкретна людина зі всією сукупністю його суспільних відносин, психологічних і фізіологічних реакцій, індивідуальність яких виражається внутрішнім духовним світом людини. Особливістю психологи називають будь-які особливості особистості, що роблять її схожою на інших людей.

Потреби, інтереси, переконання визначають спрямованість особистості. Але при одній і тій же спрямованості діяльність людини може бути різною по цілеспрямованості, інтенсивності, рівномірності тощо. Це визначається темпераментом особистості, в якому виражаються такі вроджені особливості, як сила і швидкість психічних процесів, ступінь емоційної збудливості, що проявляється в різній інтенсивності зовнішнього вираження емоцій. Основні чотири типи темпераменту були виділені ще Гіппократом: сангвінік, меланхолік, флегматик і холерик. Представникам кожного типу притаманні особливі риси, працездатність і витривалість.

Керівнику слід враховувати, що люди з різними типами темпераменту по-різному реагують на його зауваження. Якщо сангвінік і холерик реагують миттєво, то флегматик і меланхолік будуть довго переживати це зауваження, не показуючи своїх почуттів. Особливо важко переживатимуть меланхоліки. Флегматики важко пристосовуються до нових обставин, тому їх не потрібно без крайньої необхідності переміщати з одного робочого місця на інше.

Зате сангвінікам і холерикам потрібно постійно урізноманітнити роботу.

Слід зазначити, що сангвініки, холерики, флегматики і меланхоліки в чистому вигляді майже не зустрічаються. Можна говорити про відносьне переважання в даній людини рис того чи іншого типу темпераменту. Негативні властивості вродженого темпераменту можна згладити шляхом систематичної роботи над собою (вправ, спеціальних тренувань, загартовування тощо).

Виробничий колектив як первинний осередок суспільства виконує дві взаємопов'язані між собою функції: економічну і соціальну.

Економічна функція полягає в тому, що колектив здійснює спільну трудову діяльність в організації, в результаті якої створюються цінності. Економічна функція є провідною в діяльності колективу.

Соціальна функція полягає в задоволенні соціальних потреб членів колективу, які виражаються в можливості трудитися, отримувати матеріальну винагороду, визнання, спілкуватися з членами колективу; брати участь в управлінні, громадської діяльності, реалізовувати свої права на відпочинок, охорону здоров'я, житло, освіту, користування культурними цінностями.

Процес формування і розвитку колективу здійснюється в кілька етапів. Щоб керувати колективом, керівник повинен знати, на якому етапі розвитку зараз перебуває колектив. Не розібравшись в конкретній обстановці, він мимоволі може стати причиною уповільнення розвитку колективу.

Перший етап являє собою процес формування колективу, коли люди придивляються один до одного і до керівника, а він, у свою чергу, вивчає підлеглих. Керівник знайомить колектив із завданнями, розподіляє обов'язки, визначає режим роботи, організовує виконання завдань. Особливу увагу на цьому етапі керівник повинен приділяти контролю за виконанням своїх розпоряджень, що в подальшому допоможе формуванню почуття відповідальності, забезпечить точність і акуратність при виконанні роботи. Таким чином, на цьому етапі розвитку колективу тверді вимоги, в тому числі етичні, його членам пред'являються тільки з боку керівника.

Другий етап характеризується тим, що всередині колективу формуються мікрогрупи на основі індивідуальних особливостей і інтересів, які можуть по-різному ставитися до завдань колективу і керівника. Виявляються найбільш свідомі, енергійні, ініціативні люди, з яких формується актив, покликаний допомагати керівнику в досягненні основних цілей колективу. На цьому ж етапі виявляються люди сумнінні, але пасивні, не виявляють ініціативи і активності в роботі, а також негативно налаштовані по відношенню до керівника люди, які можуть заважати роботі, дезорганізовувати колектив.

Керівник повинен, спираючись на актив, стимулювати сумлінних, ініціативних працівників і в той же час бути жорстким до порушників дисципліни, формувати громадську думку колективу про його членах. Характерною особливістю цього етапу є те, що керівник починає керувати колективом через актив тобто через найбільш авторитетну групу.

Третій етап характеризується тим, що всі члени колективу висувають встановилися вимоги, в тому числі і етичні, один до одного і до себе. Це вища стадія розвитку колективу, до якої повинен прагнути кожен керівник. На цьому етапі він повинен змінити стиль керівництва. Якщо на першому етапі керівник в основному використовує авторитарний стиль, то на третьому він застосовує в максимальному ступені демократичний, будучи представником і виразником інтересів колективу. Тепер він тільки непомітно регулює етичну і соціальне життя колективу і організацію трудових процесів, визначає шляхи його розвитку.

Розвиток колективу не закінчується третім етапом. Цей процес повинен постійно продовжуватися і виражатися в розвитку творчих сил колективу, самоврядування, поліпшення

морально-психологічного клімату, діяльності громадських організацій, соціальної сфери, етичних норм поведінки.

При формуванні колективу велике значення має його склад за віком, статтю, рівнем кваліфікації та освіти, також необхідно враховувати психологічні характеристики працівників, їх темперамент, досвід, знання. Це сприяє створенню стійких груп, виявлення лідерів, підбору керівників, які користуються авторитетом, створення здорового морально-психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат колективу - це стійкий стан його внутрішніх зв'язків, яке проявляється в емоційно-етичному настрою колективу, результати його діяльності, формуванні громадської думки.

Морально-психологічний клімат в трудовому колективі залежить від наступних факторів: рівня механізації і автоматизації, дисципліни та охорони праці, організації праці та управління; способів виробництва, розподілу і споживання матеріальних цінностей, системи оплати праці; кваліфікаційно-освітнього рівня колективу, творчого та інтелектуального потенціалу працівників, рівня технічної естетики і культури виробництва, фізичного і духовного розвитку колективу; системи морального виховання колективу, формування моральних і етичних принципів; системи психологічних установок; соціально-психологічних характеристик особистостей; умов побуту і відпочинку членів колективу.

Вплив трудового колективу на особистість залежить від характеру сформованих етичних відносин між його членами. На результати діяльності людей впливає їх настрій. Уміння створити гарний настрій в трудовому колективі - одна з найважливіших завдань управлінського персоналу, так як це рівнозначне зростанню продуктивності праці. Настрій людей залежить і від самих членів колективу, від їх ставлення один до одного. У колективі з нормальним морально-психологічним кліматом всі його члени, як правило, відрізняються доброзичливим, товариським ставленням до нової людини. Повага і довіра, бажання і вміння побачити краще в людині в такому колективі є етичною нормою. Взаємна повага і взаємодопомога, увагу до особистості члена колективу притаманні нормальному морально-психологічному клімату і є етичною нормою міжособистісних відносин.

Зазвичай під міжособистісними відносинами розуміються різні види взаємозв'язку і спілкування особистостей в колективі в процесі їх діяльності. Існують різні підходи до розуміння структури міжособистісних відносин. Дані відносини включають міжособистісні: сприйняття, сумісність, конфлікти та ін. Відомі різні способи їх вивчення: спостереження, вивчення документів, узагальнення незалежних характеристик, експеримент, бесіда, тестування, а також спеціальні методики.

3.3 Норми етичної поведінки керівника

Норми етичної поведінки керівника –правила, засновані на знаннях і навичках етики, що визначають шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих і зовнішнього оточення.

У своєму професійному і загальнолюдському поведінці керівник повинен бути прикладом для підлеглих співробітників (як, втім, і для співробітників інших підрозділів, з якими пов'язаний ввірений керівнику відділ, а також для зовнішніх ділових партнерів).

Маючи на увазі особистий приклад, в першу чергу відзначимо, що керівник повинен володіти якостями, які в загальному вигляді можна охарактеризувати наступним чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні завдань ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Запорукою планомірної і без небажаних конфліктів роботи того чи іншого підрозділу служать здатності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них відносяться: планування, організація, стимулювання, регулювання, контроль.

Невід'ємною складовою частиною зазначених функцій управління є виконання керівником завдань координаційної характеру:

- представницької, тобто функції уявлення та захисту інтересів колективу перед вищим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. п.);
- мотиваційної, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояву здатності зацікавити колектив вирішенням поставлених перед підрозділом проблем і т. п.;
- консультативної, тобто функції щодо забезпечення необхідної допомоги підлеглим у вирішенні завдань, причому ця допомога повинна висловитися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника сприяти співробітникам.

З досвіду багатьох зарубіжних і вітчизняних організацій виконання керівником зазначених вище загальних функцій включається в систему його оцінки. Тим самим якість виконання і готовність керівника до подібних завдань впливають на його офіційний рейтинг і неформальний авторитет.

Якісне виконання зазначених загальних і координаційних функцій немислимо без володіння керівником широкими і ґрунтовними знаннями в області своєї професійної діяльності. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівнику необхідні юридичні знання з трудових відносин. Знати їх основи, своєчасно звертатися до відповідних довідників або фахівцям-консультантам - важлива умова ефективного особистого прикладу керівника.

Перераховані вище якості характеризують керівника як хорошого організатора трудового процесу і компетентного фахівця в своїй області. Наявності цих якостей ще недостатньо для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв попередження та подолання конфліктів і стресів в колективі. Йому, як уже вказувалося, належить дотримати ще одна умова, пов'язане з тим, щоб підлеглі бачили в ньому людину високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Безсумнівно також, що будь-який керівник повинен бути до певної міри психологом. Це передбачає певну суму знань, на якій ґрунтуються навички поведінки керівника по відношенню до підлеглих. Такого роду знання зазвичай включають уявлення про основні закономірності міжособистісних відносин, що виявляються в процесі управлінської діяльності.

Керівнику слід знати і розуміти, що різні люди - будь то одна людина або група - в рознос час можуть реагувати абсолютно по-різному на однакові впливи, які виражаються за допомогою вказівок, наказів, прохань, повчань і т. П. Часто це відбувається від того, що керівник може обрати спосіб впливу на співробітників, що не відповідає їх здібностям, мотивації і властивостей, а підлеглі вибирають в якості засобів захисту будь-які способи, які можуть захистити їх власну гідність і самоповагу.

Іншими словами, керівник повинен чітко уявляти собі, що в сфері управлінської діяльності проявляє себе об'єктивна залежність сприйняття людьми зовнішніх впливів від відмінностей їх соціально-психологічних характеристик, тобто Мотивацій поведінки, здібностей і властивостей.

Слід підкреслити, що обмеження почуття власної гідності, самоповаги та особистого статусу людини - прямий шлях до конфліктів і стресів. Це, зокрема, вимагає, щоб в ряді

випадків керівник в коректній і ненав'язливій формі давав роз'яснення своїм співробітникам з приводу того, що лежить в основі його письмових і усних вказівок, настанов і прохань.

Керівник повинен знати і постійно пам'ятати про те, що будь-яка людина включений в систему суспільних зв'язків і відносин, а тому є їх виразом і відображенням. Людина змінюється відповідно до закону вікової асинхронно сти, тобто в будь-який момент часу учасник виробничого процесу може знаходитися на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного і соціального стану і розвитку. Звідси випливає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності, професійної поведінки та особистісних якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина перебуває в розвитку, змінює прояву своїх здібностей і властивостей. Остаточність і стереотипність оцінок керівника, котрі ігнорують психологічну неадекватність відображення людини людиною, як правило, ведуть до виникнення напруженої соціально-психологічної атмосфери.

Крім того, керівнику слід чітко пам'ятати, що в процесі управлінської діяльності знаходить свій вияв закономірність спотворення сенсу інформації. Мова, на якому передається управлінська інформація, є природною мовою, понятійний склад якого має можливості різного тлумачення одного і того ж повідомлення. При цьому люди, які беруть участь в процесі передачі і обробки інформації, можуть відрізнятися за інтелектом, освітою, фізичному та емоційному стану, що позначається на розумінні тих чи інших повідомлень. Чіткість і однозначність трактувань, необхідні пояснення, передача вказівок без посередників, контроль сприйняття інформації допоможуть керівнику уникнути загострення відносин між учасниками інформаційного процесу.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, широтою ерудиції, просторістю інтересів, загальним рівнем освіти і виховання. Загальнолюдські норми і правила поведінки, універсальні основи етики і моралі діють і знаходять свій прояв як у виробничій, так і в побутовій сферах життя. Однак професійна поведінка керівника вимагає від нього певних специфічних знань і навичок, які в багатьох випадках дозволяють запобігти виникненню конфлікту або стресовій ситуації у взаєминах з підлеглими співробітниками. Етика ділових відносин передбачає, що керівник володіє наступним інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження та усунення конфліктів, а також володіння навичками використання зазначених способів на практиці.

По-друге, вміння правильно вести ділову бесіду. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди зі співробітниками - створення доброзичливої, довірчої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співрозмовника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди - це прямий шлях до його участі у виявленні, запобіганні та вирішенні складних ситуацій, що ведуть до погіршення соціально-психологічного клімату.

Уміння керівника створити доброзичливу і конструктивну обстановку під час бесіди - якість, яке сприяє тому, що підлеглі співробітники не будуть замовчувати свої проблеми, а будуть прагнути вирішити їх разом зі своїм керівником. Більш того, керівник повинен заохочувати подібні звернення співробітників. При виникненні ознак конфліктної ситуації, появи у кого-небудь з членів колективу рис поведінки, характерних для стресу, керівник може, а при певних умовах зобов'язаний особисто втрутитися в ситуацію шляхом проведення бесіди. Особиста участь керівника у вирішенні ділових і морально-психологічних проблем співробітників не повинно носити епізодичного характеру. Практика проведення бесід ефективна в тому випадку, якщо вона відрізняється періодичністю (навіть незалежно від того, назріли гострі проблеми чи ні).

По-третє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного розбору

діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, вироблених багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що призводить до загострення відносин в колективі. Критикувати співробітників - об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного ставлення до ситуації, не допускати ущемлення особистого статусу і почуття власної гідності критикованого співробітника. Виходячи з цього, керівнику не слід критикувати кого-небудь в присутності третіх осіб, починати розмову безпосередньо з критики, піддавати розбору особисті якості, а не дії співробітника.

По-четверте, від керівника вимагається вміння поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдач, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримання їх здоров'я, т. Е. Стану повного фізичного, духовного і соціального благополуччя - предмет першочергової турботи керівника. Це піднімає діловий настрій людей, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і в кінцевому рахунку допомагає долати напруженість у взаєминах.

Очевидно, що хороший керівник служить для співробітників прикладом високопрофесійного поведінки, поганий, навпаки, є наочним свідченням того, як не треба керувати. Настільки ж безсумнівно, що керівник бере участь в управлінні соціально-психологічним кліматом не тільки своїми професійними діями, але і словом, усім своїм виглядом, авторитетом, культурою поведінки, особистим «магнетизмом». Таким чином, норми і принципи поведінки керівника базуються на основних правилах етики ділового спілкування.

3.4 Етіка взаємин з «важким» керівником

Переважає більшість співробітників будь-якої організації в тій чи іншій мірі вважають свого керівника «важким». Як правило, деякі претензії по виконанню керівної ролі є до кожного начальника. При цьому досить часто підлеглі вважають свого керівника «важким» у всіх проявах його специфічної посадовий ролі.

Отже, необхідність працювати разом з «важким» керівником - нерідко зустрічається їй в процесі професійної діяльності. Однак не випадково слово «важкий» тут взято в лапки. Необхідно відзначити, що з об'єктивних позицій гострота проблеми, що розглядається дещо перебільшена, їй штучно додаються деякі гіпертрофовані рамки.

Цьому сприяють такі чинники, як, з одного боку, деяке суб'єктивне сприйняття співробітником свого «важкого» керівника і, з іншого боку, прояв окремих «важких» рис в професійній поведінці керівника, який в цілому не викликає сумнівів як професіонал і хороший організатор.

Керівник - фігура, як правило, більш помітна, ніж інші співробітники, він практично постійно перебуває під пильною увагою свого зовнішнього оточення. Тому окремі результати праці, прояви професійної поведінки, характеру особистих якостей, які залишилися б поза увагою стосовно до звичайного співробітника, для керівника виступають на перший план і часто їх негативний прояв (може бути навіть не настільки гостре) йому не прощається. Звичайно, з одного боку, керівник повинен пред'являти до себе підвищені вимоги, але з іншого боку, його оцінка з боку підлеглих працівників не завжди коректна і об'єктивна.

Ймовірно, це пов'язано з тим, що багато співробітників недостатньо чітко уявляють собі особливості посадовий ролі керівника, не враховують той факт, що багато керівні функції, спрямовані на підлеглих співробітників, спочатку викликають у них негативну

реакцію.

Так, наприклад, виконання керівником такої загальної функції управління, як регулювання виробничого процесу, може викликати у підлеглих відчуття зайвого втручання в їх поточну роботу. В даному випадку співробітники не завжди надають належного значення факторам, які впливають на відхилення від заздалегідь спланованого процесу. Керівник відповідає за результат, тому він змушений втручатися в хід виконання роботи.

В силу своєї посадовий ролі керівник повинен виконувати таку загальну функцію управління, як контроль. Її виконання практично завжди викликає негативну психологічну реакцію у підлеглих співробітників.

Подібних прикладів можна навести досить багато. Вага вони говорять про необхідність більш об'єктивної оцінки керівника з боку ввіреного йому колективу. Тим не менш, це не знижує важливості підвищених вимог керівника до себе, до якості виконання загальних функцій управління, до професійної компетентності, до знання й уміння практично застосовувати норми і правила етики ділових відносин з підлеглими.

Під якостями, визначальними «важкого» керівника, слід розуміти прояв непрофесіоналізму і некомпетентності у вирішенні більшості питань, що належать до повноважень даного керівника, а також незнання і нехтування етичними нормами поведінки і взаємин з колегами по роботі.

Невміння керівника підібрати кадри, організувати виконання роботи, розподілити обов'язки між підлеглими, мотивувати їх - ці та подібні недоліки в діяльності керівника призводять до того, що завдання, які стоять перед колективом, виконуються неефективно, з порушеннями термінів і повноти рішення. Це викликає відповідну негативну реакцію у керівника, який власні помилки і недоліки списує на підлеглих співробітників.

Певну ступінь провини за виникнення подібної ситуації можна покласти на колектив підрозділу, очолюваного керівником. Нерідкі випадки, коли підлегли не усвідомлюють повною мірою факт, що відповідальність за результати діяльності підрозділів лежить не тільки на керівника, а й па них самих. Іноді співробітники свідомо чи несвідомо посилюють ті труднощі, з якими стикається керівник в управлінні колективом. Цьому сприяє неякісне виконання функціональних обов'язків співробітниками підрозділу, вільне або мимовільне «провокування» керівника на помилки. Характерним є відсутність допомоги керівнику на початкових етапах його роботи з боку досвідчених співробітників. Практика показує, що участь підлеглих в процесі адаптації керівника при його входженні на посаду є запорукою майбутньої успішної роботи. Справедливості заради слід зазначити, що в подібній допомозі керівник потребує і з боку вищого керівництва, а також з боку служби управління персоналом, яка повинна здійснювати загальне управління процесом входження керівника на посаду і проводити контроль стилю і методів в організації.

«Важкий» керівник - це потужне джерело «антимотивацією». Проте, є певні моделі поведінки підлеглих працівників, що сприяють пом'якшенню цієї складної проблеми. Головною відправною точкою при цьому має стати усвідомлення того факту, що складнощі у взаєминах керівника і підлеглого неминучі. Поведінка співробітника не повинно погіршувати виникаючих труднощів. Сам працівник не повинен посилювати психологічний дискомфорт від неприємних нюансів взаємовідносин з керівником.

Завжди слід пам'ятати, що керівник в силу своєї посадовий ролі зобов'язаний виконувати окремі функції, які спочатку будуть негативно сприйматися співробітниками. Так, наприклад, керівник має право на критику. Критичний розбір діяльності підлеглих - це одна з його непростих функціональних обов'язків. Виходячи з цього, підлеглим потрібно частіше звертатися до принципів сприйняття критики і намагатися використовувати їх у своїх взаєминах з керівником. Принципи сприйняття критики допомагають об'єктивно і зважено

оцінити негативні моменти у своїй професійній діяльності, а також побачити позитивні елементи в критичному розборі своєї праці і поведінки.

Місце співробітника в організації, її структурі не обмежується лінійною безпосередньою підпорядкованістю своєму керівнику. Роль і завдання практично будь-якого співробітника значно ширше цієї структурної взаємозв'язку. Цілі співробітника як необхідного структурного ланки в ієрархічній системі управління не обмежуються рамками підрозділи, на чолі якого стоїть «важкий» керівник. Усвідомлення того, що цілі співробітника є складовою частиною загальної системи цілей організації, повинно надавати працівникові більше впевненості і холонокровності.

Слід також пам'ятати, що «важкий» керівник - це хороша модель для того, щоб навчитися вирішувати розбіжності, навчитися управляти конфліктами на різних стадіях їх. Багато хороших керівники навчилися на прикладі поганих того, як не треба керувати. Іншими словами, «важкий» керівник надає співробітнику певні можливості для професійного і службового розвитку, часто навіть не усвідомлюючи цього. Людина повинна використовувати будь-яку можливість для саморозвитку, в тому числі вивчати помилки Інших людей заради того, щоб не допускати власних.

Крім того, щоб між керівником і підлеглими йому співробітниками було менше можливих точок взаємного зіткнення, співробітники повинні володіти навичками організації та регулювання виконання даних їм доручень. Співробітник повинен володіти технікою особистої роботи, що дозволяє йому найбільш повно і в строк виконувати поставлені завдання. До цих прийомів відноситься використання правил прийому інформації, необхідної для реалізації доручень, а також розстановки пріоритетів в розв'язуваних задачах і цілеспрямованої організації процесу виконання обов'язків.

Жодна людина не може однаково успішно вирішувати всі поставлені перед ним завдання, тим більше керівник, який часто стикається з дефіцитом часу на виконання всього обсягу обов'язків. Ці фактори слід враховувати підлеглим, якщо вони планують візит до керівника і отримання певної консультативної допомоги від нього. Багато співробітників надмірно зловживають обов'язком керівника виконувати консультативну функцію, свідомо занижуючи ступінь власної участі в процесі вироблення будь-яких рішень, штучно скорочуючи ініціативність і самостійність у виконанні службових завдань.

Треба намагатися шукати і знаходити сприятливі точки дотику у взаєминах керівника і підлеглого, які можуть бути компромісними рішеннями виникаючих проблем. При цьому слід розрізняти проблеми принципового і непринципового характеру. Часто багато хто з нас схильні перебільшувати значимість тих чи інших питань стосовно до власного психологічному благополуччю.

Знаходження компромісів у взаємовідносинах з «важким» керівником не повинно порушувати життєвих принципів співробітника і створювати проблем для його здоров'я. В іншому випадку виправданий крайній крок - подача заяви про звільнення. Робота з «важким» керівником не повинна бути причиною нервового перенапруження з усіма наслідками, що випливають звідси наслідками.

3.5. Етика вирішення спірних питань, конфліктних ситуацій

У психологічній літературі зазвичай виділяють такі сутнісні характеристики конфлікту, як: протиріччя між інтересами, цінностями, цілями, мотивами, ролями суб'єктів; протидорство суб'єктів конфлікту, прагнення завдати шкоди опоненту; негативні емоції і почуття по відношенню один до одного.

Структуру конфлікту, як правило, утворюють: сторони або учасники конфлікту

(кількість учасників і масштаб поширення); предмет конфлікту (через що виник); уявлення учасників конфлікту про самих себе, про що протистоять сторонах. У своєму розвитку конфлікт проходить наступні стадії: передконфліктна ситуацію; конфліктне взаємодія; вирішення конфлікту.

Психологічні дослідження свідчать, що основними причинами конфліктів в діяльності персоналу організації є:

- серйозні недоліки в організації управління;
- нечітко визначені права і обов'язки персоналу;
- неритмічність і нестабільність режиму праці;
- незадоволеність матеріальним стимулюванням;
- неправильна оцінка праці персоналу;
- психологічна несумісність в силу особистісних, вікових та інших відмінностей;
- порушення сформованих норм поведінки, виникнення розбіжностей між різними категоріями персоналу і т. д.

Як показує практика, способи вирішення конфліктних ситуацій можуть бути різними:

- відхід з ситуації, аж до звільнення з роботи;
- висновок компромісу, угода, переговори;
- повна відмова від своїх намірів;
- досягнення цілей за всяку ціну;
- орієнтація на співпрацю.

Вкрай важливо враховувати фактори, що перешкоджають виникненню конфліктів:

- правильний підбір і розстановка кадрів з урахуванням не тільки професійних, а й психологічних якостей;
- авторитет керівника, позитивне визнання його заслуг;
- позитивні традиції в колективі, носіями яких є велика частина співробітників.

Адміністрації та фахівцям кадрових служб при вирішенні конфлікту слід керуватися наступними принципами.

Вирішення конфлікту з урахуванням суті та змісту протиріччя (слід відокремити причину від причини конфлікту, визначити його ділову основу, усвідомити справжні мотиви конфлікту).

Вирішення конфлікту з урахуванням його цілей (необхідно визначити цільову спрямованість розбіжностей опонентів, провести грань між особливостями міжособистісного і ділового взаємодії).

Вирішення конфлікту на основі врахування емоційного стану сторін (потрібна роз'яснювальна бесіда у спокійній, невимушеній обстановці).

Існують різні методи подолання конфліктів, які широко розглядаються в підручниках по конфліктології. Наведемо деякі з них:

- формування в колективі певної громадської думки про конфліктуючих сторонах;
- звернення до «третейського судді»;
- організація співробітництва конфліктуючих сторін;
- адміністративні санкції.

Наведені нижче правила дозволяють протидіяти виникненню серйозних конфліктів:

- визнавати один одного;
- слухати, не перебиваючи;
- демонструвати розуміння ролі іншого;
- з'ясувати, як інший сприймає конфлікт, як він себе почуває;

- чітко формулювати предмет обговорення;
- встановлювати загальні точки зору;
- з'ясувати, що вас роз'єднує;
- після цього знову описати зміст конфлікту;
- шукати спільне рішення.
- Відзначимо найбільш серйозні помилки, які можуть виникнути в ході обговорення конфлікту:
 - партнер висуває як помилку іншого власний промах;
 - партнер не розкриває повністю свої мотиви;
 - партнер йде в оборону;
 - партнер прикривається підтримкою вищого начальства;
 - поведінку партнера диктується виключно тактичними міркуваннями;
 - партнер ховається за «виробничою необхідністю»;
 - партнер використовує службове становище;
 - партнер використовує знання самих вразливих місць опонента;
 - партнер нагадує старі образи;
 - виявляються переможець і переможений.

Зупинимося на розкритті ролі норм, в тому числі етичних, у вирішенні спірних питань, конфліктних ситуацій.

Норми, забезпечуючи передбачуваність поведінки членів колективу, дозволяють кожному стандартно реагувати на ситуації, не замислюючись, не ризикуючи потрапити в незручне становище самому або поставити в нього інших. З цієї точки зору норми виявляються фактором стабілізації відносин, позбавляють людину від тривог і невизначеності. Тривале перебування в середовищі з незнайомими або чужими нормами нерідко призводить до нервових перевантажень, які можуть викликати хвороби серцево-судинної системи, шлунково-кишкового тракту, неврози і т. Д.

Затвердження єдиних для груп норм поведінки і ставлення до навколишнього середовища забезпечується механізмом формування та розвитку неформальної групи. На першому етапі, коли члени групи мало знайомі один з одним, кожен керується в своїй поведінці власними, винесеними з минулого досвіду нормами. В процесі взаємодії учасники групи поступово з'ясовують індивідуальні норми кожного. Якщо норми виявляються досить схожими, починається процес їх зближення, оскільки схожість індивідуальних норм визиває почуття взаємної симпатії.

Одночасно з процесом формування норм посилюється груповий тиск. Група починає застосовувати негативні санкції щодо тих членів, які в своїй поведінці відхиляються від групових норм. Спочатку порушник отримує непрямі сигнали несхвалення (прохолодне ставлення, косі погляди тощо), Потім йому починають відкрито висловлювати невдоволення і вимагати дотримання групових правил і традицій. В крайньому випадку з порушником перестануть вважатися, зроблять його об'єктом насмішок.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягають етичні норми організації та етика керівника
2. Охарактеризуйте сутність управління етичними нормами міжособистісних відносин в колективі
3. Опишіть норми етичної поведінки керівника
4. В чому полягає сутність етики взаємовідносин з «важким» керівником

ЛЕКЦІЯ 4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ НИМ

- 4.1. Спілкування як соціально-психологічна категорія
- 4.2. Комунікативна культура в діловому спілкуванні
- 4.3. Вербальне спілкування
- 4.4. Невербальне спілкування
- 4.5. Дистанційне спілкування

4.1. Спілкування як соціально-психологічна категорія

Спілкування - багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної життєдіяльності. В єдиному процесі спілкування виділяють три сторони:

- комунікативну (обмін інформацією);
- інтерактивну (взаємодія спілкуються);
- перцептивну (сприйняття).

Ця у єдності цих трьох сторін спілкування виступає як спосіб організації спільної діяльності і взаємин включених в неї людей.

Комунікативна сторона спілкування передбачає обмін інформацією, пов'язаною з конкретною поведінкою співрозмовників. Особливу роль для кожного учасника спілкування відіграє значущість інформації за умови, що вона не просто прийнята, але зрозуміла і осмислена. Комунікативне вплив як результат обміну інформацією можливо тоді, коли учасники спілкування мають єдиною системою кодування. Але, навіть знаючи значення одних і тих же слів, люди не завжди розуміють їх однаково в силу соціальних, політичних, вікових особливостей. В результаті недотримання вищезгаданих нюансів виникають комунікативні бар'єри (бар'єри спілкування), які служать причиною нерозуміння співрозмовників і, як наслідок, можуть створювати передумови їх конфліктної поведінки.

Бар'єри спілкування мають соціальний або психологічний характер. Соціальні бар'єри створюються через відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, викликані глибокими розходженнями, що існують між партнерами (соціальними, політичними, релігійними, професійними і ін.). Бар'єри психологічного характеру виникають внаслідок індивідуальних психологічних особливостей людей, що спілкуються або в силу сформованих між ними психологічних відносин.

Виділяють три форми бар'єрів спілкування:

- бар'єри нерозуміння:
- фонетичний бар'єр (невиразна швидка або повільна мова, мова-скоромовка, мова з великою кількістю звуків-паразитів);
- стилістичний бар'єр (невідповідність стилю мови комутатора і ситуації спілкування або стилю спілкування і актуального психологічного стану партнера по спілкуванню);
- семантичний бар'єр (відмінність в системах значень слів);
- логічний бар'єр (складна і незрозуміла або неправильна логіка міркувань, доказів);
- бар'єри соціально-культурного відмінності (соціальні, політичні, релігійні та професійні відмінності, що призводять до різної інтерпретації понять, що вживаються в процесі спілкування);
- бар'єри відносин (неприязнь, недовіра до комунікатора, яке поширюється на передану їм інформацію).

Будь-яка надходить до людини інформація несе на собі той чи інший елемент впливу

на його поведінку, думку і бажання, з метою їх часткового або повного зміни. Не всяка людина хоче цих змін, так як вони можуть порушити його уявлення про себе, образ думок, відносини з іншими людьми, душевний спокій. Відповідно, людина може протиставитися отримання небажаної для нього інформації, захищаючись як від джерела комунікації, так від самого повідомлення. Захист від інформації може проявлятися у вигляді «уникнення» (індивід ухиляється від контактів з певними людьми, не слухає співрозмовника в процесі розмови, використовує будь-який привід для його припинення) або своєрідного «нерозуміння» самого повідомлення (так реагує, наприклад, завзятий курець на інформацію про шкоду куріння).

Інтерактивна сторона спілкування полягає в організації взаємодії між індивідами, т. Е. В обміні не тільки знаннями і ідеями, а й діями. Спілкування майже завжди передбачає певний результат - зміна поведінки і діяльності інших людей. Тут спілкування проявляється як міжособистісна взаємодія, тобто сукупність зв'язків і взаємовпливів складаються завдяки спільній діяльності людей.

Людина вступає у взаємодію з іншими людьми, керуючись такими мотивами:

- максимізація загального виграшу (мотив кооперації);
- максимізація власного виграшу (індивідуалізм);
- максимізація відносного виграшу (конкуренція);
- максимізація виграшу іншого (альтруїзм);
- мінімізація виграшу іншого (агресія);
- мінімізація відмінностей в виграші (рівність).

Залежно від мотивів учасників взаємодія може відбуватися у формі співпраці (кооперації) або суперництва (конкуренції).

Спільна діяльність і спілкування протікають в умовах соціального контролю на основі норм - прийнятих в суспільстві зразків поведінки, що регламентують взаємодію і стосунків між людьми. Діапазон соціальних норм надзвичайно широкий: від зразків поведінки, що відповідає вимогам трудової дисципліни, до правил ввічливості. Орієнтуючись на норми, людина співвідносить форми своєї поведінки з еталонами, відбирає потрібні і, таким чином, виконує певні ролі у взаємодії з іншими людьми.

При інтерактивній взаємодії партнерів розрізняють: співробітництво; протиставлення; ухилення від взаємодії; односпрямоване сприяння; контрастне взаємодія; компромісне взаємодія.

Співпраця - спілкування, при якому обидва партнери по взаємодії сприяють один одному, Активно сприяючи досягненню індивідуальних і спільних цілей спільної діяльності;

Протиставлення - спілкування, при якому партнери протидіють один одному у перешкоджають досягненню індивідуальних цілей;

Ухилення від взаємодії - партнери намагаються уникати активного співробітництва;

Односпрямоване сприяння - один з партнерів сприяє досягненню цілей іншого, а другий ухиляється від співпраці;

Контрастна взаємодія - один з партнерів намагається сприяти іншому, який, проте, активно протидіє йому;

Компромісна взаємодія - обидва партнера по частині сприяють, по частині протидіють один одному.

Інтерактивна сторона спілкування по своїй суті - це психологічний вплив, проникнення однієї особистості (або групи осіб) в психіку іншої особистості (або групи осіб). Метою або результатом цього проникнення є зміна індивідуальних або групових психічних явищ (поглядів, відносин, мотивів, установок, стану). Однак на шляху подібних впливів від суперечать їм варто психологічний захист - своєрідний фільтр, що відокремлює бажані

впливу, що відповідають потребам, переконанням і ціннісним орієнтаціям особистості або групи і вимогам їх соціального оточення, від небажаних.

4.2 Комунікативная культура в діловому спілкуванні

Комунікативна культура - це знання, вміння, навички в області організації взаємодії людей і власне взаємодії в діловій сфері, що дозволяють встановлювати психологічний контакт з діловими партнерами, домагатися точного сприйняття і розуміння в процесі спілкування, прогнозувати поведінку ділових партнерів, направляти »поведінку ділових партнерів до бажаного результату.

В основі комунікативної культури лежать загальноприйняті моральні вимоги до спілкування, нерозривно пов'язані з визнанням неповторності, цінності кожної особистості: ввічливість, коректність, тактовність, скромність, точність, люб'язність.

Ввічливість - це вираз шанобливого ставлення до інших людей, їх гідності, що виявляється в привітаннях і побажаннях, в інтонації голосу, міміці і жестах. Антипод ввічливості - грубість. Грубі взаємини є не тільки показником низької культури, а й економічною категорією. Підраховано, що в результаті грубого поводження працівники втрачають в продуктивності праці в середньому близько 17%.

Коректність - вміння тримати себе в рамках пристойності в будь-яких ситуаціях, перш за все, конфліктних. Особливо важливо коректна поведінка в суперечках, в ході яких здійснюється пошук істини, з'являються нові конструктивні ідеї, перевіряються думки і переконання. Однак якщо суперечка супроводжується випадками проти опонентів, він перетворюється на звичайну сварку.

Тактовність також є однією з важливих складових комунікативної культури. Почуття такту - це, перш за все почуття міри, почуття меж у спілкуванні, перевищення яких може образити людину, поставити його в незручне становище. Нетактовним можуть бути зауваження з приводу зовнішнього вигляду або вчинку, співчуття, виражене у присутності інших з приводу інтимної сторони життя людини тощо.

Скромність в спілкуванні означає стриманість в оцінках, повагу смаків, уподобань інших людей. Антиподами скромності є зарозумілість, розв'язність, позерство.

Точність також має велике значення для успіху ділових відносин. Без точного виконання даних обіцянок і взятих зобов'язань в будь-якій формі життєдіяльності справи вести важко. Неточність нерідко межує з аморальною поведінкою - обманом, брехнею.

Люб'язність - це прагнення першим надати люб'язність, позбавити іншу людину від незручностей і неприємностей.

Високий рівень комунікативної культури визначається наявністю у суб'єкта спілкування наступних особистісних якостей:

Емпатія - вміння бачити світ очима інших, розуміти його так само, як вони;

Доброзичливість - повага, симпатія, вміння розуміти людей, які не схвалюючи їх вчинки, готовність підтримувати інших;

Автентичність - здатність бути самим собою в контактах з іншими людьми;

Конкретність - вміння говорити про свої конкретні переживання, думках, діях, готовність відповідати однозначно на питання;

Ініціативність - здатність «йти вперед», встановлювати контакти, готовність братися за якісь справи в ситуації, що вимагає активного втручання, а не просто чекати, коли інші почнуть щось робити;

Безпосередність - вміння говорити і діяти безпосередньо;

Відкритість - готовність відкривати іншим свій внутрішній світ і тверда переконаність

в тому, що це сприяє встановленню здорових і міцних відносин з оточуючими, щирість;

Прийняття почуття - вміння висловлювати свої почуття і готовність приймати емоційну експресію з боку інших;

Самопізнання - дослідне ставлення до власного життя і поведінки, готовність приймати від людей будь-яку інформацію про те, як вони сприймають тебе, але при цьому бути автором самооцінки.

5.3. Види ділового спілкування

Ділове спілкування - це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом. Ділове спілкування відрізняється від спілкування в широкому сенсі тим, що в його процесі ставляться цілі і конкретні завдання, які вимагають свого вирішення. У діловому спілкуванні неможливо припинити взаємини з партнером (принаймні, без втрат для обох сторін).

Значну частину ділового спілкування займає службове спілкування, т. З. взаємодія людей, що здійснюється в робочий час, в стінах організації. Однак ділове спілкування - поняття більш широке, ніж службове, так як включає в себе взаємодію і найманих працівників, і власників-роботодавець, відбувається не тільки в організаціях, але і на різних ділових прийомах, семінарах, виставках тощо.

Ділове спілкування можна умовно розділити на пряме (безпосередній контакт) і непряме (між партнерами існує просторово-часова дистанція). Пряме ділове спілкування володіє більшою результативністю, силою емоційного впливу і навіювання, ніж непряме.

Розрізняють два види ділового спілкування: вербальне і невербальне. Вербальне спілкування (від лат. Verbalis - словесний) здійснюється за допомогою слів. При невербальному спілкуванні засобом передачі інформації є пози, жести, міміка, інтонації, погляди, територіальне розташування та ін.

Ділове спілкування може здійснюватися в різних стилях. Виділяють три основні стилі спілкування:

Ритуальний стиль, відповідно до якого головним завданням партнерів є підтримка зв'язку із соціумом, підкріплення уявлення про себе як про члена суспільства. У ритуальному спілкуванні партнер - лише необхідний атрибут, його індивідуальні особливості несуттєві, на відміну від проходження ролі - соціальної, професійної, особистісної;

Маніпулятивний стиль, при якому до партнера ставляться як до засобу досягнення зовнішніх по відношенню до нього цілей. Величезна кількість професійних завдань передбачає саме такий маніпулятивний спілкування. По суті, будь-яке навчання, переконання, управління завжди включає маніпулятивний спілкування;

Гуманістичний стиль, який спрямований на спільне зміна уявлень обох партнерів, передбачає задоволення такої людської потреби, як потреба в розумінні, співчутті, співпереживанні. Гуманістичне спілкування детермінується не тільки зовні (метою, умовами, ситуацією, стереотипами), скільки зсередини (індивідуальністю, настроєм, ставленням до партнера). В даному спілкуванні більше, ніж в інших видах, простежується залежність від індивідуальності. Партнер сприймається цілісно, без поділу на потрібні і непотрібні функції, на важливі і неважливі в даний момент якості. Разом з тим існують ситуації, коли дане спілкування і навіть його окремі елементи недоречні.

Крім того, кожній людині властивий свій індивідуальний стиль, або модель поведінки і спілкування, який накладає характерний відбиток на його дії в будь-яких ситуаціях. Індивідуальний стиль спілкування залежить від індивідуальних особливостей і особистісних рис, життєвого досвіду, ставлення до людей, а також від характерного для даного суспільства виду спілкування.

Ділове спілкування реалізується в таких основних формах: ділова бесіда; ділові перемовини; суперечка, дискусія, полеміка; ділову нараду; публічний виступ; телефонні розмови; ділове листування.

Ділова бесіда - передача або обмін інформацією та думками з певних питань або проблем. За підсумками ділових бесід прийняття рішень, укладання угод необов'язково. Ділова бесіда виконує ряд функцій, в тому числі: взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери; спільний пошук, висування і оперативна розробка робочих ідей і задумів; контроль і координування вже початих ділових заходів; стимулювання ділової активності та ін. Ділова бесіда може передувати переговори або бути елементом переговорного процесу,

Ділові переговори - основний засіб узгодженого прийняття рішень в процесі спілкування зацікавлених сторін. Ділові переговори завжди мають конкретну мету і спрямовані на укладання угод, угод, контрактів.

Суперечка - зіткнення думок, розбіжності по якомусь питанню, боротьба, за якої кожна зі сторін відстоює свою точку зору. Суперечка реалізується в формі диспуту, полеміки, дискусії тощо.

Ділова нарада - спосіб відкритого колективного обговорення проблем групою фахівців.

Публічний виступ - передача одним виступаючими інформації різного рівня широкої аудиторії з дотриманням правил і принципів побудови мови і ораторського мистецтва.

Ділове листування - узагальнена назва різних за змістом документів, що виділяються у зв'язку з особливим способом передачі тексту. Листи, які виходять із вищестоящих організацій, містять, як правило, вказівки, повідомлення, нагадування, роз'яснення, запити. Підвідомчі організації направляють вищим повідомлення, запити. Організації обмінюються листами, що містять прохання, пропозиції, підтвердження, зосвітленість, повідомлення та ін. Листування як вид ділового спілкування ділиться на власне ділову і приватно-офіційну. Візовий збір - це кореспонденція, спрямована від імені однієї організації на ім'я іншої. Вона може бути адресована колективу або одній людині, який виступає в якості юридичної особи. До такої кореспонденції відносяться комерційні, дипломатичні та ін. Листи. Приватним офіційним листом є ділове послання, якому адресується від імені приватної особи організації приватній особі. Ділове листування зберігає і в даний час ряд етичних і етикетних норм і правил, які олюднюють її, обмежуючи її канцелярський характер.

У діловому спілкуванні, особливо у взаємодії керівників і підлеглих, використовуються такі методи впливу, як заохочення, критика, покарання. Основні етичні вимоги до заохочень - їх заслуженість і відповідність якості і ефективності трудової діяльності. Критика є найбільш поширеною формою вираження незадоволеності діяльністю підлеглих або колег по роботі. Критика повинна бути об'єктивною (т. Е. Викликатися негативним вчинком, невмілої і несумлінною роботою) і конструктивною, вселяти в працівника впевненість в його здібностях, мобілізувати на кращу роботу. Покарання може бути здійснено у вигляді догани, штрафу, зниження в посаді, звільнення. Основне етичне вимога до покарань - їх невідворотність за систематичні і усвідомлено допускаються недоліки.

5.4 Управління діловим спілкуванням

Управління спілкуванням - це різноманітні форми і методи управління взаємодією людей. У процесі ділового спілкування завдяки сталим контактам відбувається сприйняття людьми якихось відомостей, настроїв, поширення або припинення чуток, підтримка або розвінчання джерела інформації. Цілком зрозуміло, що вага ділові люди повинні володіти технікою живого контакту, як на індивідуальному, так і на колективному рівні, а також умінням звертатися зі словом.

При спілкуванні відбувається взаємодія, щонайменше, двох особистостей, спілкування - вид самостійної людської діяльності, і атрибут інших її видів. Ділове спілкування - найважливіший фактор не тільки становлення і самовдосконалення Працівника, але і його духовного і фізичного здоров'я. Крім того, спілкування - універсальний спосіб пізнання інших людей, їх внутрішнього світу. Завдяки ділового спілкування працівник набуває свій неповторний набір особистісно-ділових якостей.

Ділове спілкування виконує різноманітні функції, головними з яких є:

- організація спільної діяльності;
- формування і розвиток міжособистісних відносин;
- пізнання людьми один одного.

Все це неможливо здійснити без комунікативної техніки спілкування, ступінь володіння якої є найголовнішим критерієм професійної придатності працівника кадрової служби. Іншими словами, працівник кадрової служби, як професіонал, повинен вміти:

- формулювати цілі і завдання спілкування;
- організовувати спілкування;
- розбирати скарги і заяви;
- володіти навичками і прийомами, тактикою і стратегією спілкування;
- вести переговори, керувати діловим нарадою;
- попереджати конфлікти і вирішувати їх;
- доводити і обґрунтовувати, аргументувати і переконувати, досягати згоди, вести бесіду, дискусію, діалог, суперечка;
- здійснювати психотерапію, знімати стрес, почуття страху у співрозмовника, управляти його поведінкою.

Існують соціально-психологічні методи управління спілкуванням: зараження, навіювання, наслідування, переконання, мода, примус

Зараження - це несвідоме, стихійне прийняття особистістю певного психологічного стану.

Навіювання - це активний вплив одного суб'єкта на іншого. Навіювання відбувається за умов авторитетності джерела навіювання, довіри до джерела навіювання, відсутність опору вселяє впливу.

Наслідування - це відтворення однією людиною певних зразків поведінки, манери говорити і т.п. іншої людини. Наймасовіше прояв наслідування - слідування моді, і особливо неосмислене копіювання манери одягатися, говорити і тримати себе на зразок всіляких кумирів в молодіжному середовищі.

Переконання - це цілеспрямований вплив, який чиниться з метою трансформувати погляди однієї людини в систему поглядів іншого, є головним методом впливу на свідому сферу особистості. Його призначення - активізація мислення особистості при засвоєнні інформації, формування у неї переконаності.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте спілкування як соціально-психологічну категорію.
2. Охарактеризуйте важливість комунікативної культури в діловому спілкуванні.
3. Назвіть та опишіть плюси та мінуси вербального спілкування.
4. Назвіть та опишіть плюси та мінуси невербального спілкування.
5. Назвіть та опишіть плюси та мінуси дистанційного спілкування.

ЛЕКЦІЯ 5. ПРАВИЛА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 5.1. Правила підготовки публічного виступу
- 5.2. Правила підготовки і проведення ділової бесіди
- 5.3. Правила проведення співбесіди
- 5.4. Правила підготовки та проведення службових нарад
- 5.5. Правила проведення переговорів з діловими партнерами

5.1. Правила підготовки публічного виступу

Знання правил і володіння навичками риторики, тобто Теорії; побудови, підготовки і доведення до слухачів публічного виступу в різних формах, дозволяють змодельовати його хід, спрогнозувати можливу реакцію слухачів, а також намітити способи використання стилістичних форм підвищення виразності мовлення, основних правил культури дискусії.

Як уже зазначалося, діловій людині досить часто доводиться стикатися з необхідністю публічного виступу. Однак багато людей нехтують підготовчої стадією, зайве самовпевнено покладаючись на власний досвід або посилаючись на надмірну зайнятість іншими питаннями.

У зв'язку з цим слід підкреслити, що добре підготовлене публічний виступ - це, з одного боку, знак поваги до аудиторії, а, з іншого - можливість заявити про себе як про хорошого фахівця і цікаву людину.

Підготовка до публічного виступу включає три основні групи правил, які можна умовно розділити за хронологічним принципом: попередня відпрацювання навичок риторики; безпосередня підготовка до публічного виступу; вивчення навичок поведінки під час виступу.

Попередня відпрацювання навичок риторики може; передбачати кілька штучних прийомів, що дозволяють підтримувати оратору повсякденне загальну готовність до роботи з аудиторією. Ці прийоми можуть допомогти людині не тільки в його ділових відносинах, а й розвинути навички гарний оповідач в сфері непрофесійного, побутового спілкування. Попутно хотілося б відзначити, що практично всі з наведених нижче прийомів відпрацювання навичок риторики можуть успішно застосовуватися при вивченні іноземних мов, а також для додаткового тренування навичок мовної підготовки.

Як штучні прийоми, що дозволяють підтримувати загальну готовність до роботи з аудиторією, можуть використовуватися такі:

Виступ перед уявною групою слухачів з попередньо заданими тематикою і складом аудиторії. Обрана для такого тренінгу тематика виступу повинна бути близька до сфери власних професійних інтересів, досить часто зустрічатися в процесі трудової діяльності, наприклад, на службових нарадах, переговорах з діловими партнерами і т. П. Такий виступ дозволяє відточувати формулювання, логічно і переконливо будувати ті чи інші судження, підготувати універсальний матеріал для прикладів, що ілюструють певні висновки і т. п. Штучна зміна складу аудиторії сприяє створенню декількох типових варіантів тональності виступу, характеру прикладів, застосування термінології. В реальній обстановці оратору буде легше підлаштуватися під конкретні умови, в яких йому доведеться виступати.

Короткий виклад обраного тексту. За своєю спрямованістю даний прийом аналогічний попередньому. Обраний текст може являти собою журнальну або газетну статтю, уривок з якої-небудь монографії і т.п.

В процесі застосування двох вищенаведених прийомів відпрацьовується універсальна фразеологія, часто використовувана в процесі ділового спілкування конкретного фахівця.

Обидва розглянутих прийоми доцільно застосовувати за допомогою так званих довірених осіб, які сприймали б на слух мова іншої людини і робили свої зауваження по

стилю і формі викладу. Спілкування з довіреною особою може бути замінено записом і аналізом мови на аудіо- та відеоносіях.

Використання аудіо- чи відеозапису власних виступів (як тренінгових, так і реальних) може розглядатися як самостійний спеціальний прийом відпрацювання навичок риторики. Як правило, сприймаючи своє власне виступ з боку, оратор помічає зустрічаються помилки і шорсткості і має можливість виправити їх в подальшому.

Відпрацювання визначень будь-яких термінів і понять, що використовуються в сфері професійної діяльності оратора. Коли людина чітко орієнтується в термінології, йому стає простіше будувати виступи, робити логічні зв'язки і узагальнення. Як правило, більш позитивно аудиторією сприймається виступає, який чітко формулює предмет доповіді та супутні йому деталі.

Крім того, даний прийом дозволяє тренувати навички загальних логічних висновків, стилістику виступи, навички точного і короткого побудови фраз. Він допомагає позбавлятися в своїй промові від слів-паразитів, швидше і лаконічніше відповідати на питання з аудиторії.

Використання досвіду провідних ораторів. Фахівцям, яким за родом своєї діяльності доводиться часто виступати, слід звернути увагу на ті способи побудови доповіді, стилістику виступи, особливості застосування засобів підвищення виразності мовлення, які зустрічаються в практиці хороших ораторів.

Наступна група правил може бути визначена як безпосередня підготовка до публічного виступу. Вона є дуже важливим етапом відпрацювання правил і навичок риторики. При безпосередній підготовці до виступу слід в першу чергу приділити увагу його структурі.

Її значення може бути не таким значним, якщо ви стикаєтеся з необхідністю короткого, оперативного, суто інформаційного виступу тривалістю менше хвилини. У всіх інших випадках актуальність структурування виступу зростає.

У загальному випадку може бути рекомендована наступна структура виступу, яка коригується і наповнюється конкретним змістом залежно від тематики, регламенту виступу, підготовленості слухачів і т. п. :

- вступ, стрижнева ідея доповіді;
- коротка історія питання, що розглядається;
- тенденції розвитку проблеми;
- накопичений досвід (позитивний і негативний) рішення питань, що розглядаються;
- пропозиції щодо вирішення проблеми;
- висновок.

Стрижнева ідея виступу повинна формулюватися досить коротко, в тезисній формі, акцентуючи увагу слухачів на предмет доповіді, але не затримуючись на ньому, і подаватися по можливості яскраво, в дещо несподіваній формі, щоб викликати інтерес аудиторії.

Три наступні структурні частини виступу (коротка історія, тенденції розвитку та досвід вирішення проблеми) підводять слухачів до суті пропозицій щодо вирішення поставлених завдань. Тому вони в сукупності повинні становити від половини до двох третин тривалості виступу, не затуляючи собою його основною структурною частини.

Основною частиною виступу слід вважати формулювання пропозицій щодо вирішення проблеми, піднятої доповідачем. Регламентом на неї має бути відпущена, відповідно, від однієї третини до половини часу доповіді.

Висновок доцільно робити, як правило, в разі досить тривалого виступу. У висновку рекомендується повторити стрижневу ідею, а також коротко, в тезисній формі без відповідних основної частини коментарів і пояснень повторити головні пропозиції щодо вирішення проблеми.

Наведена загальна структура виступу є типовою і, природно, може змінюватися в залежності від позиції виступає, інтересів аудиторії, тематики і регламенту виступу. Так, наприклад, доповідач може відмовитися від будь-якої з проміжних частин або укладення або замінити їх на свій розсуд.

У процесі підготовки до виступу необхідно опрацювати питання про поєднання його окремих структурних частин з різними стилістичними формами підвищення виразності мовлення. Так, наприклад, варто продумати варіанти використання різної тональності виступу стосовно короткої історії розглянутого питання і до тенденцій розвитку проблеми.

При підготовці до виступу слід спеціально звернути увагу на доцільні форми використання цифрового матеріалу. Необхідно пам'ятати, що абсолютні цифрові дані, що характеризують, як правило, об'ємні показники, на слух сприймаються важко. Більш того, надмірне застосування в доповіді може знизити інтерес аудиторії, тому абсолютні, об'ємні показники слід представляти у вигляді наочного табличного матеріалу (якщо це необхідно за тематикою та змістом виступу), а в мовному варіанті використовувати відносні цифрові дані у вигляді коефіцієнтів, індексів, відсотків і т.п.

В ході підготовки до зустрічі з аудиторією слід враховувати правила вивчення навичок поведінки під час виступу.

Поведінка під час виступу має сприяти досягненню його цілей, реалізації підготовленого плану виступу (при необхідності - його оперативної коригуванні), використання продуманих заздалегідь переваг; усного мовлення. У той же час манера поведінки виступаючого не повинна відволікати слухачів від цілісного сприйняття повідомлення. Поведінка доповідача повинно бути природним, відповідним проблематики виступу і складу аудиторії.

Досвідчені оратори заздалегідь роблять на полях тез доповіді відповідні позначки, що стосуються окремих елементів поведінки. Наприклад, знаючи особливості деяких доповідачів втрачати почуття часу і перевищувати задану тривалість виступу, можна рекомендувати їм робити позначки типу: «Стежити за регламентом».

5.2 Правила підготовки і проведення ділової бесіди

Ділова бесіда - процес спілкування з використанням вербальної і невербальної зв'язків, спрямований на вирішення питань виробничої діяльності. Правила підготовки і проведення ділової бесіди є основні дії, що вживаються в певній послідовності і взаємозв'язку, спрямовані на досягнення мети бесіди і створення позитивного образу учасників.

Нагадаємо, що під вербальної зв'язком розуміється словесне осмислене спілкування, в процесі якого використовується, головним чином, вербальний осмислений матеріал (слова, фрази, тексти), а також окремі елементи невербального осмисленого матеріалу (малюнки, фотографії тощо). Під невербальної зв'язком розуміється взаємодія людей в процесі спілкування через жестовую, несловесна інформацію.

Навички ведення бесіди можливо відпрацьовувати в будь-якій прийнятній для цього обстановці. В якості тренувального «полігону» можна використовувати побутову бесіду з родичами, друзями, знайомими, оскільки з певним допущенням і коригуванням, що виключає виробничий ухил, правила ведення ділової бесіди застосовні і в повсякденному обстановці. Природно, будь-яку зустріч з колегами у виробничій обстановці можна використовувати для тренінгу проведення ділової бесіди.

Існують різні точки зору на співвідношення понять «ділова розмова» і «переговори». В принципі допустимо ставити між ними знак рівності. Це призводить до необхідності розділити ці два поняття, але з природною застереженням, що між ними існує тісний

взаємозв'язок. Вона полягає в використанні при підготовці і проведенні переговорів з діловими партнерами практично всіх рекомендацій, що стосуються ділової бесіди. Проте переговори являють собою більш складний і відповідальний процес. Вони пов'язані, як правило, із взаємовідносинами з зовнішнім оточенням і завершуються (знову-таки, як правило) укладенням принципів угод, які підтверджуються організаційно-правовими документами. Переговори з діловими партнерами пов'язані з більш великим склепінням правил підготовки, проведення, аналізу результатів в порівнянні з діловою бесідою. Хоча ще раз слід підкреслити умовність даного поділу.

Найчастіше учасники ділових бесід допускають такі помилки:

- нехтування етапом підготовки до бесіди, на якому закладаються можливі елементи моделі майбутньої бесіди;
- неуважне ставлення до окремих, незначним з суб'єктивної точки зору деяких учасників, правилами ведення або підготовки бесіди. Так, наприклад, відсутність належної уваги до вибору місця проведення бесіди може привести до того, що невідповідна ситуації обстановка і навіть взаємне розташування учасників зведуть нанівець успішність ділової бесіди.

5.3 Правила проведення співбесіди

Співбесіди є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів.

Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими і записаними питаннями і відповідями підвищують ефективність співбесід як методу відбору. Безумовно, співбесіду варто сконцентрувати на питаннях, що мають безпосереднє відношення до даної роботи.

Якщо інтерв'юер добре знає роботу, по якій ведеться співбесіда, і знає, які люди можуть досягти успіху в ній, він буде більш об'єктивний, і відібрані ним фахівці будуть відповідати всім вимогам.

Основною метою відбіркового співбесіди є отримання відповідей на питання: чи зможе кандидат виконувати дану роботу? Чи зацікавлений в ній? І чи підходить для неї? При цьому; зазвичай виникає необхідність порівняння декількох кандидатів.

Щоб отримати відповіді на ці питання, необхідно в план проведення відбіркового співбесіди включити перелік критеріїв, що дозволяють судити про те, наскільки успішно претенденти будуть справлятися з пропонованою роботою. Ці критерії повинні давати кількісну оцінку якостей претендентів (або, принаймні, дозволяти порівнювати їх один з одним).

План повинен базуватися на вимогах до персоналу і може допомогти отримати відповіді на ваші запитання. Деякі питання відносяться до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але про інших, наприклад, про інтелект людини, доводиться судити за такими непрямими ознаками, як загальний кругозір, поведінка під час співбесіди, інтереси тощо.

З'ясувавши зможе претендент виконувати дану роботу, слід дізнатися, чи буде він її виконувати і найкращим чином відповідати пропонованим до неї вимогам. Для цього необхідно отримати відомості про те, що являє собою претендент, де навчався і чим він займається у вільний час.; Тому ретельний опитування кандидатів під час інтерв'ю про те, як вони, скажімо, проводять вільний час, допоможе отримати, потрібне уявлення про них. Слід з'ясувати, які види діяльності цікавлять або хвилюють претендента, з якими типами людей він може ладити і чи є співробітники вашої організації саме такими людьми.

Якщо співбесіду проводять кілька фахівців, слід розподілити ролі між ними, тому що

кожному повинна бути визначена конкретна «сфера діяльності» і кожен з них повинен утримуватися від спокуси вставляти в ході співбесіди свої зауваження і коментарі.

Ваша мета - отримати інформацію, «розговорити» претендента. На практиці це означає, що 70% часу повинен говорити кандидат і 30% - Ви. Це вимагає вміння формулювати питання. Тому першим необхідним умінням є вміння ставити запитання.

Друге, що ви повинні вміти, - це контролювати хід співбесіди, тобто зробити так, щоб претендент говорив про те, про що ви хочете.

Третє важливе вміння - «вміння слухати» (слухати - означає сприймати почуте, запам'ятовувати і аналізувати).

Четверте вміння - вміння складати судження або приймати рішення.

Щоб беруть інтерв'ю сказав більше про те, про що ви його питаєте, то, задаючи питання або закінчуючи свою репліку, дивіться співрозмовнику прямо в очі і посміхайтесь; не переривайте мовця; Не робіть довгих пауз; займайте активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку; висловлюйте своє схвалення заохочувальними вигуками або висловлюйте незгоду. Щоб зупинити інтерв'юованого, необхідно: дивитися в бік, нахилитися вперед і покласти руки перед собою.

Час від часу потрібно міняти тему розмови. Зробити це слід непомітно і природно. Але перш ніж змінити тему розмови, переконайтеся, що все сказане не залишило у вас сумнівів і не створило невірних вражень.

Уміння слухати - це вміння не тільки чути, але й бачити, сприймати і аналізувати інформацію. Слід пам'ятати, що співбесіда - це сприйняття вашими органами зору і слуху потрібних відомостей про кандидата.

Наведемо кілька найбільш серйозних помилок при проведенні відбіркового співбесіди:

- інтерв'юери формують стереотипне уявлення про кандидата, яке вони намагаються застосувати до співрозмовникам, забувши про їхні справжні гідності;
- часто думка про претендента складається вже на самому початку співбесіди;
- на інтерв'юерів більший вплив робить негативна а не позитивна інформація про претендента;
- резюме претендента та його зовнішній вигляд виявляються причиною упередження;
- інтерв'юери шукають підтвердження своєї думки про претендента, яке у них вже склалося.

Ваші емоції також можуть спотворити формування реального образу претендента. В ході інтерв'ю ви можете відчувати симпатію до нього, або, навпаки, неприязнь після якихось відповідей.

Інтерв'юер повинен в достатній мірі володіти мистецтвом спілкування, зокрема умінням активно слухати і володіти специфікою невербального спілкування. Активне слухання допомагає зрозуміти справжню суть і погляди говорить, а також дійсності й сенс вимовлених ним слів. Спостереження за невербальними сигналами претендента допоможе зрозуміти дійсний сенс вимовлених ним слів, але слід враховувати і свої власні невербальні сигнали і враження, які ви робите на беруть інтерв'ю.

Зібрана вами інформація є безладну масу вражень і швидко летких з пам'яті деталей. Тому ще до співбесіди з іншим претендентом негайно обробіть результати інтерв'ю. На цьому етапі зроблені вами під час співбесіди замітки найбільш актуальні. Нотатки повинні бути короткими, ненав'язливими, фіксуючи ключові моменти.

Прийняття остаточного рішення - важка справа. Практика показує, що необґрунтованість рішення може базуватися на різних моментах, включаючи зовнішні дані претендента, приналежність до певної соціальної групи, підлозі і т. П. На етапі прийняття остаточного рішення ви повинні намагатися відповісти на три питання.

Критерії для прийняття рішення щодо відповідей на перше питання (чи зможе кандидат виконувати дану роботу?) Сформульовані у вигляді вимог, що пред'являються самою роботою.

Наступне питання (чи зацікавлений претендент в даній роботі?) Дещо складніше, але тут використовуються наступні критерії: мотивація до виконання роботи, стимули, старанність; ентузіазм.

За наявності кількох претендентів з однаковою кваліфікацією і мотивацією до виконання пропонованої роботи (вони можуть і будуть її виконувати), то вирішальним фактором при остаточному виборі є відповідь на третє питання: чи підходить претендент для роботи? На практиці формування думки і прийняття рішення про призначення на посаду часто пов'язують саме з третім питанням, ставлячи його перед першим і другим. В даному випадку можуть бути критерії: зовнішній вигляд, одяг, особистісні якості, поведінку, манери, походження. Даний перелік може бути легко продовжений.

Але не слід забувати, що ви веде відбір перш за все фахівця, пред'являючи йому певні вимоги, що впливають з перших двох питань. І тільки коли перед вами два або кілька претендентів, однаково відповідають критеріям цих двох питань, в процес прийняття рішення включаються відповіді на третє питання.

Після того як ви переконаєтеся, що зібрали всю необхідну інформацію, надайте претенденту такі можливості:

- запропонувати співрозмовнику сказати, що, на його думку, не було порушено в співбесіді, або повідомити більш детально, про що було сказано недостатньо (наприклад, про якийсь факт, який свідчив би на користь претендента). Через хвилювання і скромності в оповіданні про себе могли бути пропущені якісь важливі відомості;

- необхідно запропонувати претенденту задати вам питання про будь-яких деталях, що стосуються пропонованої роботи та умов.

Тільки після цього ви можете приступити до процедури завершення співбесіди. Підсумуйте, з яких питань досягнуто згоди або взаєморозуміння. Чітко вкажіть, на що може розраховувати претендент і коли це станеться. Наприклад, ви повинні сказати претенденту, коли може бути прийнято рішення і коли ви повідомте його про це.

5.4. Правила підготовки та проведення службових нарад

Службові наради - один з ефективних способів залучення співробітників до процесу прийняття рішень, один з інструментів управління причетністю співробітників до справ свого підрозділу або організації в цілому.

У світовій практиці управління персоналом відкритість інформаційної системи організації і причетність співробітників до вирішення її проблем стають одними з найбільш важливих факторів мотивації трудової діяльності. Проведення службових нарад може розглядатися як один із способів управління мотивацією. Тому зневага нарадами є характерною помилкою керівника.

Однак в питанні організації службових нарад слід остерігатися іншої крайності - їх надмірної кількості та тривалості. Як відомо, будь-яку гарну ідею можна дискредитувати формальним ставленням до її реалізації.

Дієвість наради повинна сприйматися як; етичної норми роботи в колективі, істотним актом уваги і шанобливого ставлення до співробітників з боку організаторів наради, які, в свою чергу, повинні:

- чітко визначити цільову спрямованість і предмет наради;

- вибрати його оптимальний регламент (причому в даному випадку поняття «регламент»

можна трактувати досить широко, включаючи тематику, час, склад учасників наради і відповідальних за його проведення);

не зводити нараду до вирішення приватних питань, які можна вирішити «в робочому порядку». При цьому слід пам'ятати, що службова нарада - це, як правило, робота колективного розуму. Тому на нього слід виносити питання, які потребують спільних інтелектуальних зусиль всіх учасників розгляду тієї чи іншої проблеми.

При підготовці наради потрібно перш за все визначити ступінь його необхідності і постаратися скоротити по можливості його тривалість. Для цього можна рекомендувати виконати кілька етапів підготовчих робіт, які вкажуть на ступінь попередньої опрацюваності виносяться на обговорення проблем. Ці етапи включають:

- підготовку декількох варіантів проектів рішень з питань, передбачуваним до розгляду на нараді;
- розсилку проектів рішень зацікавленим і компетентним у пропонованих питаннях підрозділам і фахівцям з проханням дати свій висновок до встановленого терміну. Цей висновок має включати або прийняття одного з проектів рішення, або пропозиції щодо коригування одного з прийнятних його варіантів, або власне трактування нового рішення;
- обробку отриманих від підрозділів або окремих фахівців висновків щодо проектів рішень і опрацювання питання про необхідність проведення наради.

Нарада при такому підході слід визнати доцільним, якщо думка більшості зацікавлених і компетентних сторін не зводиться до одного із запропонованих варіантів вирішення проблеми.

У будь-якому випадку важливим загальним правилом етики ділових відносин є неприпустимість проведення непідготовленої наради - результатом його буде втрата часу і довіри до організатора. Крім того, учасники подібної наради відчують ущемлення власної гідності і особистісного статусу.

При встановленні мети наради слід уникати розпливчастих, неконкретних формулювань. Це викликає зниження інтересу до пропонованої проблеми і підсвідомо веде до відчуття необов'язковості її предметного вирішення. Формулювання мети повинна відображати риси передбачуваного результату обговорення питань.

По своїй загальній цільовій спрямованості наради можуть бути інструктивними, оперативними і проблемними.

Інструктивний нараду направлено на доведення до його учасників будь-якої інформації, постановку і спільне уточнення виникають з приводу цієї інформації завдань, наприклад, визначення термінів і рамкових умов розробки програми будь-яких заходів.

Оперативна нарада присвячена з'ясуванню поточного стану справ в організації, короткому обміну думками по суті питань, що виникають по ходу виробничого процесу. Крім того, воно може бути направлено на вироблення спільної тактики дій різних ланок організаційної структури в зв'язку з поточними виробничими завданнями.

Проблемне нараду є найбільш складним його видом. У процесі такої наради виробляється колектив-ніс рішення по комплексних питань, які зачіпають зміна функціональних завдань ланок структури або їх пристосування до нових напрямків діяльності організації. Проблемне нарада присвячена, як правило, формування загальної програми, яка має елементи стратегії і тривалі терміни реалізації.

Запорукою успішного наради є розробка докладної порядку денного і регламенту. Правилком організації управління та етики службових відносин повинна стати обов'язкова попередня розсилка учасникам наради порядку денного із зазначенням кола намічаються до обговорення проблему відповідальних за їх підготовку і зразкового регламенту. Крім того, нормою етики ділових відносин слід вважати попередню розсилку короткої письмової

інформації по суті розглянутих на нараді питань.

5.5 Правила проведення переговорів з діловими партнерами

Переговори являють собою обмін думками для досягнення будь-якої мети. У діловому житті ми часто вступаємо в переговори: під час вступу на роботу, обговоренні з діловими ми партнерами умов господарського договору, купівлі-продажу товару, при укладанні договору оренди приміщень і т. п. Переговори ділових партнерів відбуваються в рівних умовах, переговори ж підлеглого з керівництвом або директора організації з представниками податкової інспекції - в нерівних.

Переговори складаються з трьох основних стадій: підготовка переговорів, процес переговорів досягнення згоди, які в свою чергу складаються з декількох етапів.

Характеристика стадій і етапів ділових переговорів

Стадія підготовки переговорів передбачає здійснення наступних етапів.

Вибір засобів ведення переговорів.

На цьому етапі виявляються сукупність різних підходів або процедур переговорів, кошти, необхідні для їх здійснення; визначаються посередники, арбітраж, суд і ін., що сприяють вирішенню проблеми; вибирається підхід для обох сторін.

Встановлення контакту між сторонами:

- встановлюється контакт по телефону, факсом, електронною поштою;
- висловлюється бажання вступити в переговори і скоординувати підходи до проблеми;
- встановлюються відносини, для яких характерні взаємна згода, довіра, повага, часто взаємні симпатії, розвивається переговорний взаємодія;
- домовляються про обов'язковість процедури переговорів;
- домовляються про включення у взаємодію всіх зацікавлених сторін.

Збір і аналіз необхідної для переговорів інформації:

- виявляються, збираються і аналізуються відповідні відомості про людей і суть справи, які стосуються предмета переговорів;
- перевіряється точність даних;
- мінімізується ймовірність негативного впливу недостовірних або недоступних даних;
- виявляються основні інтереси всіх що беруть участь в переговорах сторін.

Розробка плану сторін переговорів:

- визначаються стратегія і тактика, здатні привести сторони до угоди;
- виявляється тактика, відповідна ситуації та специфіці спірних питань, що підлягають обговоренню.

Формування атмосфери взаємної довіри:

- ведеться психологічна підготовка до участі в переговорах по основним спірним питанням;
- підготовляються умови для сприйняття і розуміння інформації та мінімізується ефект впливу стереотипів;
- формується атмосфера визнання сторонами законності спірних питань;
- створюється обстановка довіри та ефективної комунікації;
- стадія процесу переговорів включає наступні етапи.

Початок переговорного процесу:

- представляються учасники переговорів з обох сторін;
- сторони обмінюються думками, демонструють добру волю слухати, розділяти ідеї, відкрито пред'являти міркування, бажання домовитися в мирній обстановці;
- вибудовується генеральна лінія поведінки;
- з'ясовуються взаємні очікування від переговорів;
- формуються позиції сторін.

Виявлення спірних питань і формулювання порядку денного:

- визначається область переговорів, що має відношення до інтересів сторін;
- виявляються і формулюються спірні питання, що підлягають обговоренню;
- сторони прагнуть до вироблення угоди зі спірних питань;
- обговорення починається з таких спірних питань, розбіжності за якими менш серйозні, а ймовірність угоди досить висока;
- використовуються прийоми активного слухання спірних питань з отриманням додаткової інформації.

Розкриття глибинних інтересів сторін:

- здійснюється вивчення спірних питань по одному, а потім в комплексі, щоб виявити інтереси, потреби і принципові відносини переговорів учасників переговорів;
- учасники переговорів намагаються прийняти чужі інтереси як свої власні.

Розробка варіантів пропозицій для домовленості:

- учасники прагнуть вибрати прийнятний варіант з наявних або сформулювати новий варіант;
- робиться огляд потреб усіх сторін, в якому зв'язуються докупити всі спірні питання;
- розробляються критерії або пропонуються діючі норми, якими можна буде керуватися при обговоренні угоди;
- формулюються принципи угоди;
- послідовно вирішуються спірні питання, найбільш складні дроблять на більш дрібні, на які легше дати прийнятний для сторін відповідь;
- варіанти рішень вибираються як з пропозицій, що подаються сторонами індивідуально, так і з тих, які були розроблені в процесі загальної дискусії.

Стадія досягнення згоди включає наступні етапи.

1. Виявлення варіантів для угоди:

- детально розглядаються інтереси обох сторін;
- встановлюється зв'язок між інтересами і наявними варіантами рішень проблеми;
- оцінюються ефективність обраних варіантів рішень.

2. Остаточне обговорення варіантів рішень:

- вибирається один з наявних варіантів; за допомогою поступок сторонами відбувається рух сторін назустріч один одному;
- створюється більш досконалий варіант на основі обраного;
- формулюється остаточне рішення;
- боку працюють над процедурою досягнення основної угоди.
- досягнення формальної згоди:

- досягається згода, яке може бути представлено у вигляді юридичного документа (договору, контракту);
- обговорюються умови виконання договору (контракту);
- розробляються можливі шляхи подолання ймовірних перешкод виконанню договору (контракту);
- передбачається процедура контролю його виконання;
- домовленості надається формалізований характер і розробляються механізми примусу і зобов'язань гарантії виконання, справедливості і неупередженості контролю.

5.6 Правила конструктивної критики

Конструктивна критика - вказують на недоліки в діях кого-небудь, висловлювання, засновані на дотриманні етичних норм.

У процесі професійної діяльності багато співробітників стикаються з необхідністю, а в ряді випадків і з бажанням висловити критичні зауваження на адресу своїх товаришів по службі, учасників ділової бесіди, партнерів по переговорах і т. Д. Роль керівника будь-якого підрозділу неминуче пов'язана з завданням критичної оцінки діяльності, вчинків, поведінки своїх підлеглих. У необхідності критичного розбору роботи співробітників складається одна зі специфічних функцій керівника будь-якого рангу. Якщо він в силу будь-яких причин відмовляється від її виконання, то це може стати прямим шляхом до зниження старанності і дисципліни у ввіреному йому підрозділі. Навряд чи існує який-небудь колектив, діяльність якого настільки бездоганна, що не потребує критичних зауваженнях з боку керівника.

З іншого боку, людська психіка влаштована таким чином, що практично будь-яка критика на нашу адресу сприймається досить болісно. Виконання керівником функцій критичного розбору діяльності та поведінки співробітників є часто джерелом образ, взаємних докорів, загострення відносин. Іноді одним з критеріїв віднесення керівника до розряду так званих «важких» може бути саме виконання критичної оцінки.

Багато фахівців, навіть не перебуваючи формально в ранзі керівника, повинні виконувати ряд організаційних, контрольних функцій, пов'язаних з необхідністю критичного розбору виконуваних іншими співробітниками завдань. Крім того, в процесі спільної роботи, нарад, переговорів у одного боку виникають претензії до іншої сторони, до зовнішнього оточення. Причому критика може бути викликана як об'єктивної, так і суб'єктивної необхідністю. Об'єктивна необхідність визначається відхиленнями від формальних, організаційно регламентованих процесів професійної діяльності, недотриманням з боку виконавця будь-яких інструктивних приписів. Якщо подібний взаємозв'язок дій і регламентів не проглядається, то в цьому випадку можна говорити про суб'єктивну необхідність критики. Іншими словами, вона визначається особистісним сприйняттям керівника або іншого критикує особи) тієї чи іншої виробничої ситуації. Суб'єктивна критика може бути викликана недотриманням будь-ким етичних норм і правил поведінки.

Найчастіше критика стає самоціллю, при цьому людина не замислюється над її результатами і позитивним впливом на ситуацію, що склалася. В даному випадку критика служить засобом зняття нервової напруги, причому критикує стороною не враховується, яким чином це позначається на критикованого.

Вищесказане вказує на те, що критика є досить складним, відповідальним елементом ділового спілкування, часто призводить до суперечливих наслідків.

Стикаючись з об'єктивної або суб'єктивної необхідністю критичних зауважень в чиюсь адресу, слід проявляти максимальну обережність і коректність. На основі досвіду людського

спілкування вироблені певні правила, недотримання яких зводить нанівець зусилля, спрямовані на критичний розбір ситуації. Ігнорування, а частіше незнання правил критики призводить до того, що у критикований боку виникає «захисний бар'єр», образа, почуття заземленого гідності. В результаті навіть корисна, об'єктивна критика: не сприймається конструктивно.

Ймовірно, дотримання етичних норм та правил критики навряд чи здатне повністю усунути її негативний вплив на психічне самопочуття і настрої критикований боку. Однак виконання цих норм і правил може звести до мінімуму гостроту даної проблеми, зберегти нормальні взаємини між співробітниками. Правила критики спрямовані на підвищення її конструктивності і сприйнятливості.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та опишіть правила підготовки публічного виступу.
2. Назвіть та опишіть правила підготовки і проведення ділової бесіди.
3. Назвіть та опишіть правила проведення співбесіди.
4. Назвіть та опишіть правила підготовки та проведення службових нарад.
5. Назвіть та опишіть правила проведення переговорів з діловими партнерами.

ЛЕКЦІЯ 6 КОНФЛІКТИ І ЇХ ПРИРОДА

- 6.1. Основні причини конфліктів у сфері ділових відносин
- 6.2. Стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях
- 6.3. Стратегії та стилі вирішення конфліктів
- 6.4. Подолання страху в конфліктній ситуації
- 6.5. Подолання конфліктів за допомогою спілкування
- 6.6. Конфліктоген і їх типи

6.1. Основні причини конфліктів у сфері ділових відносин

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

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

Основними ознаками конфлікту як психологічного феномену є:

1. наявність протиріччя (реального чи уявного, вигаданого), що оцінюється як непереборне і набуває відкритої, демонстративної форми;
2. зміна характеру спілкування в напрямі конфронтації, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше — обох сторін;
3. активність сторін, прагнення до перемоги, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів — осуд, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.;

4. підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної неконтрольованості.

На першій стадії зароджується протиріччя, яке може ще не усвідомлюватись учасниками. Якщо конфлікт незапланований, то протиріччя, що було в прихованій формі, загострюється із ініціативи однієї з сторін.

Друга стадія конфлікту передбачає розуміння конфліктуючими сторонами того, що вони перебувають у конфліктних, суперницьких стосунках із відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної — визначаються причина, привід, склад учасників, перебираються варіанти дій та визначається оптимальний з них, приймається рішення на дію. Рішення може бути двох видів: яке попереджає розвиток конфлікту, пошук компромісу, уникнення конфлікту чи, навпаки, активізація конфлікту, надання більш гострої форми і досягнення перемоги.

Третя стадія — зовнішній вияв конфлікту. Відбувається відкрите зіткнення сторін, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів та прийнятих рішень. Водночас робляться спроби блокувати дії суперника. Сторони можуть погодитись на компроміс, і тоді зіткнення набере форми переговорів (безпосередньо або через третю особу), причому найбільш ефективний результат таких переговорів — взаємні поступки.

На четвертій стадії учасники оцінюють наслідки своїх дій, співставляють досягнутий результат з попередньо поставленою метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (затухає) або ж розвивається далі; в останньому випадку він заново проходить через другу, третю та четверту стадії, але вже на новому рівні.

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

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їхні інтереси і потреби.

Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю та розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

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

Причини ділових конфліктів в організації

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

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

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

Об'єктивні фактори:

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

Організаційно-управлінські фактори:

- невідповідність структури організації вимогам діяльності, якою вона займається;
- погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;
- нераціональна організація праці;
- помилки управління;
- слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;
- низька заробітна плата;
- слабка згуртованість колективу;
- несумісність працівників.

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

Соціально-психологічні фактори:

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

Особистісні фактори:

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

6.2 Стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях

Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту. Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом:

Стратегія "виграти–програти". Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанта поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що

переможений, швидше за все, приховає образу. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

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

Стратегія "виграти – виграти". Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Стратегія "виграти–виграти" перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна. В практичній конфліктології вище визначені стратегії знаходять свою конкретизацію у різних формах, які, з точки зору суб'єктів конфлікту ще називають стилями (способами) поведінки в конфлікті.

6.3 Стратегії та стилі вирішення конфліктів

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

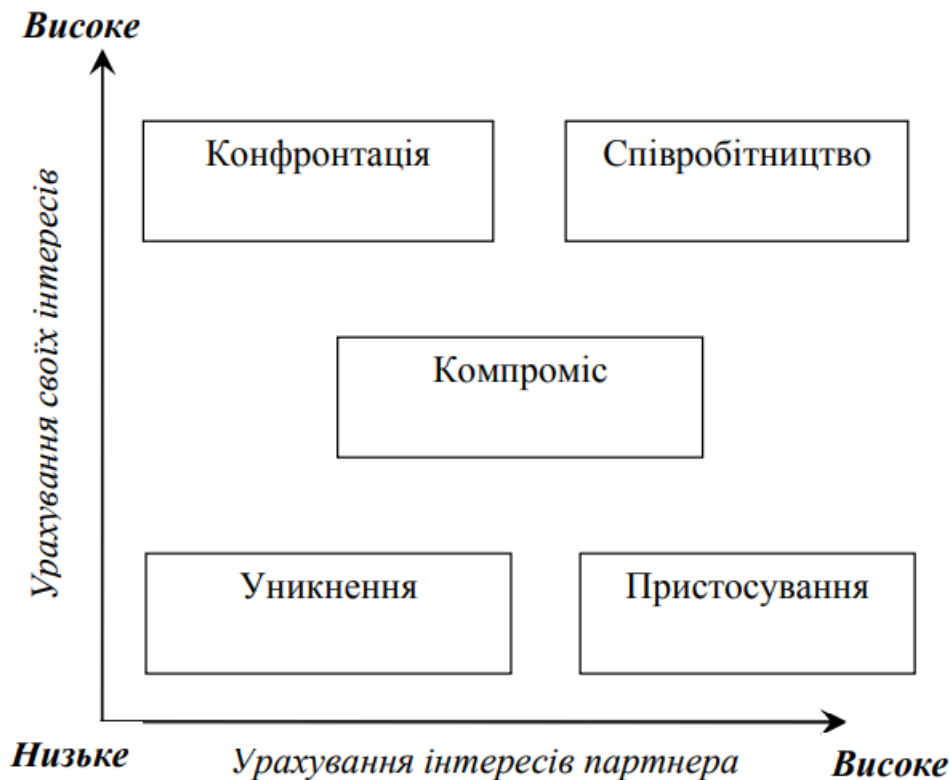


Рис 2 - Модель взаємодії в конфліктних ситуаціях

Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін у конфлікті. Плюси та мінуси цієї стратегії: хоча інтереси всіх конфліктуючих сторін враховуються у компромісі, цей результат можна назвати справедливістю, але слід пам'ятати, що в більшості випадків

компроміс можна розглядати лише як проміжний етап у пошуку для обох сторін способу вирішити конфлікт до повного задоволення рішенням.

Застосовувати таку стратегію варто в тому випадку, коли:

- обидві сторони володіють переконливими аргументами;
- ваше бажання помірно важливі, але не стоять продовження конфлікту;
- потрібно прийняти термінове рішення, при цьому мало часу;
- співпраця не призводить до потрібного результату;
- компроміс дозволить зберегти відносини з опонентом.

Співпраця. Вибираючи цю стратегію, учасники прагнуть вирішувати конфлікти так, щоб виграли всі. Він не тільки враховує позицію іншої сторони, але й прагне задовольнити іншу сторону.

Плюси та мінуси цієї стратегії: Цей підхід сприяє розвитку взаємоповаги, розуміння та довіри, тим самим роблячи відносини більш міцними та стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох сторін, цей спосіб вирішення конфлікту можна вважати найбільш конструктивним.

Застосовувати його розумно в наступних ситуаціях:

- проблема важлива для обох сторін і необхідно знайти найбільш оптимальне рішення;
- є час попрацювати над проблемою;
- ви хочете зберегти стосунки з іншою стороною;
- ваші можливості та можливості опонента рівні.

Уникнення. Характеризується самоусуненням протилежної сторони. При виборі цієї стратегії конфлікт або вирішується незалежно від інтересів, або переростає в іншу конфліктну ситуацію.

Переваги та недоліки цієї стратегії: ця стратегія може бути корисною, коли тема конфлікту не дуже важлива, або коли немає необхідності підтримувати довгострокові відносини з іншою стороною конфлікту. Але у довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення наявних труднощів призведе лише до накопичення невдоволення та напруги.

Вибирати її доцільно в наступних випадках:

- відновлення стабільності і спокою важливіше, ніж вирішення ситуації;
- під час конфлікту ви починаєте розуміти свою неправоту;
- результат вирішення спору вам не є важливим для вас;
- вам здається, що краще зберегти добрі стосунки, ніж доводити свою точку зору;
- проблема здається безнадійною.

Протистояння (конкуренція). Своєрідне змагання, де кожна сторона в конфліктній ситуації використовує всі наявні інструменти для досягнення своїх цілей. З метою доведення правильності обирається метод, який найбільш ефективно впливає на опонента у цій конкретній суперечці. Основна мета – виграти суперечку будь-якою ціною.

Плюси та мінуси цієї стратегії: вперте відстоювання власних інтересів, одночасно завдаючи шкоди інтересам іншої людини, може допомогти одній людині тимчасово не відставати в конфліктних ситуаціях. Однак цей метод не підходить для тривалих відносин.

Це досить жорсткий стиль, який буде доречний тільки в наступних ситуаціях:

- ви маєте великі можливості (силу, владу тощо), ніж опонент;
- необхідні швидкі і рішучі заходи;
- немає іншого вибору або втратити вже нічого;

- результат для вас дуже важливий;
- конфлікт виник на очах інших авторитетних для вас людей.

Пристосування. Вирішуються конфліктні ситуації, які “не приносять користі” під реальним або уявним тиском з боку іншої сторони. Протистояння закінчилося, але водночас стосунки між конфліктуючими учасниками все ще існують. Одним із варіантів адаптації є ухилення або пристосування.

Плюси і мінуси цієї стратегії: Якщо об’єкт суперечки не настільки важливий, але важливішим є збереження хороших стосунків з іншою людиною, то відмовтеся і дайте йому стверджувати, що він прав у такому випадку. Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які впливають на почуття сторін у спорі, то цю стратегію не можна назвати ефективною.

Такий стиль поведінки буде доречний в наступних випадках:

- проблема не принципова для вас;
- потрібно зберегти хороші відносини з протилежною стороною;
- необхідно виграти час;
- ви розумієте, що не праві, а продовження конфлікту може лише нашкодити;
- краще здобути моральну перемогу і поступитися опоненту.

6.4 Подолання страху в конфліктній ситуації. Подолання конфліктів за допомогою спілкування

Подолання страху в конфліктній ситуації.

Якщо ви хочете позбутися страхів, що стали перешкодою на вашому шляху, застосуйте метод візуалізації.

Приділіть приблизно одну хвилину тому, щоб бачити, чути, відчувати цей страх, його джерело - перед своїм внутрішнім поглядом. Варіюючи умови, зауважте, в якій ситуації цей страх зростає. Тепер запитайте себе, що ви можете зробити, щоб позбутися від цього страху. Знову ж вдавайтеся до логіки, відповідаючи на це питання. Нехай відповідь сам з’явиться. Нарешті, закінчіть візуалізацію тим, що ваш страх стає меншим і зникає зовсім. Використовуйте з цією метою будь-які відповідні образи. Можна уявити себе стріляє в образ свого страху, який при цьому вибухає. Коли до вас прийде відчуття того, що страх неуважний, повільно поверніться в нормальний стан.

Подолання конфліктів за допомогою спілкування

Будь-яке порушення спілкування може привести до конфлікту. Іноді людина виражається недостатньо визначено і ясно, і тоді слова можуть бути зрозумілі неправильно. Іноді хтось слухає неуважно. І коли людина бачить, що його не слухають, у нього може виникнути почуття ворожості або засудження. Часто виникає нерозуміння щодо того, що мається на увазі. Перешкодою можуть стати приховані припущення. А іноді внаслідок нерозуміння, ворожості або образ спілкування взагалі припиняється.

Якщо ви використовуєте в конфліктній ситуації ключові елементи спілкування, то зробіть крок до подолання конфліктів. Отже.

- Приділяйте увагу немовних свідченням того, що слова говорить розходяться з його думками і почуттями. Виносьте це протиріччя на відкрите обговорення.
- Слідкуйте за тим, щоб у вас або у іншої людини не було прихованих помилкових припущень або установок. Обговорюйте їх відкрито так, щоб помилки можна було виправити.

- Намагайтеся робити спілкування відкритим. Дипломатично говорите про те, що думаєте або відчуваєте.
- Запитайте самого себе: чи відповідає сказане вашим істинним бажанням, потребам або почуттям? Якщо не відповідає, то ваші інтереси можуть залишитися незадоволеними.
- Не залишайте неясностей. Втлумачуйте то, що ви маєте на увазі. Якщо ви не впевнені, що ваше повідомлення зрозуміле, попросіть конфліктуючу сторону повторити те, що ви сказали, щоб переконатися в точності сприйняття. Якщо ви не можете щось зрозуміти з першого разу, не заперечуйте цього. Визнаючи, що ви чогось не зрозуміли, ви бережіть гідність і доводьте самому собі свою чесність і бажання все робити правильно з самого початку.
- Навчіться слухати іншого. Для цього дотримуйтесь наступного: слухати з співчуттям, зосередитися на предметі розмови, ставитися до мовця шанобливо, слухати уважно, не роблячи оцінок, висловлювати думку про почуте, щоб показати людині, що його дійсно слухають, відзначте те, що ви не зрозуміли або в чому не впевнені, використовуйте для підтримки розмови немовні кошти (усміхайтесь, кивайте головою, дивіться в очі).

6.5 Конфліктоген та їх типи

Конфліктоген - це слова, дії (або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту. Слово "можуть" є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогена. Те, що він не завжди призводить до конфлікту, зменшує нашу пильність по відношенню до нього. Наприклад, нечемно звернення не завжди призводить до конфлікту, тому й допускається багатьма з думкою про те, що "зійде". Однак часто не «сходить» і призводить до конфлікту.

Більшість конфліктогенів можна віднести до одного з трьох типів:

- 1) прагнення до переваги;
- 2) прояви агресивності;
- 3) прояви егоїзму.

Спільним для всіх цих типів є те, що конфліктогени - це прояви поведінки, які направлені на вирішення психологічних проблем або на досягнення цілей (психологічних або прагматичних).

Розглянемо найпоширеніші конфліктогени кожного з типів.

Прагнення до переваги

- Прямі прояви переваги: наказ, погроза, зауваження або будь-яка інша негативна оцінка, критика, звинувачення, насмішка, знущання, сарказм.
- Поблажливе відношення, тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості: Не "ображайтесь", "Заспокойтесь", "Як можна цього не знати?", "Невже Ви не розумієте?", "Вам же російською мовою сказано", "Ви розумна людина, а поступаєте..."
- Хвастощі, тобто захоплена розповідь про свої успіхи, істинні або уявні, викликає роздратування, бажання "поставити на місце" хвалька.
- Категоричність, безапеляційність - прояв зайвої упевненості в своїй правоті, самовпевненості;
- Нав'язування своїх порад.
- Перебивання співбесідника, підвищення голосу або коли один поправляє іншого.
- Приховування інформації.
- Порушення етики, навмисно, чи ненавмисно.

- Насмішки. Їх об'єктом зазвичай стає той, хто не може дати гідну відсіч. Обман або спроба обманує засіб добитися мети нечесним шляхом і є найсильнішим конфліктогеном.
- Нагадування (можливо, і ненавмисне) про якусь прогашну для співбесідника ситуацію.
- Перекладання відповідальності на іншу людину.

Прояви агресивності

В латинській мові слово "agressio" означає "напад".

Природна агресивність. Відомі також вікові прояви агресивності, наприклад, у підлітків вона в основі поведінки вдома, в школі, на вулиці. Це спроба самоствердитися, і виразити протест проти свого "нерівноправного", залежного від інших (дорослих) положення.

- Людина з підвищеною агресивністю конфліктна, є "ходячим конфліктогеном", оскільки випліскує роздратування, що нагромадилося, на оточуючих.
- Людина з агресивністю нижчою за середньоризикуює добитися в житті набагато менше, ніж вона гідна.

Ситуативна агресивність. Виникає як відповідь на внутрішні конфлікти, викликані обставинами, що склалися. Це можуть бути неприємності (особисті або по роботі), поганий настрій і самопочуття, а також у відповідь реакція на одержаний конфліктоген. В психології цей стан називається фрустрація.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні причини конфліктів у сфері ділових відносин.
2. В чому полягає стратегія поведінки у конфліктних ситуаціях.
3. Охарактеризуйте стратегії та стилі вирішення конфліктів.
4. Назвіть шляхи подолання страху в конфліктній ситуації.
5. Яким чином можна подолати конфлікти за допомогою спілкування?
6. Опишіть конфліктоген і їх типи

ЛЕКЦІЯ 7 ЕТИКЕТ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ ТА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 7.1 Етикет і імідж ділової людини.
- 7.2. Візитна картка.
- 7.3. Етикет вітань і уявлень.
- 7.4. Зовнішній вигляд ділової людини.
- 7.5. Особливості зовнішнього вигляду ділової жінки

7.1 Етикет і імідж ділової людини

Під іміджем (від англ. image - образ) зазвичай розуміють сформований образ ділової людини (організації), в якому виділяються ціннісні характеристики і риси, які надають певним чином впливати на оточуючих. Імідж складається в ході особистих контактів людини, на основі думок, висловлюваних про нього оточуючими.

За інших рівних умов люди легше приймають позицію людини, якого відчують емоційно-позитивне ставлення, і навпаки, важче приймають (і нерідко відкидають) позицію людини, до якого відчують емоційно-негативне ставлення. Багато індивідів від природи мають привабливий імідж, наділені чарівністю. Значною мірою наше початкове враження про інших людей складається за їх зовнішніми даними. Однак відсутність зовнішньої привабливості не повинно заважати створенню сприятливого іміджу. Чарівність - це не стільки візуальна привабливість, скільки повнота довіри, душевна прихильність до людей.

Набуття привабливого іміджу не самоціль, проте заволодіння ним становить дуже істотну особистісну і професійну характеристику. Від іміджу багато в чому залежить бажання співпрацювати з конкретною людиною або фірмою. Привабливий імідж є одним з факторів, що визначають діловий успіх.

Імідж має такі властивості:

- Імідж - це свідоме явище, він не існує тільки на рівні окремої людини, тобто об'єкт повинен бути відомий якої-небудь групи людей (партнерів, споживачів, клієнтів і т.п.);
- Сприятливий імідж повинен мати точну адресу, викликати до себе інтерес, залучати певні групи партнерів;
- Імідж активний за своєю суттю, він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність як окремих людей, так і цілих груп;
- Імідж не є чимось раз заданим, сформованим; він динамічний, його атрибути перетворюються, видозмінюються відповідно до змін в самому собі;
- Імідж повинен бути пластичним, оперативно змінюватися, відгукуючись на економічні, психологічні, соціальні умови;
- Імідж повинен бути правдоподібним (відповідати тому, що є насправді або виробляти таке враження), в іншому випадку іміджу не вірять, і він не досягає поставленої мети.
- Імідж - це комплексне утворення, що складається з багатьох складових.

Гарну репутацію придбати важко, на це йдуть роки, а втратити її можна миттєво, і, найчастіше через дрібниці: чи не відповівши вчасно на телефонний дзвінок або лист, що не пославши факс, якого чекають, проявивши невихованість в будь-якій формі. Для привабливого іміджу важливо все - і культура мови, і манера одягатися, і інтер'єр офісу. І в минуле, і в даний час невігласи і грубі люди не мали магією чарівності. Індивіду, має поганий смак, важко розраховувати на сприятливе враження. Самовпевненість і стереотипна поведінка негативно впливають на сприйняття іншими людьми особистості, яка зацікавлена у визнанні і доброзичливому до себе ставленні. У всіх країнах кодекс поведінки добре вихованої людини включає, щонайменше, чотири основних правила: ввічливість, природність, гідність, такт. Бізнесмени всього світу практично однотайні щодо трьох найбільш бажаних, позитивних властивостей можливого ділового партнера - це компетентність, порядність і надійність. Саме ці якості забезпечують головне в ділових відносинах - їх передбачуваність, можливість спертися на партнера, впевненість в його обов'язковості. Вони високо цінуються всюди в світі, оскільки є фундаментом незамінного умови успішних, плідних ділових відносин - взаємної довіри.

Як правило, симпатії людей здобуваються не тільки завдяки вродженим якостям, а й вмінню себе подати. Діловий імідж все частіше спеціально проектується в інтересах людини або фірми з урахуванням особливостей діяльності, внутрішніх достоїнств, якостей і характеристик носія іміджу.

У багатьох випадках імідж - це результат вмілої орієнтації в конкретній ситуації, правильного вибору моделі поведінки. Модель поведінки - цілісний комплекс знаків (мовних, немовних, поведінкових), спрямований на створення деякого образу. Модель сприймається як єдине ціле. Наприклад, авторитарне поведінка включає безапеляційність суджень,

категоричний тон, характерну жестикуляцію. Побачивши людину, яка веде себе таким чином, можна передбачити деякі його реакції і вчинки. Цілісність моделі порушується, коли входять до її складу елементи суперечать один одному (наприклад, про сумну новину повідомляється з іронічною інтонацією).

Вибір моделі поведінки - це відтворення таких варіантів поведінки, які при повсякденному спілкуванні допомагають особистості стати привабливою.

Правильний вибір моделі поведінки здійснюється на підставі наступних критеріїв:

- Моральна бездоганність (при всій схильності до суб'єктивного переживання моралі в суспільстві існують загальноприйняті підходи до пояснення таких понять, як чесність, справедливість і совість);
- Облік конкретної ситуації, в якій особистість діє або виявилася за збігом обставин;
- Мета, яку ставить перед собою особистість;
- Самокритична оцінка істотних можливостей використання конкретної моделі поведінки.

Дотримання обраної моделі поведінки не передбачає стереотипних дій, відсутності в них темпераменту, своєрідності мислення, звичок. У повсякденному житті моделі поведінки у різних людей втілюються по-різному. Але серед безлічі моделей є такі, які стають предметом спеціального вивчення. В першу чергу, це етикетні моделі (етикет).

Взаємодія людей, в тому числі і ділова, в різних ситуаціях здавна регулювалося і упорядочувалося нормами і правилами етикету. Етикет - це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємин (поводження з оточуючими, форми спілкування і вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Етикет, як і спілкування, можна умовно розділити на діловий і неофіційний. Діловий етикет регламентує поведінку людей, пов'язане з виконанням ними службових обов'язків. Неофіційний (світський) етикет впорядковує спілкування в сфері дозвілля і задоволення матеріальних і духовних потреб (при прийомі їжі, підборі елементів одягу, організації урочистостей, відвідуванні театральних вистав, концертів, спортивних видовищ і т. п.). У зв'язку з присутністю в програмі офіційних заходів ділових прийомів, виступів артистів чітко розділити ділової і неофіційний етикет буває важко. Впорядкованістю і строгістю відрізняються дипломатичний протокол і етикет. Діловий протокол та етикет в цілому, орієнтовані на широке коло ділових людей, відрізняються більшою гнучкістю і меншою формалізацією.

У всі часи були і є люди з різним ставленням до етикету. Це ставлення залежало і залежить від вихованості (моральної соціалізації), етичної освіченості і розвиненості моральних потреб особистості, які припускають наявність бажання морального ставлення до себе з боку оточуючих і такого ж бажання морально ставитися до людей. Добре знання і виконання норм етикету є однією зі складових привабливого іміджу.

Ставлення до етикету у народжуваних нових шарів ділових людей, діяльність яких пов'язана з приватним бізнесом і підприємництвом, поки залишає бажати кращого. Тим часом, перехід від початкових (часто кримінальних або напівкримінальних) форм ринкових відносин до цивілізованих буде все більш актуалізувати значення і виконання і ділового, і світського етикету. Ця актуалізація багато в чому буде стимулюватися розвиваються міжнародними контактами вітчизняних підприємців. Психологія західного бізнесмена запрограмована на партнера, який викликає довіру з того, як він одягнений, причесаний, на якій машині їздить, пунктуальний він. Потім вже оцінюються інші параметри - вірність своїм

зобов'язанням, кваліфікація, вміння вести справу. За кордоном не існує будь-яких сумнівів у необхідності створення іміджу фірми або ділової людини, ігнорування правил етикету діловими людьми в культурній діловому середовищі викликає негативне ставлення. Щоб міжнародні контакти перетворилися в стійкі зв'язки, діловим людям необхідно приймати і дотримуватися встановлених «правил гри», засновані на діловому етикеті.

7.2 Візитна картка

Візитна картка - це картка для вручення під час знайомства чи візиту та своєрідне «ділове обличчя» свого власника. Її функція полягає у тому, що вона ненастирливо нагадує своїм існуванням про **ділову людину** виключаючи необхідність постійно телефонувати своїм партнерам і нагадувати про себе. Крім того візитна картка сприяє створенню позитивного іміджу, як особистого, так і компанії.

При оформленні візитки необхідно пам'ятати, її головним здобутком є вдалий шрифт і можливість його легкого прочитання. Не варто намагатися здивувати оточуючих химерними мудрими шрифтами і текстом. Шрифт на картці має бути жирним, середнього, (ближче до великого) розміру. Курсив дозволяється лише власникам прізвищ, які легко промовляються. Не припустимий він при виготовленні карток на іноземній мові.

Чітких правил по відношенню до **розмірів візитних карток** немає, але зазвичай у чоловіків вони можуть бути дещо більші, ніж у жінок — скажімо, 90х50 мм і 80х40 мм (приміром, у Великобританії візитні картки жінок більше, ніж у чоловіків). **Візитна картка** молодій дівчини може бути ще меншою, як правило, 70х35 мм. *Візитні картки* великих розмірів поступово виходять із практики — з поширенням спеціальних візитниць для їхнього зберігання. Слід подумати про те, щоб і ваша картка мала стандартний розмір, і у людей не викликало проблем з її зберіганням (щоб її не доводилося підгинати або підрізати). Щоб візитну картку можна було легко помістити у стандартну візитницю, її розміри не повинні перевищувати 90 мм у довжину і 55 мм у висоту.

При зустрічі обов'язково обмінюватися візитками: якщо ви отримали візитку, обов'язково вручіть свою. Інакше співрозмовник подумає, що у вас її немає. Краще мати не менше десятка візиток. При її врученні не обов'язково сильно кланятися і виявляти напоказ вишукані манери — досить кивка голови чи взаємного легкого поклону. Володар візитниці, переглядаючи її, регулярно оглядатиме вашу візитку. А, отже, буде пам'ятати про вас тоді, коли буде підшукувати ділових партнерів для майбутньої спільної спра

Вручаючи візитну картку, скажіть вголос своє прізвище. Це позбавить ваших партнерів від незручності, якщо раптом вони проголосять ваше прізвище неправильно.

Також, якщо ваш співрозмовник, вручив вам свою *візитну картку*, не вимовив своє прізвище, прочитайте її вголос самі. Якщо ви вимовите її неправильно, вас одразу виправлять. Неввічливо одразу ж ховати у візитницю тільки що отриману картку. Краще покладіть її перед собою.

Робити позначки на картці у присутності особи, яка вручила вам її, не варто. Крутити візитку у руках не потрібно, така поведінка може видати вашу невпевненість.

Основна *інформація*, яка має бути *відображена у візитці*, може містити вказівки на ваше звання або титул, сферу відповідальності в рамках вашої організації, номери телефону (телефонів), факсу, телекса, електронної пошти та інших способів зв'язку з вами. Якщо у вас змінився телефон, можна акуратно вписати новий номер, закресливши старий. А от закреслювати і вписувати нову посаду вважається поганим тоном — слід подбати про те, щоб якомога швидше замовити візитні картки з оновленою інформацією

На діловій візитній картці також має бути присутньою ваша адреса, виняток становлять лише дипломати і вищі державні посадові особи. Якщо у вас змінюється адреса, а ви ще не знаєте своїх нових телефонів, тоді краще вказати офіційну адресу вашої організації, телефон секретаріату або канцелярії.

Якщо ж організація має кілька філій, у такому випадку, на ділових візитних картках її представників можуть бути зазначені кілька адрес. *Ділові візитні картки* співробітників менш офіційних організацій (магазинів, підприємств сфери послуг і т. п.) за своїм оформленням можуть відходити від встановлених норм етикету — по суті справи це не тільки інформаційна, але й рекламна продукція. Тому, на таких картках на обороті може бути відображена невелика схема розташування організації, фотографія її власника, барвистий символ або девіз фірми.

Візитна картка містить такі реквізити:

- 1. Назву установи, організації.
- 2. Ім'я та прізвище (прізвище, ім'я, по батькові) власника картки.
- 3. Посаду.
- 4. Адресу установи, організації.
- 5. Номери телефонів, факсу.

На візитній картці офіційної особи, дипломатичного працівника друкуються лише ім'я, прізвище та посада її власника.

7.3 Етикет вітань і представлень

Етикет вітань і представлень - сукупність правил початкового міжособистісної взаємодії, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей.

При всій простоті правил взаємних привітань і уявлень вони вимагають певних знань і достатньої уваги. У сучасному діловому етикеті вироблені деякі правила щодо знайомства і привітань в залежності від статі, віку і посади контактують людей, а також від того, чи знаходяться вони в групі або поодиночі. Первинне правило вітання полягає в тому, що в будь-якій ситуації воно повинно показувати вашу прихильність і доброзичливість. На характері привітання не повинно позначатися ваш настрій або негативне ставлення до іншої людини.

У процесі взаємин можуть складатися різні ситуації, які мають специфіку вітання, уявлення один одному або рукостискання. Ця специфіка виражається головним чином в тому, хто володіє правом або зобов'язаний бути першим в зазначених діях. Для наочності відображення права або обов'язки «першого кроку» кого-небудь із співробітників в деяких найбільш характерних ситуаціях наведені в табл. 1. Дана таблиця відображає кілька основних, найбільш часто зустрічаються ситуацій. Ці ситуації можна умовно назвати варіантами зустрічі співробітників однієї або різних організацій, причому ці співробітники знаходяться в різному становищі, виходячи з їхнього віку, статі, посадового рівня і т. п.

Етикет представлення. Існує ряд загальноприйнятих правил етикету, яких необхідно дотримуватися при представленнях і знайомствах. Так, чоловік, незалежно від віку і положення, завжди представляється жінці першим. Молодших за віком або службовим становищем чоловіків і жінок слід представляти більш старшим, а не навпаки. При рівному становищі (ранзі) молодший видається більш літньому, підлеглий - начальнику, одна людина представляється парі, групі, суспільству, навіть жінка представляється подружній парі першою.

Коли в суспільстві (гостях) представляють одну людину відразу декільком, звичайно голосно називають його прізвище, ім'я. Представлений відважує легкий уклін усьому суспільству. Кланятися кожному окремо не прийнято.

Якщо чоловік в момент подання сидить, він зобов'язаний встати. Жінка може не вставати, за винятком тих випадків, коли її представляють дамі значно старший за неї за віком або положенню.

Будь-яке уявлення супроводжується легким поклоном. Слід уникати глибоких поклонів, різких рухів і клацання підборами.

Після представлення людина, якій представляють нового знайомого, називає своє прізвище і додають "Дуже приємно". "Радий з вами познайомитися". Той, кого представляють, говорити цього в момент подання не повинен. Нові знайомі, як правило, обмінюються кількома словами, вступають в нетривалу бесіду. Ініціатором такої розмови є людина, старший за рангом і положенню, або жінка.

До жінки переважно звертатися за прізвищем чоловіка. У важко вимовляються і складних іменах можна обійтися і без цього, вживши міжнародну форму "мадам".

Членів своєї сім'ї представляють, як правило, не називаючи їхніх прізвищ, наприклад: "Федір Степанович, дозвольте представити Вам мого сина Івана".

В гостях, на вечорах, вечерях та інших подібних заходах для подання краще вдаватися до допомоги посередника з числа знайомих гостей або членів сім'ї господаря. Однак якщо немає людини, яка могла б вас уявити, можна представитися самому. Якщо хто-небудь представляється вам, у відповідь слід назвати своє прізвище.

Етикет знайомства. Якщо хтось знайомить двох людей, він повинен сам назвати подаються. Не можна підвести їх один до одного і сказати: "Познайомтеся", зобов'язуючи їх самих назвати себе. Це не ввічливо.

Якщо треба познайомити жінку з чоловіком, слід сказати, звертаючись до жінки, наприклад: "Ніна Іванівна, дозвольте представити Вам Філіпа Костянтиновича" або "Дозвольте Вас познайомити: це Пилип Костянтинович".

У тому випадку, якщо представляє знайомить людей одного віку і статі, він повинен представити менш знайомої людини більш знайомому.

Етикет рукостискань. Після представлення нові знайомі обмінюються вітаннями і в більшості випадків рукостисканнями. Першим руку подає той, кому видається новий знайомий. Подавати руку слід в останній момент, йти з простягнутою рукою чи обмінюватися рукостисканням через стіл не прийнято.

Якщо жінка або старший по положенню, віком не пропонує руки, слід злегка вклонитися. Протягувати замість руки кілька пальців або кінчики пальців нетактовно. Як правило, слід протягувати для рукостискання праву руку. Якщо вона з якоїсь причини зайнята чи ушкоджена (у пов'язці), можна простягнути ліву руку, але попередньо вибачившись.

Рукостискання не повинне бути занадто сильним або, навпаки, надмірно слабким. Трясти руку непристойно, не рекомендується і потискати її двома руками.

Хоча рукостискання і стало звичним і стандартним ритуалом, воно може передати ставлення людей один до одного. Перший варіант - ви відчуваєте, що людина як би домінує над вами, тобто амагається вами керувати і треба бути з ним обережніше. Це відбувається тому, що його рука спрямована вниз по відношенню до вашої руки і ви відчуваєте досить сильний тиск. Як правило, така людина першим простягає руку для рукостискання. Другий варіант - людина протягує руку так, що його долоня дивиться вгору і таким чином він дає вам зрозуміти, що готовий підкорятися і визнає ваше лідерство. Третій варіант - руки рухаються паралельно один до одного і вертикально по відношенню до площини підлоги. Тиск долонь також приблизно однакове. Це відносини рівності, партнерства.

Входячи в приміщення, в якому знаходяться запрошені господарем гості, людина повинна привітатися з кожним присутнім окремо або з усіма відразу. Підходячи до столу,

привітати всіх присутніх і, займаючи своє місце, ще раз привітатися з сусідами по столу. При цьому руку подавати в обох випадках необов'язково.

На офіційних прийомах в першу чергу вітають господиню або господаря, після них дам, спочатку більш літніх, потім - молодих; після цього - більш літніх і старших по положенню чоловіків, а потім інших гостей. Господиня і господар повинні потиснути руку всім гостям, запрошеним в свій будинок.

Велике значення при вітаннях має манера триматися. На людину, з якою вітаєшся, слід дивитися прямо, з посмішкою. Несприятливе враження справляє людина, яка, простягаючи праву руку для вітання, ліву руку тримає в кишені, дивиться в сторону, вниз або продовжує розмовляти з іншою людиною. Така неввічливість не розташовує до продовження знайомства.

Сидячий чоловік, вітаючи даму або старшого за віком або положенню людини, повинен обов'язково встати. Якщо він вітає осіб, що проходять повз, не вступаючи з ними в розмову, він може не вставати, а лише піднятися.

Якщо зустрічаються подружні пари, то спочатку жінки вітаються один з одним, потім чоловіки вітають жінок, і лише після цього чоловіки вітають один одного.

Першою вітається жінка, що йде в суспільстві чоловіки, з жінкою, яка йде (або стоїть) на самоті.

- Жінка першою вітає чоловіка, якщо вона його обганяє.
- На вулиці першим вклоняється проходить чоловік стоїть.
- Вітаючи знайому жінку на вулиці, чоловік повинен підняти капелюх або кепі (але не берет або зимову шапку). Якщо вітання супроводжується рукостисканням, чоловік повинен зняти рукавичку, а жінка може її не знімати, оскільки рукавички (шовкові, матерчаті, лайкові), сумка, шарф, головний убір є частиною дамського туалету. Однак рукавиці і теплу шкіряну рукавичку рекомендується знімати і жінці.

Жінці в знак вітання ніколи не цілують руку на вулиці: роблять це тільки в приміщенні.

У ліфті не подаються, але в присутності дам чоловіки знімають капелюх.

При зверненні до незнайомої людини завжди слід говорити "Ви". На "ти" можна звертатися лише до близьких людей, рідних, родичів (якщо вони молодші або ваші ровесники), дітям і друзям. У ряді іноземних мов, зокрема, в англійському взагалі немає звернення на "ти".

Вербальний етикет допускає так само застосування різних психологічних прийомів, таких як, наприклад, форм напуття і короткої оцінки спілкування. Це словесні звороти типу: «Удачі Вам», «Бажаю успіху», «Приємно було зустрітися»

Якщо ви звертаєтесь до незнайомої людини з якоюсь проханням, обов'язково використовуйте вступні слова: «Вибачте», «Будьте ласкаві», «Дозвольте» тощо

При вітанні та прощанні, крім слів «Здрастуйте», «Добрий день» і «До побачення», бажано приєднання імені та по батькові співрозмовника, особливо, якщо він займає по відношенню до вас підлегле становище.

Якщо дозволяють умови і час бесіди, можливий обмін нейтральними фразами: «Як справи?» - «Дякую, нормально. Сподіваюся, що і у Вас все йде добре» - «Спасибі, так».

На закінчення слід зазначити, що в етикеті немає дрібниць, тому завжди треба прагнути до прояву максимальної ввічливості і дотримання загальноприйнятих правил і норм поведінки і спілкування.

Міжособистісний взаємодія звернення рукостискання

Прийняте у нас і на Заході рукостискання при зустрічі або при поданні чоловіки і жінки в мусульманських країнах абсолютно недоречно. Іслам не сприймає навіть просте зіткнення осіб різної статі, якщо вони не пов'язані кровними узами. Не прийнято обмінюватися рукостисканнями і у народів Південно-Східної Азії.

7.4 Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд ділової людини— це перший крок до успіху в ділових стосунках.

Привабливий зовнішній вигляд— це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття— “діловий костюм”. Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми («правило трьох кольорів»);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти,— загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки “засобами виробництва” менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

Одяг

Багатьом здається, що зовнішній вигляд (одяг)– ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера вдягатися значною мірою визначається саме індивідуальними психологічними особливостями. І психолог може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Колись мода висувала дуже тверді вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична– кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний.

Але багато ситуацій сучасного життя вимагають строго визначеної форми одягу. Це, насамперед,– одяг ділової людини.

Розглянемо деякі вимоги до одягу ділової людини.

Одяг ділового чоловіка

Який вигляд повинен мати діловий чоловік? Насамперед:

- солідний і впевнений у собі;
- діловий і привабливий;
- порядний, який викликає довіру;
- не без претензії на витонченість та елегантність.

При підборі ділового одягу фахівці рекомендують:

- спочатку купіть костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;
- прикріпіть зразок тканини вашого нового костюма хоча б до листка записника і вибирайте сорочку відповідно до рекомендацій та вашого смаку;
- якщо ви не хочете вникати в усі тонкощі комбінування одягу, то дотримуйтесь системи синьо-сірих відтінків, де сорочка підійде до будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;
- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;
- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;
- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;
- вузол вашої краватки завжди має бути ідеальним

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується також дотримуватися таких правил :

- одягайтеся по можливості добротно;
- стежте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягти в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;
- одягайтеся в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;
- не носіть нічого зеленого;
- стежте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;

- носіть дипломат;
- завжди майте при собі дорогу ручку й олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, подивіться в дзеркало. Ви самі здивуетесь, як багато маленьких недоліків ви помітите у своїй зовнішності;
- якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на будь-якій виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь образ у цілому – частка інформації про загальний рівень вашого підприємства і якість продукції, яка виставляється.

Для офіційних візитів традиційно використовують фрак і смокінг.

Фрак – це чоловічий костюм, рід сюртука з вирізаними спереду полами і довгими вузькими фалдами ззаду.

Смокінг – піджак з чорного сукна, припасований до талії, з блискучими шовковими вилогами і застібнутий на один гудзик.

Фрак і смокінг – одяг особливий. Його носіння – данина досить давнім традиціям і тому він є строго регламентованим.

Фрак надягають у винятково урочистих випадках – на офіційні прийоми, святкові обіди, на бали, урочисті презентації і под. Тому ходити по вулицях у фрак, не прикритому плащем чи пальто, не можна. Це ніби принижує статус фрака, робить його пересічним одягом. Виходячи з цього, правила етикету забороняють появу у фрак на вулиці.

У дипломатичному світі прийнято бути у фрак тільки на вечірній аудієнції.

Обов'язкове доповнення до фрака – чорні штани без манжетів; вздовж бічних швів штанів повинні проходити шовкові галуни. До фрака також необхідно надягати білий пікейний жилет, білу сорочку з накрохмаленим передом і твердим комірцем, білу краватку-метелик, чорні шкарпетки і лаковані чорні туфлі.

Варто пам'ятати, що фрак, доповнений чорним сукняним жилетом і чорною краваткою – форма одягу офіціантів.

Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорні черевики. Штани повинні мати атласні галуни вздовж бічних швів. Смокінг не можна надягати на заходи, що починаються до 17-ї години.

У ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу ділової людини. В питаннях моди сучасний діловий світ консервативний і вимагає дотримання класичного стилю в одязі.

Обов'язковою складовою класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно надягати при будь-якому візиті. Відповідно до моди або смаку піджак може бути однобортним, двобортним, бажано класичного силуету. Костюм може бути одноколірним, смугастим чи картатим без контрастів.

Останнім часом став популярним так званий “американський” стиль – піджак і брюки різні за кольором. Але при цьому бажано, щоб піджак не був яскравим: червоним, зеленим – це прерогатива клубного стилю.

Колір та фактура тканини костюма змінюються залежно від пори року та пори дня. Пізньою осінню, узимку, весною краще носити темний костюм, влітку – світлий, з тоншої, ніж взимку, тканини. У денний час перевага надається світлим кольорам.

На ділові переговори рекомендується одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього чи чорного кольорів. Найпоширеніший у діловому світі костюм-двійка, але допускається і костюм-трійка.

Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків.

Нижній гудзик піджака не застібається ніколи. Інші обов'язково повинні бути застебнуті в офіційній обстановці— на трибуні, при вході в будь-яке приміщення і т. д. Танцювати треба теж лише в застебнутому піджаку. Розстебнути його, за правилами етикету, можна, сидячи за столом чи глядачем у залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний гість— словом, перша особа на прийомі.

Лише знаходячись в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не очікуючи, коли це зробить хазяїн. Однак вихована людина завжди запитає на це дозволу.

Всі інші деталі одягу підбираються під костюм.

Особлива увага при підборі компонентів одягу надається краватці. Краватка повинна гармонувати за кольором із костюмом, сорочкою або бути контрастною.

З костюмом у смужку добре поєднується однотонна краватка, а з однотонним костюмом— краватка з візерунком, строката.

Якщо сорочка не світла, однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармонувала, поєднувалася з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком підійде тільки однотонна краватка. В усіх випадках краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Готуючись до ділових переговорів краще одягти сіру, синьочервону, темно-бордову краватку. Рекомендуються краватки з графічним малюнком. Така колірна гама налаштує ваших співрозмовників на діловий лад, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших співрозмовників відчуття емоційного тиску, іноді може дратувати і відволікати їх.

Дуже елегантний вигляд створює комплект з однакових за кольором краватки і носовичка (кінчик якого виглядає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краваткахметеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Чорна краватка з тканини доречна лише на похороні і поминальних церемоніях.

Краватку не прийнято одягати до спортивної, вовняної сорочки або сорочки, яку носять навипуск.

Ширина краватки, як правило, має бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Краватка не повинна звисати нижче пояса, але і занадто коротка теж неприйнятна.

І головне, краватка повинна бути зав'язана акуратно і правильно.

Важливим елементом одягу ділової людини є сорочка. Одягати різнокольорові або дуже темні сорочки до ділового костюма не рекомендується. Ідеальною вважається біла сорочка.

Строката сорочка не підходить до костюма з узором. Не можна одягати сорочку в смужку з костюмом у клітку і, навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Не рекомендується носити сорочки з коротким рукавом під піджак, оскільки вважається елегантним, якщо манжети сорочки виглядають згідно рукава (приблизно на два сантиметри). Хоча, коли на термометрі 35 – 40 °С природно одягти сорочку із короткими рукавами, ніж бути в костюмі.

Але найгармонійніше поєднання і найкраща сорочка не справляють гарного враження, якщо сорочка брудна. Свіжість сорочки— головна ознака гарного тону.

Значну увагу також слід приділяти взуттю. Універсальним за кольором вважається чорне взуття, воно пасує до будь-якого костюма. Коричневе взуття погано поєднується з темним костюмом. Світле взуття варто носити тільки зі світлим костюмом у літню пору. Спортивне взуття до костюма одягати не слід. Лаковані черевики одягають тільки зі смокінгом чи фрактом. І, звичайно, взуття має бути чистим.

Залежно від кольору костюма і взуття підбираються шкарпетки– вони повинні служити ніби колірним переходом від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути більш темними, ніж штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Ділове життя не вичерпується лише роботою в офісі, організації, діловими зустрічами. Воно включає також офіційні прийоми.

На офіційні прийоми, які розпочинаються до 20.00 чоловікам рекомендується одягати повсякденний діловий костюм.

На прийоми, що розпочинаються після 20.00, або прийоми, які стосуються національних свят, слід одягати костюм чорного або будьякого темного кольору.

На всі види прийомів бажано одягати білу (нетрикотажну) сорочку.

До офіційних раутів традиційно використовують фрак і смокінг.

Як правило у запрошеннях завжди вказується, в якому одязі треба прийти на прийом. Якщо у лівому нижньому кутку запрошення зазначено: “White tie” (“Біла краватка”) або “Evening dress” (“Вечірній одяг”)– це означає фрак; “Black tie” (“Чорна краватка”)– смокінг; “Undress” (“Простий костюм”)– діловий костюм.

7.5. Особливості зовнішнього вигляду ділової жінки

Одяг ділової жінки

В літературі із ділового етикету акцентується увага на тому, що діловий одяг жінки, як і чоловіка, відрізняють класичний крій та не дуже яскраві кольори.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Тому не рекомендуються міні-спідниці і глибокі вирізи, яскраві кольори.

Найбільш придатні кольори– темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Приваблюючими для чоловіків вважаються плаття блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темносинього, а також кольору іржі. Червоне варто надягати тільки на багатолюдні заходи, свята– таке плаття допоможе його власниці виділитися в юрбі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування й утому інших співробітників та ділового партнера під час бесіди.

Плетені речі варто носити тільки в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою і виконані на дуже високому рівні.

Зовнішній вигляд ділової жінки підкреслює її взуття. Зазвичай стандартним взуттям є туфлі чорного кольору. Окрім чорного, перевага також надається синьому, темно-коричневому, сірому кольорам. Дуже вишукано, коли взуття гармонує із кольором одягу або сумочки, пасака. Не слід на роботу з’являтися у капцях або босоніжках з відкритим верхом.

У більшості розвинених країн обов’язковим елементом ділового одягу є панчохи чи колготки незалежно від пори року. Колір панчохов не повинен бути дуже контрастним із одягом.

Невід’ємною частиною одягу ділової жінки є сумочка. Однак ділова жінка має справу з паперами, тому слід мати папку або портфель. Не допускається використання для паперів одноразового пакета.

На думку фахівців, мистецтво вміння одягатися потребує виконання певних правил.

Необхідно одягатися відповідно до своєї зовнішності. Намагайтеся підібрати колір сукні, який би гармонував з кольором очей та волосся. Вибираючи щось модне, потрібно

постійно мати на увазі свою індивідуальність, зупинятися на тому, що вам підходить та вас прикрашає. Одна й та ж сама річ не підійде кожній людині. Про це потрібно завжди пам'ятати і не слідувати сліпо моді.

Потрібно одягатися відповідно до обставин. Відправляючись за покупками чи на виставку або просто на прогулянку справжня Леді одягає просте плаття. “Не виділятися” – ось чим вона керується в цьому випадку.

Може виникнути непорозуміння та образа, коли господиня зустріне гостей у простому домашньому одязі. Буває і навпаки – якщо ви прийшли просто одягнені, то можна цим виявити свою неповагу до господарів будинку, ніби маючи на увазі “Для вашого свята не потрібно було думати про свій туалет”.

Господиня будинку повинна мати скромнішу сукню, ніж її гості, з метою не підвищувати рівень сімейного торжества до рівня офіційного прийому.

Потрібно вдягатися відповідно до пори року та погоди. Дуже недоречною буде біла сукня при затягнутому хмарами небі або оксамитова сукня посеред літа, або солом'яний капелюх при перших весняних променях. Світський етикет і статут вимагає – не виділятися. І ті, хто слідує за цим, і в найпростіших костюмах можуть здаватися поважними. Акуратність у цих умовах вкрай необхідна. Не можна втішатися думкою “це все зійде”, “хто ж це побачить”. У сусідки гострі очі та ще гостріший язичок, і недоліки вашого туалету будуть відомі усім. Перед виходом потрібно переконатися, що усе на місці. Жінка, що впевнюється в цілісності своїх гудзиків, цими рухами викликає іронічні посмішки інших. Якщо загубилася яка-небудь річ із жіночого туалету, потрібно не втрачати самоконтроль, а проігнорувати цю втрату.

Незважаючи на те, що в літературі з ділового етикету акцентується увага на необхідності дотримуватися класичного стилю одягу ділової жінки, реальне життя вказує на те, що стиль одягу ділової жінки дещо змінився. Сучасна ділова жінка дозволила собі порушувати вимоги ділового етикету щодо ділового одягу. Жінки почали одягати саме ті речі, які найбільше підкреслюють їх стиль, з одного боку не епатуючи інших людей, а з іншого – не стомлюючи своїм виглядом “синьої панчохи”. Ми можемо побачити як ділові жінки одягають облягаючі блузи, помірно яскраве вбрання, а також трикотаж, який вважається одягом для відпочинку. В повсякденному діловому гардеробі сучасної ділової жінки можуть бути не лише сині та чорні англійські костюми, але й різнокольорові спідниці, брюки, різноманітні жилети, у міру декольтовані блузи, плаття без рукавів.

Головне при підборі одягу ділової жінки – індивідуальність, вміння використовувати одяг за його призначенням: приховувати недоліки і підкреслювати достоїнства. Одягатися слід відповідно до місця і часу, віку та специфіки роботи.

Особливу увагу жінки приділяють одягу для офіційних прийомів. Збираючись на прийом, слід надати перевагу одягу з чіткими лініями краю та неяскових кольорів. На офіційному прийомі жінці можна з'явитися у вовняній спідниці з блузою, у сукні звичайної довжини чи просто у костюмі. Фасон повинний бути строгий, рукава – довгі чи “труакар”, виріз – невеликий.

Сукня й аксесуари повинні бути витримані в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Але якщо до чорного пальто надягти червоні туфлі, червоний шарфик, капелюх та ще червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку – це буде занадто. Достатньо будь-яких двох червоних предметів в ансамблі.

Жовтий і коричневий колір добре поєднати з зеленим, червоний прекрасно гармонує з чорним і білим.

Рукавички – шовкові, мереживні чи лайкові – не потрібно знімати до початку їжі, при будь-яких формах вітання.

Плаття може бути доповнено шкіряною чи замшевою сумочкою, капелюшком. На офіційному прийомі жінці дозволено не знімати капелюшок, а от господарка повинна бути без головного убору.

На прийомі після 20.00 одягають вечірні сукні, які більш святкові й відкриті, з рукавами чи без, довільної довжини (краще максі).

До вечірнього плаття капелюшок не надягають, а туфлі повинні бути шкіряні чи замшеві, неяскаві (як і всі деталі вечірнього ансамблю).

Не можна з'являтися на урочистому заході без панчіх, навіть якщо спека.

Зачіска

Зовнішній вигляд ділової людини доповнює зачіска. Вибір зачіски ділового чоловіка залежить від індивідуальних смаків, однак волосся завжди повинно бути охайним і чистим. Голову бажано мити кожного дня. Головна вимога до зачіски ділової людини – акуратність, компактність. Звисаюче до лопаток довге волосся, так само як і пишна шапка дрібних кучерів не відповідають іміджу ділової людини. Про організованість, зібраність людини найчастіше судять за станом волосся. Буйну шевелюру може дозволити собі тільки представник мистецьких кіл (артисти, художники тощо). Якщо ви вирішили відростити невелику бороду і вуса – вони повинні бути завжди гарно підстрижені. Ніяких негласних заборон тут не існує – аби “рослинистість” на обличчі була ретельно доглянута. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно виголювати обличчя. Палючим брюнетам – і ранком, і ввечері, якщо беруть участь у вечірньому прийомі.

Зачіска ділової жінки також повинна бути компактною, строгою та елегантною. У робочій обстановці хитромудрі комбінації небажані. Не слід фарбувати волосся в авангардні кольори (рудий, синій, фіолетовий) – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри обличчя й очима. Короткі, наближені до чоловічих, стрижки пасують далеко не кожній жінці. Найбільш прийнятним для ділової жінки вважається волосся середньої довжини.

Парфуми

Купуючи парфуми чи одеколон недостатньо просто оцінити їхній аромат. Необхідно перевірити, як він поєднується з запахом вашої шкіри (у кожної людини вона має свій, неповторний запах). Для цього рекомендується капнути парфуми на руку, розтерти, а лише потім оцінювати їх.

Для чоловіків квіткові аромати зовсім неприйнятні. Запах чоловічого одеколону повинен відчуватися тільки в межах 15 см. Відчуття запахів у жінок краще, тонкіше, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто запитати поради в жінки, а ще краще – у декількох жінок.

В ідеалі потрібно використовувати всю косметику однієї серії (дезодорант, мило, туалетна вода, крем і пудра для обличчя).

Користуючись дуже довго одним ароматом, ви перестаете його відчувати, і може скластися враження, що оточуючі також його не відчують, і ви все більшу порцію виливаєте на себе. У такому випадку краще змінити парфуми.

Враховуючи міжнародні стандарти, різниця між парфумами, туалетною водою та одеколоном полягає в такому.

Perfume (парфуми) – 20-30 % ароматичних речовин. Запах, аромат тримається 6-8 годин, краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці.

Eau de Perfume (парфумована вода) – 8-12 % ароматичних речовин.

Краще використовувати в денні години, аромат зберігається 4-5 годин.

Eau de toilette (туалетна вода) – 5-8 % ароматичних речовин, зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу атмосферу.

Ніколи не змішуйте запахи. Якщо у вас відсутній дезодорант з аналогічним запахом парфумів, краще скористайтесь дезодорантом без запаху. Якщо ви ввечері виходите “у світ” і хочете скористатись іншими парфумами, обов'язково прийміть душ та вимийте голову, щоб ліквідувати “денний запах”.

Діловим жінкам користуватися парфумами слід стримано, запах має бути ледь відчутним. Запах ваших парфумів не повинен відчуватися на відстані, більшій ніж 45 см. Жінкам рекомендується користуватися французькою парфумерією солідних фірм з ледь уловимими квітковими ароматами. Це завжди справляє позитивне враження.

Косметика, макіяж

Косметика, макіяж підкреслюють характер жінки. Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, упевненою в собі. Створити таке враження можуть допомогти косметичні засоби.

Макіяж повинен бути непомітним (мінімум туші для вій, тіні, помади– і не занадто яскраві) і звичайно гармонувати з кольором волосся, розрізом, кольором очей, формою обличчя. Неяскравим також повинен бути денний макіяж.

Узимку косметичні засоби варто вживати активніше, ніж у літку.

Краща косметика та, яку ніхто не бачить. Йдучи на роботу, слід пам'ятати:

- не застосовуйте явно помітних тіней для очей;
- не обводьте очі;
- довгі нігті та накладні вій– тільки для акторок;
- ваш лак для нігтів– прозорий, безколірний;
- тушшю для вій слід користуватися обережно. Якщо вона розмажеться або потече, то ваш авторитет близький до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надавати їм природного вигляду;
- якщо у вас дуже світлі брови, підмальовуйте їх олівцем. Спеціалісти радять купувати більше профілактичної косметики, ніж декоративної.

Прикраси

Список прикрас для ділових чоловіків обмежується каблучкою, годинником, запонками, шпилькою для краватки. При цьому діловим чоловікам слід користуватися правилом– “все в міру”. Європейський діловий стиль надмірну кількість прикрас не схвалює, тому не слід шокувати своїх партнерів великою кількістю прикрас.

Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягаються на урочисті заходи, служать свідченням професійних успіхів, високого матеріального статку ділової людини.

Браслети і ланцюжки на руках, сережки, ланцюжок на шиї не відповідають іміджу солідної ділової людини. Чим більший ланцюжок, тим більшу підозру і навіть презирство викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

Потрібно також пам'ятати, що не можна, щоб із кишень виглядала ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо, кишені не повинні випинатися.

Бути діловою жінкою не означає відмовитися від прикрас. Каблучки, сережки, браслети, ланцюжки– все це завжди підкреслює зовнішність жінки. Проте слід пам'ятати, велика кількість прикрас не відповідає іміджу ділової жінки.

Не рекомендується одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи витриманих у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові прикраси; золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто носити на роботі, в офісі досить декількох предметів біжутерії.\

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм.

Прикраси не повинні дзвеніти, сковувати рух, заважати роботі, як, наприклад, кулони на довгому ланцюжку, що часто служать перешкодою при роботі з оргтехнікою.

Каблучки і персні не можна носити з тонкими рукавичками— ні поверх рукавички, ні під ними. Годинник має бути простим, невеликих розмірів та дещо схожим на чоловічий. Перстень не має бути з великим каменем.

Постава, хода та манери

Вміння красиво стояти, сидіти, рухатися в усі часи було невід'ємною частиною так званих “гарних манер”, ознакою належності до еліти суспільства.

Психологи вважають, що в очах ділової людини рішуча хода, правильна постава свідчать про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримки свого авторитету і престижу правильна постава і хода необхідні.

За свідченням лікарів, без правильної постави неможлива правильна хода, яка поліпшує роботу легень і серця, а неправильна постава викликає перенапруження м'язів, нервової системи та швидку втому. Найкращий одяг сидить неелегантно на людині з неправильною поставою.

Гарна постава— це рівна спина, ненапружені розправлені плечі, високо піднята голова.

Визначальною умовою вироблення і збереження правильної постави і ходи є гарна фізична форма людини. Якщо немає можливості займатися спортом, то, у всякому разі, ранкова зарядка і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Для формування правильної постави фахівці дають відповідні поради[1]. Насамперед, голова повинна знаходитися на одній вертикальній лінії з хребтом, щоб досягти цього, притуліться до стіни, так щоб потилиця торкалася її. Підборіддя при цьому трохи втягнеться, голова займе положення, що не дозволяє сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це викликає передчасну утому м'язів шиї і пліч, а часом навіть м'язові спазми. Далі, підніміть лопатки і відведіть їх назад, зробіть глибокий вдих і, розслабивши, опустіть їх. Шия, плечі і руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Необхідно вчитися красиво ходити. Вміти легко і гарно підніматися і спускатися сходами.

При ходьбі ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом приблизно 45° до поверхні землі. Довжина кроку повинна бути постійною. Не потрібно як “дріботіти”, так і робити дуже широкі кроки. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стає підстрибуючою.

Не слід при ходьбі також широко розставляти ноги— ця хода не підходить діловій людині.

На ходу сильно впливає взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо ви носите взуття на твердій, негнучкій підошві чи на дуже високому каблучці.

Важливим елементом гарних манер є вміння правильно сидіти, особливо жінці. Не слід класти ногу на ногу, особливо коли сидите на стільці чи в низькому кріслі. Ноги треба тримати, притиснувши коліна одне до одного, трохи схиливши в бік, чи легко схрестивши ноги в щиколотках.

При посадці в автомобіль жінка спершу сідає на сидіння, а потім переносить ноги; виходячи з авто, навпаки, спочатку ставить ноги на землю, а потім піднімається із сидіння.

Якщо ви сидите, поклавши ногу на ногу, не слід розкачувати нею та обіймати руками коліно. Не слід також класти ногу на ногу так, щоб щиколотка однієї була на коліні іншої. Не бажано сидіти в кріслі або дивані “розкинувшись”, відкинувши голову на подушки; гойдати колінами під час розмови; розгойдуватися на стільці; сидіти на краю стільця, крісла, дивана; недопустимо сидати на бильце крісла, якщо в кріслі сидить малознайома людина.

Важливим елементом гарних манер людини є вміння тримати руки. Негарно розмахувати руками під час ходьби, енергійно жестикулювати під час бесіди, стукати по столу. Тримати одну руку в кишені піджака можна, проте тримати обидві руки в кишенях брюк під час розмови неприпустимо.

Потрібно також контролювати рефлекторні дії. Вихована людина, у випадку позіхання, завжди прикриє рота рукою і обов’язково вибачиться. Якщо ви кашляєте, слід також прикривати рукою рота, а при різкому кашлі – користуватися носовичком. Висякуватись слід тихенько, легко дунувши в носовичок. Позбавитися гикавки швидко не вдається, тому краще піти в туалетну кімнату і виконати певні процедури, які дозволять позбавитися її.

Погані звички є значною перешкодою формуванню іміджу ділової людини. Наведемо деякі поради фахівців:

- руки потрібно тримати у спокої, не смикати постійно краватку, гудзики, рукав співрозмовника;
- жінці не слід гратися каблучкою, намистом, сережками або накручувати на палець волосся;
- не слід “стріляти” суглобами пальців;
- розмовляючи, не слід знижувати плечима, як правило, це дратує співрозмовника;
- нечемно вказувати пальцем, особливо на людину;
- слинити пальці, перегортаючи сторінки;
- використовувати нігті замість зубочистки;
- часто дивитися на годинник, розмовляючи з гостем;
- підтягувати брюки, а жінці колготки, панчохи; грюкати дверима.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягає етикет та імідж ділової людини?
2. Що має включати візитна картка?
3. Назвіть та опишіть правила етикету вітань і представлень.
4. Охарактеризуйте зовнішній вигляд ділової людини.
5. В чому полягають особливості зовнішнього вигляду ділової жінки?

ЛЕКЦІЯ 8. ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 8.1. Поведінка в громадських місцях
- 8.2. Етикет ділових прийомів
- 8.3. Особливості ділового спілкування з іноземними партнерами
- 8.4. Мистецтво компліменту
- 8.5. Правила вручення подарунків

8.1 Поведінка в громадських місцях

Громадське місце – це те місце, де знаходиться велика кількість людей. У такому

напливі народу потрібно вміти себе вести, однак нинішня молодь досить віддалено знає правила поведінки в громадських місцях.

Сьогодні рідко можна побачити людей, які пропускають і з посмішкою вітають один одного. Кожен повинен знати, що чоловік повинен пропустити жінку вперед, молодший – старшому, підлеглий – начальник.

Яка основна суть правил поведінки в громадських місцях

Основною суттю поведінки в громадському місці є те, що ви повинні вести себе з іншими людьми так, як би хотіли, щоб вони поводитися з вами. Якщо сказати простіше, то просто не робіть те, що може не сподобатися вам самим.

Не можна вести себе неналежним чином, так як це приносить дискомфорт іншим людям. Потрібно вести себе легко і невимушено, щоб не обтяжувати нікого своєю присутністю.

Стримуйте себе, не ображайте і не принижуйте оточуючих. Саме така поведінка має на увазі під собою вияв гарних манер. На жаль, багато правил поведінки в громадських місцях пішли в минуле, і не підтримуються теперішніми людьми. Особливо це стосується такого питання як взаємини між жінкою і чоловіком.

Правила поведінки в громадських місцях між чоловіком і жінкою

Жінки в наш час вже звикли до того, що їм не потрібен захисник, опікун або покровитель для постійного супроводу. Хоча багато років тому це було поганим тоном вийти з будинку на самоті. Зараз же це правило скасували, але деякі норми поведінки залишилися.

До таких норм відносять люб'язність, чемність, люб'язність і поважність чоловіки в спілкуванні і поведінці з жінкою. Тому одним з головних правил поведінки на вулиці для чоловіка залишається пропуск жінки вперед.

Якщо ж, гуляючи по вулиці, виявляється що вулиця нерівна і вся в ямах, тоді чоловік повинен проходити ці ділянки першим, щоб підтримати жінку, особливо коли вона йде в черевиках з високими підборами.

Перед тим як сісти в машину, чоловікові слід пройти вперед, відкрити перед жінкою двері автомобіля і при необхідності допомогти їй сісти в авто. Також слід допомагати жінці на крутих сходах, на слизькому дорожньому укосі, на ескалаторі в метро і т. п. У разі якщо у чоловіка дві супутниці, то потрібно стати збоку від них, а не посередині. Під час розмови потрібно дивитися на обох співрозмовниць.

Під час вечірньої прогулянки чоловікові слід пропонувати свою руку для опори, а жінці краще прийняти пропозицію і взяти чоловіка під руку, особливо якщо вона на підборах. Чоловік може притримати жінку за лікоть або передпліччя тільки в тому випадку, коли жінка сідати в машину, автобус або йде по сходах.

Правила поведінки в громадських місцях при вході в приміщення

Головним правилом поведінки в громадських місцях є те, що у відчинені двері жінка повинна увійти перша. Чоловік при цьому відступає крок в сторону і дає жінці можливість пройти. У разі якщо двері велика і важко відкривається, тоді галантний чоловік відкриває її перед жінкою. Під обертові двері жінка також входить перша.

Якщо ж відбувається важлива зустріч, тоді в незалежності від статі, перед запрошеним слід відкрити двері і пропустити його вперед.

8.2 Етикет ділових прийомів

Різноманітні заходи з частуванням прийнято називати діловими прийомами. Вони дають прекрасні можливості для продовження ділових зустрічей у невимушеній обстановці. Часто саме під час ділових прийомів обговорюються і вирішуються чимало питань.

Для ділової людини, яка тільки починає свою кар'єру, уміння поєднувати вирішення робочих завдань із трапезою - один з найефективніших засобів досягнення успіху.

Розташування за столом. Прийом із певним порядком розміщення за столом запрошених потребує дотримання норм етикету і зазвичай старанно готується. Варіанти розташування за столом наведені нижче.

Проведенню прийомів передують ретельна підготовка, яка передбачає:

- вибір виду прийому;
- складання списку запрошених;
- розсилання запрошень;
- складання плану розміщення за столом (сніданок, обід, вечеря);
- складання меню, сервіровка столів та обслуговування гостей;
- підготовка тостів і промов.

Види прийомів

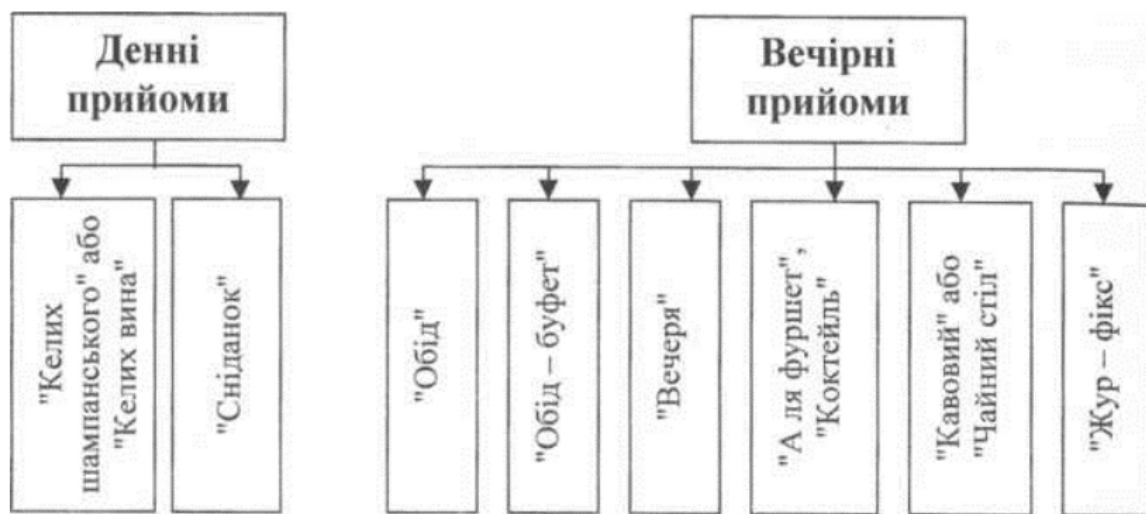


Рис 3 – Види прийомів

«Келих шампанського» або «Келих вина» «Коктейль». Проводиться між 12 та 13 годинами. Форма одягу - повсякденний костюм чи сукня. Під час такого прийому подають лише шампанське, вино, соки, а як закуски - тістечка, бутерброди, горіхи.

Обід. Проводиться між 17 та 20 годиною і триває близько двох годин. У запрошенні зазначається час початку та закінчення прийому. Господар і господиня стоять біля входу, зустрічають та проводжають гостей. Офіціанти розносять бокали з коктейлями. Як закуски подають міні-тістечка, печиво

«А ля фуршет». Проводиться тоді ж, що й «Коктейль». Форма одягу - повсякденний костюм чи сукня, якщо інше не зазначено в запрошенні. Закусок на фуршетному столі значно більше, ніж на "коктейлі". Стіл високий, щоб зручно було їсти стоячи, відповідно сервірований. Найбільш урочистий вид прийому. Починається між 19 - 21 годинами. У лівому нижньому кутку запрошення зазначають форму одягу: «White tie»(фрак), «Blake tie» (смокінг), "Evening dress" (вечірній одяг, де також фрак), інколи «Undress» (простий костюм). Дами мають бути у вечірніх сукнях, хоча в запрошенні як правило це не зазначається.

Різновид "Обіду" (інколи його називають «шведський стіл»). Його проведення не передбачає розміщення гостей за столом. Стіл сервірують у вигляді буфетної стійки «по-шведські», у приміщенні також є маленькі столики, за які можна сідати.

Вечеря. Починається о 21 годині і пізніше. Від "Обіду" відрізняється лише часом початку та тим, що на цьому прийомі не подають перші страви.

Форма одягу зазначається в запрошенні - темний костюм, смокінг чи фрак; для жінок - вечірня сукня.

Кавовий стіл. На каву запрошують з 17 до 19 години, а на чай до 20 години. Прийом проводить у менш офіційній обстановці. Для кавового або чайного столу підбирають кольорові скатертини та серветки. Подають маленькі бутерброди, пиріжки, солодке або солоне печиво, торт, шоколадні цукерки (у коробках), морозиво, лимон, вершки.

Діловий тост - короткий виступ із келихом вина (шампанського) на діловому (урочистому) прийомі (сніданку, обіді), презентації.

Діловий тост дає можливість у невимушеній формі висловити важливу ідею, своє ставлення до події, фірми, особистості, зробити ділову пропозицію тощо.

Вдалий тост сприяє зміцненню відношень із іноземними партнерами, допомагає справити позитивне враження.

Діловий тост відрізняється оригінальністю, невимушеністю при серйозності і глибині змісту. Він має характер експромту, хоча зазвичай готується заздалегідь. У дипломатичній практиці не допускається читати тост із аркуша.

Композиція ділового тосту: вступ - звернення до особистості, аудиторії, привернення уваги.

Основна частина - виклад головної ідеї.

Висновок - передбачає заклик підтримати ідею тощо.

«Я думаю, всі ми чесно заслужили це застілля. Заслужили двома днями спільної роботи, дискусій щодо складних питань спільної діяльності і створення нового підприємства. Наш шлях не був устелений трояндами, але ми завзято просувалися вперед. Не буду лукавити: нам не завжди подобалися ідеї партнерів, їхні умови. Проте ми намагалися слухати один одного. Адже ще мудрий Плутарх говорив: «Навчися слухати, і ти отримаєш користь навіть від того, що тобі не подобається у промовах співрозмовника». Ми дотримувалися цієї поради, тому що розуміли: будь-яка поступка - це не лише визнання інтересів партнера, а й умова здійснення своїх. І от мета досягнута, договір (контракт) підписаний».

«Я піднімаю цей келих за наш спільний успіх, за наше подальше процвітання!»

«Першим тост проголошує "господар", вітаючи гостей. Тост, як правило, виголошують стоячи. Якщо тост виголошується на честь дами, чоловіки п'ють стоячи. Якщо тост виголошують на вашу честь, слід підвестися».

Келихи тримають за ніжку на рівні третього гудзика сорочки. Варто пам'ятати, що келихи вище голови піднімають лише на театральній сцені. Цокатися на прийомах не прийнято. Проте якщо це відбувається, чоловік тримає свій келих нижче келиха дами.

Під час тосту, не слід їсти, пити, розмовляти.

В Англії, Нідерландах і деяких інших країнах наприкінці прийому обов'язково виголошується тост на честь королеви (короля). Йти з прийому після цього тосту не прийнято.

Декому правила протоколу і міжнародного етикету можуть здатися неважливими на фоні тих проблем, які зазвичай вирішуються під час переговорів. Проте не слід забувати, що ці знання необхідні учасникам міжнародних зустрічей, як знання правил дорожнього руху.

8.3 Особливості спілкування з іноземними партнерами

Ведення переговорів з представниками різних народів і держав має свою специфіку. Краще розуміння специфіки поведінки іноземних партнерів сприяє більш успішному

взаємодії. В той же час не варто абсолютизувати національні стилі ведення переговорів. Вони не є якимись застиглими утвореннями. Це всього лише найбільш поширені, найбільш ймовірні особливості ведення переговорів, характерні для представників даної країни.

Знання національних стилів може служити своєрідним орієнтиром в тому, як партнери найбільш ймовірно будуть діяти на переговорах.

Досить поширеною є думка, що легше вести переговори представників однієї раси і тим більше однієї національності. Між тим це не завжди так. Вчені прийшли до висновку, що чим ближчі народи один до одного етнічно, тим більш істотними представляються їм відмінності у поглядах на ту чи іншу проблему. Зате чим більше різняться народи в етнічному плані, тим більш значущими для їх представників будуть збіги в думках. При цьому слід зазначити, що при збігу інтересів сторін національні відмінності не помічаються, але варто виникнути конфлікту, як вони починають відігравати важливу роль.

Найкраще при веденні переговорів із закордонними партнерами дотримуватися протоколу - принципів "міжнародної ввічливості", тобто звичаїв і умовностей, прийнятих в міжнародному спілкуванні. Головним з них є дотримання пошани і поваги до держави, яка представляє ваш партнер. Що стосується дотримання національних звичаїв, то тут можливі варіанти.

Наприклад, необхідно враховувати, що для більшості західних фахівців розмови про роботу в рамках неформального спілкування в принципі неприпустимі. Основна причина криється в загрозі промислового шпигунства: на Заході це не просто слова, а реальність. Тому не варто дивуватися, якщо на відпочинок всі ваші спроби поговорити про бізнес ввічливо відхилитися. Саме тому настільки поширене у нас бажання зійтися ближче з діловим партнером часто призводить до зворотного ефекту.

Або ще приклад: наші бізнесмени дуже швидко переходять на "ти". Фамільярність, панібратство, відверті запитання типу: "А хто це у тебе на фото - дружина чи...?", вільне обговорення різних тем - від моделей мобільних телефонів до особистого річного доходу - все це здається цілком доречним багатьом російським людям. Дистанція між діловими партнерами в російському бізнесі стрімко скорочується, і це буквально шокує зарубіжних бізнесменів.

У кожного західного бізнесмена є свій "фасад-зовнішній імідж, чітко побудований і вивірений до найдрібніших деталей. За ним приховуються реальні мотиви, інтереси та цілі. Спілкуючись з діловими партнерами, треба враховувати, що зарубіжні підприємці дозвано видають інформацію відповідно з тим, хто перед ними.

Вітчизняна ділова культура будується "від зворотного": з перших же хвилин знайомства з бізнес-партнером ми повністю "розкриваємося", а вже після цього починаємо поступово відвойовувати свої кордони назад. Цей величезний кредит довіри часто шкодить діловим відносинам, так як він непорівнянний з такими поняттями, як "жорсткі терміни реалізації", "планування", "звітність", "взаємні гарантії" і т. д. Навіть тема грошей в розумінні російських бізнесменів часто сприймається як питання довіри, тоді як на Заході це питання юридичне.

Ось типовий приклад.

- Ми вимагаємо повної передоплати, - каже іноземний партнер.
- Це пов'язано з недовірою до нашої компанії? Але ви ж знаєте, що ми обов'язково заплатимо потім!
- Я працюю з бізнес-технології, і відносини тут ні при чому. Або вас це влаштовує, або ні.

Таке формулювання у нашої людини, швидше за все, викличе образу і недовіру: «Як же так? Ми йому віримо, чому ж він не відповідає взаємністю і поводить з нами так жорстко?»

Різниця менталітетів часом не дозволяє не тільки грамотно і ефективно провести переговори, але навіть приступити до них.

Один український бізнесмен вирішив співпрацювати з японцями. Перед тим як почати переговори, всі разом попрямували в кафе, де випадково опинився караоке-бар. Японці з задоволенням погодилися заспівати і в цілому, вели себе досить розкуто. В якийсь момент наш бізнесмен не зміг всидіти на місці і пустився в танок, при цьому тормоша і намагаючись витягнути танцювати японських колег. Похмурі, абсолютно кам'яні обличчя японців підказали нашому співвітчизнику, що він допустив промах. А справа була в тому, що в японській культурі чіпати неблизького людини забороняється - тіло святе. Зрозуміло, переговори після таких "танців" були просто неможливі.

В цілому ділові переговори з іноземними партнерами припускають дотримання ряду організаційних і поведінкових вимог, які ми назвемо в самому загальному вигляді, так як багато з них відносяться не тільки до ділового спілкування, але і до загальної культури людини. Серед них виділяються наступні:

- вміння гідно і з повагою прийняти запрошеного партнера;
- скромне і гідна поведінка під час візиту-відповіді;
- Суворі пунктуальність.

І ще кілька загальних рекомендацій:

- пам'ятайте, що богохульства і лихослів'я не місце в ділових відносинах, особливо в міжнародному бізнесі, де найчастіше це сприймається не просто як погані манери, а як образ;
- завжди вставайте, коли звучить національний гімн держави. Повторюйте дії ваших господарів;
- не надягайте національні костюми (наприклад, тога або сарі). Може виявитися, що ви обрали вбрання, що має специфічне релігійне значення;
- правильно вимовляйте імена. Запам'ятовуйте їх. Потренуйтеся у вимові важких імен. Імена можуть вказувати на сімейний статус і соціальний ранг;
- якщо ви не знаєте мови країни, в яку їдете, найміть перекладача і вивчіть кілька ключових фраз. Спілкуючись через перекладача, постарайтеся, щоб поруч з вами був ще один чоловік, який володіє обома мовами, щоб проконтролювати переказ, виправити його в разі помилок. Якщо ви самі говорите мовою країни перебування, будьте готові до того, що вам це буде даватися не так легко, як його носіїв. Тому ви можете попросити господарів говорити повільніше, пославшись на своє слабе знання мови (ні в якому разі не звинувачуйте їх у тому, що вони говорять занадто швидко);
- не намагайтеся розповідати анекдоти: вони зазвичай важкі для розуміння іноземців. З цих же причин не користуйтеся сленгом.

Етика усного ділового спілкування з іноземцями

Особливості ділового усного спілкування проявляються в таких основних ситуаціях: знайомство, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обмін подарунками та проведення ділових переговорів. Розглянемо коротко особливості ділового спілкування в кожній з означених ситуацій.

Знайомство

Як відомо, існують загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком — старшим, гостей — хазяїну. Водночас на ділові знайомства ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на перший виходять службові положення (нижчих за положенням представляють першими) та посадовий статус.

Загальним для всіх є правило обов'язково дивитись в очі при знайомстві та посміхатись. Адже залежно від рівня емоційності посмішки людина, яка знайомиться, робить висновки про почуття партнера, що виникають у нього під час знайомства, а отже, у неї складається враження про ставлення до себе — від зневаги до щирої радості.

Представляючи членів делегації (або групи, яка приїхала на запрошення фірми), треба називати або ім'я, або ім'я та прізвище. Прийнято офіційне звертання, наприклад: "пані Лінда Джексон" або "пане Дасон Фішер". Іноді можна вживати таку форму: "мадам", "месє", "містер", "місіс" (для заміжньої жінки) та "міс" (для незаміжньої).

Якщо прізвище названо чітко, немає потреби називати себе. При цьому той, кому представляють, відповідає "Дуже приємно". За ним же залишається привілей першим подати руку для вітання. Той, кого представляють, руки не простягає. Він обмежується словами типу "Начуваний про Вас", "Давно мріяв познайомитись з Вами", "Я також займаюсь бізнесом".

Коли до зустрічі приєднується хтось новий, голосно називають його ім'я та прізвище, далі кожний із присутніх сам простягає йому руку і представляється. Коли представляють чоловіка, він обов'язково встає. Жінка робить це тільки тоді, коли її знайомлять з людиною старшого віку або вищого статусу (дівчата до вісімнадцяти років мають завжди вставати при знайомстві з людьми старшого віку).

За суворими правилами етикету знайомство завжди має відбуватися виключно з допомогою третьої особи, яка знає тих, хто знайомиться. Це правило поширюється насамперед на ділове офіційне спілкування. Крім того, воно майже завжди і в усіх ситуаціях стосується жінок. Отже, коли до чоловіка направляється незнайома жінка, а представити нікому, він має представитись їй першим. Коли чоловік представляється жінці, яка гидить, він кланяється, а вона простягає йому руку.

Коли знайомство відбувається при зустрічі на вулиці, то рішення про представлення супутника чи супутниці приймається залежно від обставин. Якщо вітаються зі знайомим і обмежуються обміном вітаннями, то представляти супутника необов'язково. Коли зав'язалася спільна бесіда, то це варто зробити. Щодо супутниці, то з нею потрібно привітатися першим, а рішення представляти її чи ні, приймає її супутник.

Коли зустрічається знайомий, який не може пригадати обставини знайомства чи прізвище співрозмовника, йому треба одразу нагадати, за яких обставин це знайомство відбулось.

При офіційному знайомстві гостей (як і нових співробітників) представляють директорові. (Виняток становлять почесні гості — мер, президент.) При представленні обов'язково треба називати ім'я, прізвище, посаду та фірму, де працює людина.

На завершення треба звернути увагу ще на одну важливу особливість. Найчастіше для знайомства приймаюча сторона влаштовує зустріч на честь приїзду гостей (у ресторані, на природі чи на квартирі одного з працівників фірми). Приймаючи запрошення, важливо пам'ятати, що етика ділового спілкування передбачає і "прощальну" вечерю, яку має організувати від'їжджаюча сторона. Такі прийоми можуть бути організовані в ресторані, приміщенні фірми, на квартирі. Як правило, на цю зустріч треба запросити всіх, хто сприяв вирішенню справ гостей, з ким зав'язалось ділове співробітництво. З іншими людьми необхідно обов'язково попрощатись по телефону, подякувавши за сприяння у справах.

Вітання

Така сама, як і при знайомстві, послідовність зберігається при вітанні. Першими вітаються: молодший — зі старшим за віком; гість — з хазяїном; той, хто зайшов, — з присутніми; той, хто проходить, — з тим, хто стоїть; чоловік — із жінкою. У сумнівних

ситуаціях (люди одного віку, статі, становища) першим вітається більш ввічливий. Коли людині, у товаристві якої перебувають, довіряють, як правило, вітаються з тими людьми, з якими привіталась вона.

Дослідники у сфері етикету стверджують, що в діловому спілкуванні викристалізувались такі невербальні форми вітання: уклін, погляд, потиск і цілування руки. Як правило, при зустрічі зі знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і посмішка-вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та посмішкою для близьких. Звичайно, жінка не знімає головного убору, а чоловіки обов'язково виймають сигарету з рота, а руки — з кишень.

У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі, ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким уклоном. Коли це люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Той, хто сидить із дамою, не повинен підводитись. Інша справа, коли жінка підходить сама: потрібно не тільки встати, а й не сідати, поки вона не сяде або не відійде.

Зустрічаючи знайомих кілька разів на день, необхідно використовувати різні форми вітання.

Потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок — за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, адже при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуючи настрій один одного.

Існують деякі особливості потиску руки: простягнута рука долонею донизу — свідчення наміру домінувати в подальшому, долонею догори — готовність до пасивного спілкування. Між друзями, як правило, практикується рівносильний потиск рук — долоні спрямовані чітко в бік.

Існує так званий потиск "рукавичка", коли рука партнера охоплюється обома руками з обох боків. Це свідчить про особливу прихильність і симпатію. Зауважимо, що завжди треба уникати холодного і послабленого потиску.

Крім того, не варто потискати напруженою рукою, бо це свідчитиме про знервованість, яку партнер може неправильно сприйняти.

Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають чекати, коли їм подадуть руку для привітання. У разі помилки, можна потиснути руку, якщо спілкування є бажаним.

Цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів і виключно у приміщеннях. Цілують, як правило, тільки сторону пальців. У Німеччині та Австрії така форма вітання поширена недосить, у Польщі, навпаки.

Погляд належить до міміки і є дуже тонкою та складною формою людського спілкування, яка має важливе значення. Адже коли людина при знайомстві не дивиться в очі іншій, її можуть звинуватити в нещирості.

Можна вітатись з людиною лише поглядом, ледь прикривши очі або посміхнувшись. Для людей знайомих або близьких погляд може виражати найрізноманітніші почуття.

Використовуючи певний спосіб вітання, треба бути впевненим у адекватності сприйняття його партнером по спілкуванню.

Візитна картка

Візитна картка допомагає уникнути непорозумінь при знайомстві і є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Візитна картка для бізнесу (ділова візитна картка) оформлюється згідно зі встановленими вимогами: лише білий папір, певні розміри, чіткий чорний шрифт; угорі по центру — назва фірми, у правому кутку — робочий номер телефону. На вітчизняній візитній картці текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках:

- інформація під час знайомства;
- інформація про себе для налагодження контактів;
- підтримання ділових контактів з партнерами, поздоровлення;
- висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Залежно від призначення розрізняють такі типи візиток, на яких роблять також написи від руки:

P.R. — висловлювання подяки;

P.F. — поздоровлення зі святом;

P.F.C. — задоволення знайомством;

P.F.N.A. — поздоровлення з Новим роком;

P.R.C. — прощання при від'їзді назавжди;

P.C. — висловлювання співчуття;

P.P. — заочне представлення.

Існують основні правила користування візитними картками, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні:

Направлення візитної картки рівнозначно візиту.

- Ввічливіше залишати візитну картку особисто.
- Відповіді на візитну картку даються протягом доби також карткою.
- Порядок (послідовність) вручення візитної картки такий самий, як і при представленні.
- У резиденції чоловіка нежонатий чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини.
- У приміщенні жонатого чоловіка жінки своїх карток не залишають.
- Після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня направити свою картку її чоловікові.
- Жінки обмінюються картками за тими самими правилами, що й чоловіки.
- Після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня.
- Високопоставлена особа (іноземна), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки протягом доби. Такий самий термін для відповідей.

Крім візитних карток до ділової атрибутики, як правило, належать: ділові подарунки, діловий одяг, сумочка (для жінок) або аташе-кате. Варто дотримуватись певної техніки ділового спілкування: вміти говорити, слухати, задавати питання, керувати емоціями. Ключовим при цьому є положення про необхідність ознайомлення з культурою країни, в якій передбачається ділова зустріч.

Ділові переговори

Звичайно, знання характерних ознак національно-культурних та етнічних відносин не виключає необхідності знання основних правил, етичних норм і традицій, що утвердились як загальнокультурні в ділових стосунках і ґрунтуються на положеннях дипломатичного протоколу. Водночас важливо вміти вивчати партнерів, використовуючи, зокрема, методи

візуальної психодіагностики, соціоаналізу та ін. Найбільш ґрунтовний серед них, на нашу думку, є метод аналізу стилів спілкування.

Відповідно до цього методу стиль поведінки партнера на переговорах визначається двома основними факторами: орієнтацією другої сторони на кінцевий результат, поведінкою партнерів у комунікаційному процесі.

При орієнтації на кінцевий результат стиль поведінки партнера базується "на положенні" або "на інтересі".

Коли переговори ґрунтуються "на положенні", то передбачається ряд типових правил взаємодії:

- чим більше домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша;
- обидві сторони переслідують власні цілі, домагаючись переваги;
- основний натиск робиться на висуванні вимоги, її просуванні й захисті;
- будь-які поступки мають компенсуватись іншими перевагами;
- вимоги обґрунтовуються об'єктивними даними;
- допускається широкий діапазон тактичних засобів впливу на партнера, у тому числі психологічного.

Якщо переговори ґрунтуються "на положенні", то вони, як правило, обмежуються укладанням однієї вигідної ділової домовленості за один раз.

Інакше підходять до переговорів, що ґрунтуються "на інтересі". Тут передбачається можливість укладення тривалого взаємовигідного договору.

При цьому переговори відбуваються з дотриманням типових правил взаємодії:

- обидві сторони націлені на співробітництво, відкритість в обміні інформацією;
- партнери поважають і допомагають один одному;
- сторони взаємодіють на основі об'єктивних норм чесності, довіри, комунікабельності;
- контракт допускає можливість уточнення та змін;
- договори мають довгостроковий характер.

Стиль, що визначається особливостями комунікаційного процесу, базується "на змісті" або "на контексті".

При стилі комунікативної поведінки під час переговорів, що базується "на змісті", віддається перевага не словам, інформації, ідеям, а саме змісту спілкування. При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- зрозуміло й чітко висловлюватися, трактуючи доводи дослівно;
- проблеми розв'язувати логічним шляхом, орієнтуючись на об'єктивність рішень;
- використовувати для аргументації документи, схеми, письмові угоди, що чітко визначають терміни;
- орієнтуватися на раціональне сприйняття світу і розв'язання проблем.

Стиль комунікативної поведінки під час переговорів, що ґрунтуються "на контексті", передбачає пріоритети взаємозв'язку, місця, часу, установки та почуттів партнера. Головне, щоб чітко і точно "читати" партнера та візуально діагностувати його поведінку.

При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- партнери вивчають один одного, діагностуючи поведінку;
- опорою слугують образність внутрішнього сприймання, емоційна оцінка спілкування;
- мовою спілкування можуть бути натяки, репліки неоднозначного змісту, завуальовані посилання;
- сторони орієнтуються на інтуїтивне сприйняття світу та прийняття рішення.

Розглянуті стилі поведінки під час переговорів утворюють чотири стилі поведінки, інтегровані на культурологічній основі.

- На контексті та інтересі (притаманний культурі України та Японії).
- На змісті та положенні (типовий для культури США, Німеччини, Швейцарії).
- На контексті та положенні (притаманний переважно культурі Мексики, Іспанії, Єгипту, Філіппін).
- На змісті та інтересі (притаманний культурі Швеції та Ісландії).
- Не несуть в собі загрози переговори з представниками країн споріднених культур, тобто таких, у яких в основі стилю лежить хоча б один спільний компонент. Наприклад, 1 і 2 (контекст); 1 і 4 (інтерес); 2 і 4 (зміст); 2 і 3 (положення). У цьому разі партнери досить легко розуміють один одного і розв'язують спільні проблеми.

Найскладніша ситуація виникає, як правило, тоді, коли в основі стилів немає жодного спільного компонента. На сприйняття партнера у переговорах з цих країн впливають стереотипи, які не завжди відповідають дійсності.

Так, представники першої групи сприймають партнера другої групи як зухвалу, агресивну, нетерплячу, нудну та обмежену людину. Представники другої групи сприймають партнера першої групи як неуважного, вважають, що його важко зрозуміти, він може обдурити і ввести в оману.

Представники третьої групи сприймають представника четвертої групи як людину високої думки про себе, надто серйозну, офіційно-холодну та негнучку. Навпаки, представники третьої групи сприймають представників четвертої групи як "ділка", маніпулятора, як балакучу людину, котра не заслуговує на довіру.

Як бачимо, шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представниками якої мають відбутися переговори. З іншого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати певний стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Крім того, важливо уникати стереотипного сприйняття партнера.

Зазначимо, що проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США. Нерідко представники цих країн у діловому спілкуванні не зважають на особливості партнерів і намагаються нав'язати їм свій стиль і стереотипи поведінки.

Особливості письмового ділового спілкування

Перш ніж розглядати особливості письмового ділового спілкування, варто, на наш погляд, уточнити деякі принципові моменти.

По-перше, письмове ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Отже, основні вимоги та нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на письмове ділове спілкування. По-друге, культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для письмового спілкування. По-третє, більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової письмової комунікації.

З урахуванням викладеного, розглянемо загальні вимоги, що висуваються до ділового листування, а також його особливості у спілкуванні із зарубіжними партнерами.

Як відомо, більшість документів письмової ділової комунікації об'єднується поняттям "службовий лист".

Під службовим листом розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою. Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Структурно лист складається зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, що стали підставою для написання листа. У доведенні подаються історія питання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з юридичної точки зору. Усі дані та факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі види листів:

- ділові (формальні та неформальні);
- особисті (приватні);
- рекомендаційні;
- прямої поштової реклами.

Формальні листи готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого.

Розрізняють такі формальні листи: лист прохання, лист вимога, лист звертання, лист запит. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа.

Неформальні листи складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджером кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією і т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

Неформальні листи бувають такі: лист попередження, лист відмова, лист нагадування, лист повідомлення, лист подяка, лист оповіщення, лист підтвердження, лист розпорядження, інформаційний лист, супровідний. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні.

Колективний лист складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань.

Циркулярний лист, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресатом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст та обсяг листи бувають прості, або одноаспектні, складні, або багатоаспектні.

За тематичною ознакою розрізняють листи адміністративно-господарчі, постачальницько-збутові, виробничі, пропагандистські та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими формами діяльності підприємства, є діловою кореспонденцією, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту — комерційною.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на стандартну (регламентовану) та нестандартну.

Особистими є листи, якими обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та події в її житті.\

У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

Рекомендаційними є листи, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: "Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність". З огляду на це незручно просити кого-небудь дати такий лист.

Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем.

За формою рекомендаційний лист може мати такий вигляд:

Шановна Міс Розаліна!

12 січня мій колега, Денис Ковальов, буде у відрядженні у справах нашої фірми в Тессалоніках. Сподіваюсь, вам буде цікаво зустрітись і поспілкуватись з ним. Він, у свою чергу, буде радий такій нагоді.

Щиро Ваш Підпис

Степан Гупало 11.04.2022.

Ще один вид ділового листування — листи прямої поштової реклами, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваній товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для негайного здійснення покупки.

Керівник фірми, отримавши рекламний лист з пропозицією придбати конкретний товар, хотів би на конверті, у вступному зверненні прочитати своє ім'я, прізвище та правильно вказану посаду. Написаний у довірчому, товариському тоні такий лист він прочитає від початку до кінця, а надто якщо в ньому йтиметься про проблеми, які його зацікавлять.

Використання для рекламного розсилання заздалегідь виготовлених бланків з текстом полегшить таке завдання. Якщо адресатів багато, перед текстом можна обмежитись словами "Керівникові", "Шановна Пані або шановний Пане".

Вкладені у конверт рекламні листівки надсилаються фактичним покупцям, дані про яких є в картотеці постійних адресатів. Це мають бути привабливі, невеликі за розміром вкладиші, надруковані на якісному папері з використанням багатокольорової поліграфії.

І ще одна особливість: основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі. Розглянемо основні правила складання листів зарубіжним партнерам.

У науковій літературі звертається увага на необхідність використання сильних сторін листування для компенсації слабких.

Серед сильних сторін листування виокремлюють такі:

- той, хто пише, має змогу планувати зміст і форму листа;
- читачеві легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- адресат може перечитати місця, які не зрозумів;
- письмове повідомлення може стати підставою для дискусії;

- друковане слово надійно зберігається. До слабких сторін листування належать такі:
- той, хто пише, не має змоги прикрасити своє мовлення мімікою та жестами;
- той, хто пише, не може дізнатися про те, хто ознайомлюватиметься з його матеріалом і коли.

Як бачимо, ділове письмове спілкування істотно відрізняється від усного. У розмові можна викладати різноманітні недооформлені ідеї. Якщо ж думка викладається на папері, треба заглибитись у конкретні деталі. При цьому набагато легше ввести в оману самого себе, ніж когось іншого.

Офіційно-ділова сфера спілкування та функціональне призначення ділового листування визначають його особливості.

Насамперед це офіційність, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге — характером відносин між партнерами. У письмовій діловій мові широко використовуються ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і необхідністю полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

Як правило, мета написання відома:

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми;
- дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше

Це явна мета. Однак є також мета, яку не бачить навіть той, хто пише лист. Ця мета — краще усвідомити проблему, скласти струнку логічне уявлення про свою ідею.

Залежно від мети листа складається його план. Ретельно добираються всі факти, на яких треба наголосити. Текст складається з трьох основних частин:

вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту і т. ін.);

основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);

заклучна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміле, і т. ін.).

Кожен з розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа.

Якщо складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін. Наприклад: "Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...".

Якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані і т. ін. Наприклад: "Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничала з...".

Якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей на них висловлюється сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції. Наприклад: "У зв'язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...".

Якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і

повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: "Ми з подивом довідалися, що ви не підписали наші документи..."

Особливої уваги заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу "найближчим часом" небажані.

Під час написання основної частини листа рекомендується дотримуватись таких правил:

- проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;
- згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- добрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;
- обмірковувати черговість викладу виходячи з принципу "від невідомого до відомого";
- не зупинятися на банальних речах, пам'ятаючи, що "стислість — сестра таланту";
- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час написання заключної частини листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів.

Традиційно тут викладаються сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною. Наприклад: "Сподіваємось, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас..."

Якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: "Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення".

У разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: "Одночасно свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому".

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надається змога в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде, скоріше, ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

У разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном. Наприклад: "У разі потреби просимо зв'язуватись з нашим представником і з'ясовувати всі питання, що виникатимуть".

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами.

Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому ніколи читати велику кількість непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має скласти про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати компліменти, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчутти нещирість адресанта. Бажано дотримуватись таких вимог у процесі написання листа:

- кожне положення треба писати з нового рядка;
- варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- не можна писати в агресивному тоні;

- треба дотримуватись міри, висловлюючи компліменти;
- необхідно пам'ятати, що справжні почуття дають більший ефект, ніж фальшиві;
- не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: "ми пропонуємо всім взяти участь", "про виконання повідомте", "направляється для керівництва" та ін. Необхідно етично відстоювати свої інтереси;
- не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання та досвід роботи;
- необхідно ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не припускати іронії, брутальності і т. ін.

Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх.

Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунку, коректно написати: "Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин". Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: "Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...". Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: "Нам прикро дізнатись з Вашого листа, що..."

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов'язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Фрази з двадцяти і більше слів потребують додаткового редагування. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому брутальності. Тому краще чергувати короткі речення з середніми.

Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист.

У цьому разі обов'язково потрібні консультація й редагування кваліфікованого спеціаліста.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов'язаних з особливостями оформлення реквізитів листа. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводяться певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Як правило, заголовок (найменування фірми, організації-автора) розміщується у верхній частині бланка. Іноді в заголовку вказують також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди і т. ін. Інколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрямок її діяльності, або логотип. Форма заголовка і дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) — усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють добре враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту проявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна навести прізвище того, хто складав лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи і т. ін. При цьому спочатку дається посилання на дані адресата (якщо вони відомі), потім — на дані відправника.

Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують у правому куті під заголовком так, щоб остання цифра закінчувала рядок правого поля листа.

Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і — через кому — рік.

Вихідний номер на бланках для зарубіжних адресатів не ставлять. Номер нічого не повідомить вашому партнерові, оскільки за кордоном таким реквізитом не користуються.

Адресат складається з найменування організації, посади адресата, його імені та поштової адреси. Адресу розміщують нижче рядка з датою на 3-4 рядках довжиною 5-7 см через інтервал без відступу.

Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. — для чоловіків, Mrs. — для заміжньої жінки, Miss — для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);
- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;
- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;
- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком — назву міста (у англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);
- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.
- Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо.

Переходячи до реквізитних вимог стосовно основного тексту, слід зазначити такі особливості:

- текст листа складається з абзаців, кожен з яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу, до Англії і вітчизняних — відступають п'ять інтервалів від лівого поля);
- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;
- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;
- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;
- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;
- у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

Заклучна форма ввічливості може бути така: суворо офіційна — "з повагою"; офіційна — "сердечно ваш".

Діловий лист закінчується підписом, основні вимоги до якого такі:

- повинен містити повне ім'я автора листа із зазначенням його посади;
- його розміщують на правій стороні аркуша під заключною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують згори вниз під його підписом.
- Договори, фінансові зобов'язання, гарантії та інші офіційні документи мають бути підписані уповноваженими особами.

Отже, ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

Один з найвідоміших у США спеціалістів з маркетингу К. Дайк вважав би надзвичайною подією факт, якби на його звернення відповіли 15% адресатів. Д. Карнегі наводить ряд листів, на які відповіли 50% адресатів.

У діловому спілкуванні з зарубіжними партнерами доцільно орієнтуватися на правила і поради, розроблені відомим фахівцем у сфері комунікації Д. Карнегі. В основу цих відомих правил покладено результати досліджень інтересів людей у сфері спілкування.

8.4 Мистецтво компліменту

Компліменти – це невеликі словесні виділення переваг людини, які приємно почути співрозмовнику. Людина, вислуховуючи приємні слова на свою адресу, відчуває особливий вид задоволення, вдовольняючи цим свою потребу в отриманні позитивних емоцій.

Головна мета компліменту – через приємний емоційний стан вплинути на підсвідомість людини. При вислуховуванні приємних слів також спрацьовує психологічний феномен навіювання, внаслідок чого отримувач компліментів намагається «дорости» до підкресленої якості. Чим приємніше людині спілкуватися з будь-ким, тим більше вона довіряє співрозмовнику, і тим більшим буде шанс вдало налагодити стосунки.

Слід відрізнити компліменти від лестощів (похвала з корисливою метою). Вислуховуючи лестощі на свою адресу, більшість також відчуває позитивні емоції, однак в діловому спілкуванні краще застосовувати саме компліменти, які мають суттєві відмінності від лестощів:

- лестощі зазвичай прямолінійні, однозначні, прості і зрозумілі, комплімент же передбачає різночитання, роздум, в ході якого людина сама домислює суть висловленого;
- лестощі – надмірне перебільшення позитивних якостей особистості або у вигляді приписування чеснот, яких немає, комплімент же лише опосередковано вказує на наявність у людини ряду позитивних якостей;
- комплімент здатний викликати у співрозмовника приємні почуття, лестощі можуть викликати відторгнення і спровокувати зворотну реакцію.

Комплементарний вплив в діловому спілкуванні вимагає певного мистецтва. Існують особливі вимоги до компліментів, основними з яких є наступні:

- 1) зосередьте увагу не на зовнішніх чеснотах співрозмовника, а на його внутрішніх і душевних якостях;
- 2) намагайтеся розгледіти і підкреслити приховані чесноти співрозмовника (чим більше прихованих чеснот вдасться відмітити в партнері, тим більш щирими будуть здаватися йому ваші слова);
- 3) будьте щирими при висловлюванні компліментів;
- 4) будьте максимально конкретними при висловлюванні компліментів – конкретні і персоніфіковані компліменти здаються людям більш щирими і відвертими (при цьому можна використовувати слова «тому що...» з подальшим описом очевидних спостережень);
- 5) будуйте компліменти на фактичній основі, бажано використовувати факти, відомі обоим партнерам;

- 6) комплімент має бути коротким;
- 7) не використовуйте в компліменті повчань (комплімент повинен констатувати наявність характеристики і не містити рекомендації щодо її поліпшення);
- 8) в компліменті слід лише трохи виділити позитивну рису (перебільшення в компліменті може роздратувати);
- 9) не слід робити комплімент щодо тих якостей, від яких людина хотіла би позбутися;
- 10) роблячи компліменти, слід враховувати статеві і вікові особливості співрозмовника. Так для молодих людей важливим є наскільки вони розкуті і сексуально привабливі, чи мають власну думку, життєвий досвід, можливо навчаються в престижному навчальному закладі або вже незалежні від батьків. Для зрілої людини значимим є соціальний статус, успішна діяльності, наявність результатів професійної праці, здоров'я, імідж і багато іншого, що може і повинно стати предметом щирого захоплення. В літньому віці ціннісні орієнтації багато в чому об'єктивно змінюються, наприклад, для бабусі чи дідуса є дуже важливими успіхи їхніх дітей, визнання накопиченого досвіду, бажання передати свій досвід послідовникам та ін. Для чоловіків особливим є розумові здібності, фінансове становище, успішна кар'єра, соціальний статус, цілеспрямованість, рішучість і ряд інших якостей, які в ідеалі складають імідж успішного сучасного чоловіка. Для жінки значимим є зовнішній вигляд, краса обличчя і фігури, жіночність, освіта, фінансове положення (своє або чоловіка), кар'єра (для бізнес-леді), внутрішня чарівність і ще дуже багато якостей, на які слід звертати увагу, коли об'єктом компліменту є жінка.

Слід звернути увагу, що бажаний ефект досягається не тільки при використанні явних, але і прихованих компліментів. Під прихованими компліментами розуміються такі, які, неявно впливаючи на співрозмовника, створюють особливу атмосферу довіри у взаєминах. До числа прихованих компліментів можна, зокрема, віднести:

- прояв щирого інтересу до співрозмовника (щоб інтерес був дійсно щирим, важливо постаратися знайти в людині щось насправді дійсно цікаве в його біографії, роботі, сім'ї, події, свідком якої він був, хобі та ін.);
- часте згадування імені співрозмовника (ім'я співрозмовника, що запам'яталося одразу, демонструє по відношенню до нього щось більше, ніж просте шанобливе ставлення).

Оволодіння мистецтвом компліменту вимагає тренування. Не маючи досвіду або роблячи компліменти-дрібниці, навряд чи можна домогтися успіху. Ось тому, щоб комплімент був вдалим в потрібній ситуації, необхідно удосконалювати його в повсякденно-побутових взаєминах. Починати вчитися робити компліменти ліпше один на один, однак, якщо комплімент хороший, то більше враження він справляє, коли роблять його при свідках.

Оскільки чоловіки не особливо розпечені компліментами, то вони і менш вимогливі до їхньої якості. Тому тренуватися в цьому мистецтві краще на чоловіках. Готуючись до ділової розмови, доцільно заздалегідь підготувати невеликий набір компліментів для різних випадків, ситуацій, вікових категорій.

Компліменти бувають щирими і не зовсім, з позиції зверху, на рівних і знизу, прямі і непрямі, відкриті і закамуюфльовані (такі приховані компліменти неявно, але впливають на співрозмовника і створюють особливу атмосферу довіри у взаємовідносинах). До числа прихованих компліментів можна віднести прояв щирого інтересу до співрозмовника (питання з приводу його життя, роботи, сім'ї, подій, свідком яких він був), а після в бесіді повертатися до цього, демонструючи, що це було важливим для вас і ви залишили ці розповіді у себе в пам'яті. Самий нейтральний варіант, це часте згадування імені співрозмовника, що демонструє по відношенню до нього щось більше, ніж просто шанобливе ставлення.

Синтонність в спілкуванні – це і є вміння робити приховані компліменти (це найнадійніший і найбезпечніший вид компліменту, оскільки самого компліменту ви і не

говорили).

Якщо ж говорити про справжні, дійсні компліменти, то всі вони класифікуються за двома осями: «прямі – непрямі» і «відкриті – з прикриттям». В прямих компліментах йде пряма згадка чеснот людини або того, що вона робить. Непрямий комплімент трапляється непрямо (через щось), опосередкованим чином. Відкритий комплімент себе не приховує, більш того – привертає до себе увагу і себе підкреслює. Комплімент з прикриттям відволікає увагу від себе і переключає цю увагу на щось інше.

«Прекрасно виглядаєте», «Ця зачіска вам дуже пасує», «Як завжди, дуже смачно і красиво» – це все приклади відкритих і прямих компліментів.

«Не хвилюйся, у нас все вийде. Мені з тобою дуже легко працювати» – тут не йдеться прямо про людину, а про роботу з нею. Це – відкритий непрямий комплімент.

«Яка у тебе класна фігура! Це від природи або ти спортом займаєшся?» – комплімент прямий, але з прикриттям відволікаючого питання.

«О, у вас гідна машина! Давно ви придбали таку красуню?» – це непрямий комплімент з прикриттям.

Найпростіший і явний – це прямий і відкритий комплімент, саме він викликає найбільше відторгнення у людей, схильних в компліментах побачити лестоці і підлабузництво. Найбезпечніші – це непрямі компліменти з прикриттям, саме з них починати найнадійніше.

Обмін щирими компліментами – хороша міжособистісна гра. Люди роблять компліменти, щоб налагодити контакт і поліпшити відносини. Уміння говорити компліменти – показник загальної та психологічної культури, показник вихованості і душевного здоров'я. Людина, яка вміє говорити компліменти – це уважна до оточуючих особистість, вміє бачити людські чесноти і відчуває, як про це красиво сказати. Найчастіше компліменти люблять говорити люди з позитивним настроєм, яким подобаються люди і, доволі часто, які самі собі подобаються.

Більшість схильно ставляться до компліментів, але навіть ті, які самі добре говорять компліменти, не завжди вміють приймати хороші слова на свою адресу. Зазвичай це люди з низькою самооцінкою: вони хочуть компліментів, але бояться їм вірити. У цьому випадку, щоб комплімент викликав довіру, говоріть найочевидніші речі і по можливості спробуйте подивитися на таку людину її власними очима, що допоможе здогадатися, що їй подобається в собі.

Компліменти треба говорити не тільки щиро, але і з розумом. Говорити компліменти – це окреме мистецтво, яке потребує знань, техніки і уважності. Щоб не зіткнутися зі звинуваченнями в лестоцях, майстри компліментів йдуть поступово, починаючи з самих прихованих компліментів і тільки поступово роблять їх більш і більш явними.

8.5 Правила вручення подарунків

Процес вручення та отримання подарунків міцно увійшов в ділове життя нашого суспільства. Він сприяє поліпшенню контактів, демонструє доброзичливе ставлення працівників один до одного, свідчить про хорошу моральній атмосфері в колективі.

У країні традицій - Японії - існує офіційний порядок обов'язкового обміну подарунками при укладанні угод. Він називається осейбо і зберігся з давніх часів до наших днів. Сума подарунків обчислюється сотнями мільйонів доларів щорічно, а предмети дарування традиційні і являють собою, як правило, чай, кава, масло, морепродукти.

Згідно з правилами службового етикету подарунки можуть робити:

- Співробітник - співробітнику;
- Колеги - співробітнику;

- Співробітники - керівнику;
- Керівник - секретарю;
- Організація - співробітникам;
- Організація - організації.

Дуже важливим моментом в процесі дарування подарунків є наявність відповідного приводу. Щоб зробити подарунок, треба мати очевидний для всіх і законна підстава і, крім того, перебувати з людиною, якій його даруєте, в хороших відносинах.

Зробимо спробу сформулювати основні приводи для дарування подарунків.

Подарунки можна робити при *вітанні*:

- з народженням дитини;
- вступом у шлюб;
- отриманням нагороди або премії;
- підвищенням на посаді;
- публікацією в газеті чи журналі, виступом на телебаченні;
- присвоєнням наукового ступеня або наукового звання.

Подарунки можна робити з *нагоди*:

- відходу на пенсію;
- ювілеїв;
- річниці весілля: кожні п'ять років до 30-річчя шлюбу, потім 40-, 50-, 60-річчя;
- круглих дат у трудовій діяльності.

Подарунки можна робити в *знак подяки*:

- за понаднормову роботу, виконану співробітником в незручний час;
- виконання термінової роботи по вашому завданню;
- безкорисливу добровільну допомогу.

Подарунки можна робити в *знак вибачення*:

- за непорозуміння;
- нанесену людині образу;
- у випадку, якщо ви не прийшли на яке-небудь важливий захід, на яке вас запросили.

Правила загального етикету пропонують широкий спектр предметів, які можуть виступати в якості подарунків. Їх вибір залежить від приводу, смаків і уподобань тієї людини, якій планують зробити приємне. У свою чергу, відзначимо ті предмети, які не повинні виступати в ролі подарунків. До них належать предмети, які асоціюються з хворобою (градусники, грілки, апарати для вимірювання тиску і т.д.), і предмети особистого туалету (вони можуть даритись тільки дуже близьким людям за погодженням з ними).

Загальні правила вручення подарунків

1. Подарунок віддає тому, кому він призначений, той, хто дарує. Якщо з яких-небудь причин це зробити неможливо, слід або за погодженням перенести час вручення, або попросити віддати подарунок будь-кого з колег, заздалегідь вибачившись і обговоривши дане питання з одержувачем подарунка.
2. При врученні подарунка не можна натякати на його вартість і зусилля, витрачені на його придбання.
3. Особливу увагу слід звернути на упаковку. Красиво упакувати подарунок допоможуть в магазині, але якщо у вас є художній смак, то з цим завданням доцільно впоратися самому.
4. При врученні подарунка слід бути щирим, ввічливим і тактовним.
5. Якщо при врученні подарунка ви хочете підкреслити своє шанобливе ставлення до

того, кому даруєте, то подарунок зазвичай вручається двома руками. Приймають подарунки в таких випадках теж двома руками.

Загальні правила при отриманні подарунків

1. Одержавши подарунок, необхідно подякувати за нього. Не слід розглядати подарунок як належне.
2. Приймати подарунок треба з виразом задоволення, навіть якщо вручається річ у вас вже є і вам вона не потрібна.
3. Після отримання подарунка етикет рекомендує звільнити сотню на упаковки і відкрити в присутності дарувальника. Думка про те, що це треба зробити тільки після відходу дарувальника, є помилковим.
4. Слід пам'ятати, що подарунки у вигляді спиртного, кондитерських і тютюнових виробів треба відразу запропонувати присутнім колегам.
5. При прийомі подарунка не слід вимовляти фраз, що стосуються витрат, витрачених на його придбання, можливості отримання подібної речі ("Навіщо ви так витратилися!", "Не знаю, чи зможу я прийняти таку річ!" і т.д.).

Іноді виникає питання, чи можна повертати подарунки після часу? В цілому це не прийнято, але є ряд винятків, до яких відносяться випадки, коли дарувальник завдав вам і вашим близьким образа, зачепив честь і гідність і коли дарувальник збіднів і потребує коштів.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та опишіть правила поведінки в громадських місцях.
2. Опишіть правила етикету ділових прийомів.
3. Охарактеризуйте особливості ділового спілкування з іноземними партнерами в залежності від країни.
4. В чому полягає мистецтво компліменту?
5. Опишіть правила вручення подарунків в залежності від країни

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 ІМІДЖ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ЛЕКЦІЯ 9. СПЕЦИФІКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ.

- 9.1. Завдання етики та особливості функціонування моралі.
- 9.2. Взаємодія моралі з політикою.
- 9.3. Професійна мораль та професійна етика.
- 9.4. Професійна етика і мораль публічних управлінців.

9.1. Завдання етики та особливості функціонування моралі.

Етика – вчення про мораль.

Завданнями етики є :

- відображення, опис моралі;
- пояснення моралі, що сприяння критичному її осмисленню, утвердженню;
- пропозиція власної моделі моральності.

Етику визначають як систематичне прагнення осмислити наш індивідуальний та суспільний моральний досвід таким чином, щоб встановити правила, які повинні управляти поведінкою людей, виробити цінності, яких варто дотримуватися, а також щоб виховати такі риси характеру людей, які їм корисно в собі розвивати (Р.Т. де Джордж).

В результаті виконання цих завдань етика розширює світогляд людини, з'ясовує для особистості смисл моральних цінностей та проблем, сприяє розвитку культури мислення, стимулює власний моральний пошук людини.

Мораль – імперативно-оцінний спосіб (певна вимога, що висувається суспільною думкою, совістю та оцінка в зв'язку з виконанням вимог) відношення людини до дійсності (відношення не лише до людей, але й до Космосу в цілому), котрий регулює поведінку людей з точки зору принципового протиставлення добра і зла (добро і зло – виступають абсолютними координатами моралі).

Поняття “етика” здебільшого вживається у значенні науки, а поняття “мораль” – реального явища, що досліджує дана наука, хоча чіткого кордону між ними немає, оскільки вчиняючи ми використовуємо певні знання про моральну поведінку.

Існують певні особливості функціонування моралі:

- моральні судження є такими, що той, хто їх формулює, робить це для того, щоб вжити їх і до себе;
- мораль охоплює все розмаїття людського буття, вона не є замкненою лише на певному аспекті, сфері життя людей;
- мораль існує не як стан, а як вектор свідомого життя, що означає безперервність зусиль по її реалізації;
- мораль не може вміститися в певній змістовно конкретній, позитивній вимозі, або їх сукупності.

9.2. Взаємодія моралі з політикою.

Взаємодія моралі з політикою становить вагомий зріз суспільного життя. І політика, і мораль є способами регуляції поведінки, формами обґрунтування її у суспільній свідомості. Проте мораль розглядає світ крізь вертикальні співвідношення, а предметом активності політики є горизонтальні співвідношення між людьми.

В історії суспільства існує декілька підходів до розуміння відносин між політикою і мораллю (табл. 3). Дехто висловлює сумніви стосовно можливості їхньої взаємодії, інші – сповідують можливість співіснування моралі та політики. Серед прихильників ідеї про несумісність політики і моралі частина теоретиків та практиків стверджує, що домінантою життя є політика (при цьому повністю ігнорують моральні смисли суспільного життя й реально практикується аморальне політиканство), а інші вважають, що домінантою життя є мораль, політику ж сприймають як брудну справу, тим самим демонструючи абстрактне, відірване від життя моралізаторство.

Згідно з іншим підходом політика і мораль є сумісними. Проте й тут існує позиція, згідно з якою вагомішою складовою суспільного життя вважається політика, тим самим мораль політизується, стверджується, що вищим критерієм моральності є інтерес держави. Кардинально протилежна позиція, підтримуючи ідею про можливість взаємодії політики і моралі, наполягає на тому, що ведучим моментом цих взаємовідносин є мораль, а тому необхідно вибудовувати моральну політику, при якій в політичній діяльності будуть враховуватися моральні норми та цінності.

Таблиця 3 Основні підходи до розуміння відносин між політикою і мораллю

<i>Підхід</i>	<i>Сутність підходу</i>	<i>Наслідки</i>
Політика і мораль не сумісні	Домінантою суспільного життя є політика; повністю ігнорується моральні смисли	Аморальне політиканство
	Домінантою суспільного життя є мораль; повністю ігнорується політика як брудна справа	Абстрактне, відірване від життя моралізаторство
Політика і мораль сумісні	Домінантою суспільного життя є політика; мораль політизується	Вищий критерій моральності – інтерес держави
	Домінантою суспільного життя є мораль; проект моральної політики	Політика враховує моральні норми, цінності

Крім демократичних та чесних виборів для морального оздоровлення політичного середовища має бути задіяна ціла низка заходів. Демократичне суспільство – це суспільство, що визначає, у тому числі, систему обмеження влади. Суспільний контроль, здійснюваний, насамперед, за допомогою громадських організацій і засобів масової інформації, є найбільш істотним фактором відстеження етичного компонента діяльності представників законодавчої влади протягом усього терміну їхніх повноважень. Досить результативним може бути і внутрішній самоконтроль «професійної» групи, реалізований через діяльність парламентської опозиції, функціонування парламентських етичних комітетів і (або) через репутаційні механізми. У будь-якому випадку для здійснення таких видів контролю необхідна чітка фіксація стандартів парламентської етики, що представлять громадськості та самим депутатам критерії для оцінки поведінки представників законодавчої влади.

Важливим фактором для розвитку соціуму є взаємодія моралі та права. І право, і мораль виступають способами регуляції життя соціуму, стоять на заваді аморальним діям та створюють умови для забезпечення існування людини на засадах особистої свободи. Однак це дві суттєво різні регуляційні системи, основними розбіжностями між якими є:

1. Інституційний характер правової регуляції (адже за будь-якою правовою дією стоїть інститут держави) і відсутність інституту в моральній регуляції;

2. Налаштованість права лише на заборону зла; мораль же не тільки забороняє злі дії, наміри, відносини, але й орієнтує на втілення добра.

Право цілком задовольняється тим, що дії людини не порушують правові норми, зовнішньо не суперечать закону. Мораль – це не лише розгляд конкретних кордонів, в яких наші вчинки повинні бути обмежені, але й культивування духу. Для моралі ж зовнішня відповідність людської поведінки нормам є недостатньою, оскільки моральнісним визнається лише той вчинок, який має моральнісний зміст, тобто його мотив і результат є морально забарвленими для суб'єкта дії.

9.3. Професійна мораль та професійна етика.

Історичний процес розподілу праці, суспільної диференціації призводить до виникнення та розвитку різноманітних професійних відносин, специфічної культури та

моралі, які формуються в ході професійної діяльності. Належність до певної професії породжує своєрідний професійний світогляд, психологію, визначає особливості поведінки. У представників різних професій виникають специфічні норми взаємодії, ціннісні орієнтації, відносини. Це дає підстави говорити про існування професійної моралі.

Професійна мораль відображає особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені специфікою професійної діяльності.

Однак з часом професійна мораль потребує свого більш чіткого оформлення, що й призводить до виникнення професійної етики. У професійній етиці фіксуються вже не стихійно сформовані моральні норми, а інституційні свідомо сформовані професійно-етичні встановлення. Придбання професійною етикою інституціонального характеру свідчить про заміну спонтанних дій на передбачувану, очікувану, модельовану та регульовану поведінку.

Професійна етика вирізняється:

- усвідомленою ретельною розробкою професійних етичних норм;
- побудовою системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в етичному кодексі;
- існуванням групи людей, що відповідають за підтримку і захист цих норм.

9.4 Професійна етика і мораль публічних управлінців.

Виділення особливих професійно-етичних встановлень, в яких загальнолюдських принципів моралі конкретизуються відносно професійної діяльності, обумовлена рядом факторів:

- своєрідністю місця та діяльності професійного колективу у суспільстві;
- специфікою особистих відносин в професійній діяльності;
- підвищеними моральними вимогами, особливою напруженістю, складністю реалізації етичних норм у певних професіях.

Перелічені умови мають визначальне значення й для професійної діяльності публічних управлінців.

Так публічні управлінці займають специфічне місце у суспільстві, вони реалізують державну управлінську діяльність і державно-владні повноваження. В професійній діяльності публічних управлінців складаються особливі відносини:

- відносини між публічними управлінцями і громадянами вибудовуються на засадах служіння державного апарату народові, його інтересам;
- для побудови стосунків всередині професійної групи публічних управлінців кардинальне значення має принцип ієрархії.

Підвищенні моральні вимоги в публічному управлінні обумовлені:

- розпорядженням великими матеріальними цінностями, людськими ресурсами;
- безпосереднім впливом на життя конкретних людей;
- існуванням ризику, непередбаченості у діяльності, сполученням формально-процедурних регламентацій діяльності з можливістю прийняття вольових суб'єктивних рішень, імовірним творчим характером праці.

Ці чинники призводять до виникнення особливих етичних проблем професійного життя публічних управлінців (проблеми дотримання державної таємниці, протидії корупційним діям, збереження конфіденційної інформації громадян, політичної неупередженості, обмеження частини політичних, природних їх прав тощо). Таким чином, етика публічних управлінців виявляє специфічні вимоги до їх моральності, яка пов'язана з особливістю професії.

Професійна мораль публічних управлінців – це особливості моральної свідомості, взаємовідносин, поведінки людей, які обумовлені державною діяльністю.

Етика публічної служби є видом управлінської етики, в якому на основі вивчення професійної моралі публічних службовців обґрунтовуються ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки, взаємовідносин між людьми у процесі державно-управлінської діяльності, надаються практичні рекомендації, які зорієнтовані на цю діяльність.

Для точнішого відображення етосу професії та організації цілеспрямованої роботи по етизації публічної служби розрізняється: етика публічної служби, яка є інституціональною, організаційною етикою та етика публічного службовця, що представляє професійно-етичні цінності та норми на рівні особи.

Етика публічної служби – інституційна етика, яка впливає з місії та філософії державної служби та презентує її цінності, професійно-етичні принципи, норми й механізми їхньої підтримки.

Етика публічного службовця – основана на усвідомленні професійного призначення система професійно-етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості публічних службовців, орієнтують і регулюють їх відносини, діяльність у сфері державної служби та механізмів підтримки професійно-етичної складової публічної служби.

Етику публічного службовця можна означити, і як взаємозв'язок цілей і засобів діяльності публічного службовця та специфічно людських цілей. Таке визначення несе вагоме смислове навантаження і дозволяє по-новому розглянути предмет цієї професійної етики, виходячи з масштабу «специфічно людських цілей» і зв'язуючи з цим масштабом засоби реалізації будь-якого наміру, відношення, дії.

В етиці публічного службовця конкретизуються загально-моральні настанови. Проте кожна відносно самостійна моральна підсистема (у тому числі професійна етика) утримує у собі небезпеку самоізоляції, виникнення професійного егоїзму, домінування корпоративних інтересів над загальнолюдськими.

Професійний егоїзм – прагнення захистити діяльність своєї професійної групи від публічної критики, відстояти право на здобуті попередньо матеріальні привілеї, престиж та інші переваги, обґрунтувати правомірність зниження внутрішньо-групової вимогливості (необхідністю збереження «професійної таємниці», неприпустимістю втручання в професійні справи зі сторони некваліфікованої суспільної думки тощо).

У разі конфлікту між загальнолюдськими та професійними настановами перевага повинна бути віддана загальнолюдським моральним вимірам.

Лише усвідомлення загальнолюдського, загальнокультурного сенсу професійних цілей робить професійну діяльність морально осмисленою. Досягти гармонізації вимог загальнолюдської моралі та професійної моралі публічних службовців можливо через форми і методи незалежного суспільного контролю над діяльністю окремих спеціалістів та професійної групи в цілому, через прозорість, зняття зайвих заборон і обмежень, суспільний діалог, свободу обговорення всіх доступних розумінню неспеціалістів сторін професійного функціонування

Питання для самоперевірки

1. В чому полягають завдання етики та особливості функціонування моралі?
2. Охарактеризуйте взаємодію моралі з політикою.
3. В чому особливість професійної моралі та професійної етики?
4. Охарактеризуйте особливості професійної етики та моралі публічних управлінців.

ЛЕКЦІЯ 10. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 10.1. Основне завдання публічного службовця.
- 10.2. Професійне призначення публічного службовця.
- 10.3. Підходи до місії державних службовців.

10.1. Основне завдання публічного службовця

Згідно статті 1 Закону України про Державну службу

Стаття 1. Державна служба та державний службовець

1. Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.

2. Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Розглянемо більш детально особистість державного службовця з етичної точки зору.

Термін “особистість” позначає суспільні характеристики людини, відображає цілісність, системність, загальне спрямування її життя, стійкі внутрішні фактори, що розрізняють людей, роблять їхню поведінку передбачуваною, фіксують унікальність кожного індивіда.

Формування особистості неможливе без відкритого та захищеного суспільством і державою поля вільного розвитку. Особистість (із розвиненими самосвідомістю, самооцінкою, відповідальним, творчим ставленням до світу, до інших людей, до самої себе) формується в процесі трудової діяльності та спілкування в державно-управлінському професійному середовищі і сама впливає на розвиток цього середовища.

Підтримка етики державного управлінця може здійснюватися як через особистісну

моральнісну саморегуляцію державних управлінців, так і через інституційні впливи, зміни в організаційному середовищі, які максимально унеможливають порушення етичних засад професії.

Моральнісна саморегуляція - особисті моральні принципи та моральні якості, творче етично огранене самовираження державних управлінців. Широке впровадження моральної регуляції у сфері державної влади можливе за умов культивування поваги до особистості; підбодру та просування кадрів з урахуванням професійно-етичної та моральної складової професіоналізму; акцентування уваги на моральних вимірах кодексу поведінки в процесі його розробки й упровадження; входження в практику державного управління низки засобів, що активізують засвоєння етичних стандартів професії.

Одним із засадничих положень моделі раціональної бюрократії М.Вебера є безособовість, що стверджує формально-функціональні відносини державних службовців як із громадянами, так і зі співробітниками всередині організації.

Однак безособовість має не лише функціональні, а й дисфункціональні ефекти. Тотально знеособлений характер відносин призводить до байдужості та нечутливості до потреб громадян, відсутності гнучкості та творчих підходів у роботі. Безособовість утруднює самореалізацію, демотивує та деформує особистість державного службовця; людський потенціал, здібності працівників не використовуються повною мірою, яскраві персоналії витісняються з професійного середовища, провокується морально-психологічний опір співробітників практиці безособовості.

Тому в державно-управлінській системі необхідно впроваджувати й особистісні підходи. При цьому персоналізації потребують:

- громадяни-споживачі державно-управлінських послуг. Сприйняття громадян як осіб зі своїми особливими інтересами й потребами, життєвим досвідом, світоглядом потребує від державних управлінців внутрішньої етичної, психологічної та етикетної культури;
- державні управлінці. Професійна діяльність має стати й реалізацією особистісних смислів людини-працівника в рамках правового та морального поля професії.

Особистісні підходи дають змогу акцентувати увагу на моральнісній саморегуляції державних управлінців. Без їхнього врахування професійна етика залишається лише засобом тиску та примусу.

Коли йдеться про моральнісну саморегуляцію, то головний наголос ставиться на внутрішніх моральних зобов'язаннях професіонала, його творчому самовираженні, моральній відповідальності, ініціативності й ступені внутрішнього засвоєння професійно-етичних вимог і цінностей. Державний управлінець постає не лише як функціонер, виконавець, а і як особистість, яка на високому рівні володіє професійними знаннями та навичками, здатна самостійно мислити та приймати відповідальні рішення, виявляє етичну чутливість до складних проблем професійної діяльності. Сформованість ціннісно-мотиваційної сфери, соціально-етичної культури державного управлінця впливає на підвищення успішності, ефективності управлінської діяльності та загалом на покращення суспільного самопочуття, морального клімату в державі.

Підтримкою індивідуальної професійно-етичної саморегуляції стають повага до особистості державного управлінця, віра в його моральнісну зрілість, створення можливостей для повноцінної професійної реалізації та розвитку людського потенціалу державного управління.

Оскільки державно-управлінська діяльність пов'язана з владними повноваженнями, до представників державного управління висуваються підвищені

моральні вимоги. Контроль за дотриманням етичних вимог на державній службі має здійснюватися на етапах:

1) відбору людей на державну службу – перевіряються знання про професійно-етичні засади державної служби та відслідковуються певні загально-людські моральні якості і професійно-етичні характеристики кандидата на посаду, які необхідні для належного виконання професійних обов'язків;

2) проходження професійної діяльності – оцінюється дотримання принципів, норм і стандартів етики державного службовця

Основне завдання державного службовця: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення.

10.2. Професійне призначення публічного службовця.

Професійне призначення державних службовців в демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину.

Співвідношення понять «державний службовець», «посадова особа», «службова особа» є предметом дискусій учених-адміністративістів. Уявляється, що службова особа — найширше поняття, охоплює собою всі інші, і стосується персоналу як державних, так і комерційних структур. Державний службовець завжди є службовою, але не завжди посадовою особою. Посадова особа може працювати як у державних, так і в органах місцевого самоврядування. Конституція України використовує дефініції «посадові / службові особи органів державної влади / органів місцевого самоврядування» (стаття 42).

Також можна говорити про «публічних службовців» — виходячи зі змісту поняття публічної служби, це: особи, які обіймають державні політичні посади, судді, прокурори, військовослужбовці(-виці), альтернативні (невійськові) службовці, дипломати, інші державні службовці, службовці органів влади Автономної Республіки Крим, службовці місцевого самоврядування

Згідно з адміністративно-правовим розподіленням державні службовці традиційно розглядаються з погляду юридичної класифікації, яка поділяє їх на:

- представників влади;
- посадових осіб;
- допоміжно-технічний або обслуговчий персонал.

Для управлінських цілей частіше за все використовується функціональна класифікація, згідно з якою прийнято виділяти три категорії працівників:

- керівників;
- вищої ланки;
- середньої ланки;
- низової ланки.
- спеціалістів:
- особи, які приймають і виконують управлінські рішення в рамках функціональних обов'язків у сфері зовнішнього управління;
- особи, зайняті переважно або виключно оперуванням інформацією, підготовкою управлінських рішень і перевіркою їх виконання;
- спеціалісти у вузькому розумінні цього слова, наприклад, особи, які виконують машинну обробку інформації, експерти тощо.
- допоміжний склад.

Існує класифікація державних службовців також за видами служби, на якій вони

перебувають:

- звичайна (цивільна) служба;
- спеціальна (мілітаризована) служба

Право бути державним службовцем мають громадяни України, яким виповнилося 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які вільно володіють державною мовою.

Не може бути державним службовцем особа, яка:

- за рішенням суду визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- відповідно до вироку суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади;
- піддавалася адміністративному стягненню за корупційне правопорушення — протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- має громадянство іншої держави.
- Не допускається призначення осіб на посади державної служби, на яких вони будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам

Стаття 7. Основні права державного службовця

1. Державний службовець має право на:

- 1) повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб;
- 2) чітке визначення посадових обов'язків;
- 3) належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення;
- 4) оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення)
- 5) відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону;
- 6) професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу;
- 7) просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- 8) участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів;
- 9) участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій у випадках, передбачених цим Законом;
- 10) оскарження в установленому законом порядку рішень про накладення дисциплінарного стягнення, звільнення з посади державної служби, а також висновку, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності;
- 11) захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб у разі повідомлення про факти порушення вимог цього Закону;
- 12) отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації з питань, що належать до його повноважень, у випадках, встановлених законом;
- 13) безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної

служби, у тому числі висновками щодо результатів оцінювання його службової діяльності;

14) проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

2. Державні службовці також реалізують інші права, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах.

Стаття 8. Основні обов'язки державного службовця

1. Державний службовець зобов'язаний:

1) дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;

3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;

4) з повагою ставитися до державних символів України;

5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;

6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;

7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення);

8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;

9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції

10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби

11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;

12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;

13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах, та контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

10.3. Підходи до місії державних службовців.

Ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати професіонали, іншими словами – усвідомлення місії професії.

У сучасній Україні роль і значення державної служби постійно зростають. Вона вимагає від державних службовців не лише спеціальних знань, професійних навичок, а й глибокої ерудиції, уміння комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку. Державна служба має бути зорієнтована на норми демократичного громадянського

суспільства й стати дійовим інструментом побудови такого суспільства. І сьогодні виявляється, щоб виконати ці проблеми необхідно зробити наголос на формуванні висок культури праці державних службовців. Для того щоб державна служба впливала на формування та розвиток прогресивної культури в суспільстві, вона сама повинна формуватися як етична система, бути носієм прогресивної суспільної моралі та її цінностей

Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів:

1) верховенства права - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави. Принцип верховенства права вимагає підпорядкування діяльності державних органів задоволенню і захисту прав людини, забезпеченню їх пріоритетності. Іншими словами, вся діяльність державної служби повинна спрямовуватись на служіння інтересам кожного громадянина і народу в цілому. Рішення і діяльність, спрямована на їх виконання, мають бути проникнуті ідеями соціальної справедливості, гуманізму, включати такі соціальні регулятори, як норми моралі, традиції, звичаї, які сформувались у суспільстві. Верховенство права передбачає законність рішень та діяльності, засновану на визнанні та беззастережному прийнятті найвищої цінності людини, її захисті від свавілля владних інституцій та посадових осіб.

2) законності - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Принцип законності означає, що професійна діяльність державних службовців здійснюється в рамках закону і на основі закону.

3) професіоналізму - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону. результатом систематичної і безперервної освіти. Термін «професіоналізм» означає глибоке і всебічне знання та володіння практичними навичками у сфері суспільно корисної діяльності. Це здатність ефективно реалізувати спеціальні професійні знання, вміння і навички, зумовлена особистісними рисами і компетенціями. Професіонал повинен не тільки володіти певним комплексом знань у різних галузях, а й бути здатним генерувати оригінальні ідеї і пропонувати неординарні підходи і способи вирішення питань. Професіоналізм тісно пов'язаний з особистими рисами людини, її самовідданістю. Тому моральність інтелігентність, чесність і порядність — це єдиний шлях до оздоровлення всього державного апарату. Представник державної влади повинен бути носієм найкращих моральних цінностей, оберегом найкращих традицій народу.

4) патріотизму - відданість та вірне служіння Українському народові. Для державного службовця цей принцип виявляється у відданості своєму професійному виборбездоганності у службових відносинах, відповідальному ставленні до дорученої справи, принциповості у стосунках із співпрацівниками і громадянами. Діяльністю службовця повинно керувати усвідомлення того, що він не заробляє, а виконує громадянський обов'язок; не працює, а служить, турбується не тільки про себе, а діє для загального блага, служить «в чужих інтересах». Цей принцип знайшов своє відображення в тексті «Присяги державного службовця», де він зобов'язується вірно служити Українському народу, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави.

5) доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення

цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження. Принцип рівного доступу до державної служби виступає засобом реалізації більш широкого принципу – принципу демократизму. Закріплений у ст. 38 Конституції та ст. 3 Закону принцип означає також створення рівних умов для проходження державної служби для всіх громадян України, яким виповнилось 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання. Головною вимогою є громадянство, рівень професійної компетенції, напрям підготовки (спеціальності) та вільне володіння державною мовою, що є новим важливим положенням Закону

8) політичної неупередженості - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків. Сутність принципу політичної неупередженості полягає в тому, що державний службовець повинен неупереджено виконувати свої обов'язки незалежно від партійної належності та особистих політичних переконань, не бути організатором страйків та не брати в них участі. Також під час виконання службових обов'язків він не має права вчиняти дії, що демонструють його політичні погляди або свідчать про особливе ставлення до політичних партій.

9) прозорості - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України. Принцип прозорості діяльності державних службовців нерозривно пов'язаний із принципом відкритості публічної адміністрації. Лише відкритість дає можливість спостерігати і наскрізь бачити, як працюють державні службовці. А це, у свою чергу, є запорукою доброго адміністрування. Вона, по-перше, дозволяє будь-якій особі, яка відчула на собі результат такого адміністрування, довідатись про підстави, які мав державний службовець для прийняття певного рішення чи вчинення дії.

10) стабільності - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від за політичного керівництва держави та державних органів.

Державна служба нерозривно пов'язана з мораллю, етикою, моральним складом державного службовця. Державні службовці мають величезний вплив на життя звичайних громадян. У багатьох випадках ці особи можуть ухвалювати рішення, які мають величезне значення для повсякденного життя громадян, а також визнавати, відхиляти чи модифікувати прохання громадян про деякі послуги або дозволяти.

Суспільне призначення державної служби полягає в забезпеченні ефективного здійснення завдань і функцій Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових обов'язків. Поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України і законами України ("Загальні правила поведінки державного службовця") Сьогодні існує різні стратегії діяльності держави, різні розуміння професійної місії державних службовців, зокрема "традиційна", орієнтована на служіння народу та "модерна", що має за мету надання послуг громадянам.

Сутність, домінуючі цінності, переваги та недоліки цих стратегій відображені в табл. 4.

Таблиця 4 - Підходи до місії державних службовців

Особливості	Підходи до місії державних службовців	
	Державна служба як служіння	Державна служба як надання послуг
Суть підходу	державна служба як священний обов'язок	державна служба як виробник послуг, як різновид найму
Домінуючі цінності	• громадянськість • рівність • представництво • відповідальність • нейтральність	• орієнтація на користувача • ефективність • змагальність • менеджеризм • гнучкість • ініціативність • партнерство
Переваги	• орієнтація на справедливість • усталені стандарти професійної етики • націленість на рівне ставлення до всіх громадян	• чітко сформульовані вимоги до державних службовців • кількісні критерії ефективності • усвідомлена оптимізація структури та параметри органів державного управління
Недоліки	• відсутність критеріїв • ефективності роботи державних службовців • труднощі з оптимізацією роботи державної служби	• втрата довіри громадян до державної служби як до представницького органу • руйнація традиційно міцної корпоративної етики • бізнес-імідж державної служби • підрив принципу службової лояльності службовця державі

Як перший, так і другий підходи мають свої переваги та свої вади. Найбільш продуктивним було б поєднання двох представлених підходів. У такому випадку моральне призначення державної служби виражалось б у формулі: “Державні службовці служать народу України, задовольняючи його потреби в послугах держави”.

Закон України «Про Державну службу» визначає професійну компетентність -ть особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Таким чином, етика державних службовців характеризується як спосіб регулювання індивідуальної та колективної поведінки й узгоджується із культурою та субкультурою груп і установ. Основними поняттями професійної етики держслужбовця є :

«професійний обов'язок», в якому досить детально фіксуються службові обов'язки.

Саме усвідомлення свого службового обов'язку спонукає представників цілого ряду професій ставитися до своєї справи з найбільшою відповідальністю. Професійний обов'язок стимулює самовіддачу, саме в ньому знаходить конкретне вираження почуття обов'язку Людини;

- «професійна честь». У понятті професійна честь виражається оцінка значущості тієї або іншої професії в житті суспільства. Усвідомлення цієї значущості дуже важливе для державного службовця і складає основу професійної гідності, самооцінки своєї діяльності. Честь — це сукупність вищих морально-етичних принципів в особі. Залежно від

характеру стосунків, в яких може знаходитися людина по відношенню до інших людей, виділяється декілька її видів. Громадянська честь чинить істотний вплив і на честь службову, принаймні, в тій частині, що пов'язана з високою соціальною значущістю державної служби й службової діяльності. Проте службова честь має і іншу, не менш важливу сторону, пов'язану з виконанням службовцями свого обов'язку: службова честь полягає в загальній думці інших про те, що людина, яка обіймає свою посаду, дійсно має усі необхідні для цього якості і в усіх випадках точно виконує свої службові обов'язки;

- «професійна справедливість». Саме професійна справедливість, професійна совість і спонукає державного службовця бути справедливим, об'єктивним не піддаватися тиску «зверху» та ін.;

- оскільки спілкування з конкретною людиною складає більшу частину робочого часу основного числа державних службовців, можна з повною упевненістю говорити про таке поняття професійної етики, як «професійний такт».

Необхідними якостями державного службовця є патріотизм, громадянськість, законотворчість, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистоплотність тощо.

Проблема професійної етики державного службовця пов'язана з тим, що його діяльність має відповідати не тільки положенням Конституції і чинного законодавства, а й моральним принципам і нормам. При цьому етичний кодекс, яким державні службовці повинні керуватися, не просто спирається на загальноприйнятую мораль, а й конкретизує її вимоги відповідно до специфіки службової діяльності, неординарних обов'язків і повноважень, що покладаються на них.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягає сутність основного завдання публічного службовця?
2. Охарактеризуйте професійне призначення публічного службовця.
3. Опишіть підходи до місії державних службовців.

ЛЕКЦІЯ 11. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НОРМИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

11.1 Питання етики державної служби.

11.2 Принципи діяльності державного службовця в країнах демократії.

11.3 Норми, стандарти поведінки державних службовців.

11.1 Питання етики державної служби.

Етика державного управління - це інституціональна етика, яка впливає з місії і філософії державного управління та презентує систему його взаємозалежних професійно-етичних цінностей, принципів, норм і механізмів їхньої підтримки.

Для точнішого відображення етосу професії та організації цілеспрямованої роботи з етизації державного управління має сенс розрізняти етику державного управління, яка є інституціональною, організаційною етикою, та етику державного управління, що презентує професійно-етичні цінності та норми на рівні особи. В понятті “професійна мораль

державних управлінців” фіксуються стихійно виниклі моральні норми цієї професійної діяльності, в понятті “професійна етика державних управлінців” - свідомо сформовані професійно-етичні вимоги до бюрократії.

Терміном “етика державного управління” позначають також галузь етичного знання, що вивчає професійну мораль і професійну етику державних управлінців, обґрунтовує ціннісні орієнтації, норми, професійно-етичні аспекти поведінки й взаємовідносин між людьми у процесі здійснення державно-управлінської діяльності, надає зорієнтовані на цю діяльність практичні рекомендації.

Мислителями минулого активно розроблялися теми моральних засад управління державою, обґрунтування моральних, професійно-етичних вимог до представників влади (Конфуцій, Сократ, Платон, Аристотель, Марк Аврелій, Сенека, Пліній Молодший, Цицерон, Августин, Т.Аквінський, Н.Макіавеллі, Д.Юм, Дж.Локк, П.А.Гольбах, Ж.-Ж.Руссо, І.Кант, Г.В.Ф.Гегель, К.Маркс, Дж.С.Мілль, М.Вебер, Л. фон Мізес та багато інших). Ці теми й нині є об’єктом наукового пошуку в державному управлінні, етиці, політології, філософії, соціології, психології тощо.

Етика державного управління виявляє специфічні вимоги моралі, пов’язані з особливістю професії. Приписи професійної етики - результат певного компромісу між загальноморальними нормами та професійними обов’язками, тому етику державного управління можна визначити і як взаємозв’язок цілей і засобів державно-управлінської діяльності та специфічно людських цілей.

Етика державного управління виявляє систему професійно-етичних вимог до державного управлінця, які базуються на усвідомленні професійного призначення (місії) державних управлінців та ціннісних засад державного управління. Професійним призначенням державних управлінців у демократичних країнах є служіння своєму народу та кожному його громадянину. Звідси випливає, що державні управлінці служать всім громадянам держави, тому вони мають дослухатися до кожної соціальної групи, кожного громадянина та вирішувати їхні проблеми, при цьому не порушуючи прав та інтересів інших членів суспільства й забезпечуючи гармонійну цілісність державного організму. Це стає можливим у разі побудови відносин соціального партнерства, реалізації діалогових взаємодій між державними інститутами й громадськістю.

Місія професії стає смисловим ядром, навколо якого вибудовується ця професійно-етична система державного управління. Вона задає цінності, принципи, формує запит на певні якості державних управлінців, чітко визначає норми, стандарти їх поведінки.

Цінності відображають те, що є важливим, цінується. Цінностями демократично орієнтованого державного управління є солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повага до неї тощо.

Принципи задають спрямування, пріоритети, якими мають керуватися представники державного управління у своїй діяльності; найбільш узагальнено виражають моральні вимоги. Такими принципами в державно-управлінській діяльності є пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

На рівні особистості цінності та принципи втілюються в моральних і громадянських якостях, якими має володіти представник державного управління. До них належать патріотизм, громадянськість, законслухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова порядність тощо.

Норми, стандарти поведінки державних управлінців - це конкретні вказівки щодо того,

як мають діяти представники державного управління, щоб їхня поведінка відповідала їх суспільно-правовому статусу. В державному управлінні фіксують стандарти:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян, верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, політична або інша неупередженість, ввічливість, коректність тощо);

- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів державного органу, а також власних здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин тощо)

- внутрішньослужбової поведінки - поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);

- ділових відносин представників державного управління з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;

- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;

- управління конфліктом інтересів;

- антикорупційного поведіння (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо);

- поведіння з конфіденційною, службовою інформацією;

- прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);

- службових викриттів

Визначаючи рівень професіоналізму державного управлінця, слід обов'язково оцінювати його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки

Перетворення в етиці державного управління можуть відбуватися через інституціональні впливи та особистісну моральнісну саморегуляцію управлінців.

Елементами етичної інфраструктури державного управ

- політична воля - жодна ініціатива у сфері етики державного управління не буде успішною, якщо за нею не стоять воля і бажання керівництва країни. Без реальної політичної та фінансової підтримки будь-які реформи приречені на невдачу Крім того, політичне керівництво країни власним прикладом повинно підтримувати високі етичні стандарти поведінки;

- законодавство - певний набір законів, приблизно однаковий для більшості країн, що фіксує критерії поведінки для державних управлінців. Законодавство країни має забезпечувати процедури нагляду, проведення розслідувань та застосування покарань. Крім того, закони та інші правові норми мають бути відредаговані таким чином, щоб у них не містилося суперечностей, щоб не ставити державних управлінців в ситуацію вибору - який саме закон краще виконувати;

- кодекси поведінки - сукупність професійно-етичних цінностей, принципів, норм, вимог до державного управлінця, що приписуються до виконання. Необхідність у кодифікуванні основних етичних вимог до представників державного управління зумовлена потребами в зміцненні довіри громадян, забезпеченні ефективної діяльності державного

управління, удосконаленні відносин у державному управлінні, уніфікації вимог до державних управлінців. В Україні роль професійно-етичного кодексу в державному управлінні відіграє Закон України “Про правила етичної поведінки” (від 17 травня 2012 р. № 4722-УІ), а на державній службі - ще й “Загальні правила поведінки державного службовця”, затверджені Наказом Головдержслужби України від 4 серпня 2010 р. № 214, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 р.;

- певні умови підтримки державного управління, державної служби - досить великий набір факторів, які впливають на поведінку працівників: рівне ставлення до всіх службовців незалежно від посади та оплати праці, механізми захисту державних службовців від свавілля керівництва тощо. На державній службі необхідно створити такі умови, щоб у працівників не виникало відчуття незахищеності;

- координуючі органи - органи державної влади, які відповідають за проведення етичної реформи державного управління і за управління адміністративною етикою;

- механізми звітності та нагляду - процедури звітності, проведення аудиту діяльності державних органів, парламентського нагляду тощо та органи, що здійснюють нагляд. У перелік цих процедур включаються й такі, які фіксують вимоги до поведінки державних управлінців в екстраординарних ситуаціях та описують механізми службових викриттів тощо;

- механізми професійної соціалізації - процедури, методи, програми навчання державних управлінців стандартам поведінки;

- суспільний нагляд за діяльністю державних управлінців - процедури, що забезпечують доступ громадян до інформації, що збирається та зберігається органами державної влади, прозорість процесів державного управління, присутність представників громадськості на засіданнях органів державного управління, участь незалежних експертів у проведенні атестацій державних службовців, можливість громадян, права яких були порушені діями чиновників, мати вичерпну інформацію про службові розслідування з цього приводу тощо.

Побудова етичної інфраструктури сприятиме створенню етичного режиму, здійсненню системного управління етикою державного управління в Україні (планування етичної роботи, мотивації управлінців на вияв етичної чутливості, моніторингу етичного клімату в державних організаціях, етичного аудиту й оцінки діяльності державних управлінців, управління конфліктами та коригування поведінки, санкціонування неналежної поведінки та усунення недоліків).

11.2 Принципи діяльності державного службовця в країнах демократії.

Демократична держава будує свою діяльність на основі розвинутої системи принципів, сформованих в процесі багатовікової еволюції теорії і практики демократії. Коли говорять про принцип демократії, мають на увазі безумовну вимогу, яка випливає з самої сутності демократії і належить до всіх її суб'єктів та інститутів.

До фундаментальних принципів демократії належать: закріплення та гарантованість прав і свобод людини, політична багатоманітність (плюралізм), поділ влади, гласність, залучення населення до вирішення питань державного значення. Вони є запорукою успішного застосування багатьох інших принципів — урахування громадської думки, співробітництва різних політичних сил, узгодження їх інтересів, урахування і охорони прав меншості, взаємоконтролю органів, що належать до різних гілок державної влади, підзвітності і підконтрольності посадових осіб та управлінських органів перед представницькими органами і населенням тощо.

Яскравим принципом демократії є конституційне закріплення прав, свобод і обов'язків

людини та їх реальна, а не декларативна гарантованість. Права і обов'язки в такому суспільстві встановлюються на основі рівності всіх перед законом.

Рівність прав і свобод особи пов'язана із цілеспрямованою діяльністю держави на забезпечення поєднання свободи однієї людини зі свободою всіх і кожного. Передумовою цього є те, що жодне право особи не може вважатися подарованим їй державою. Усі конституційні права є невідчужуваними, а відтак, що не можуть бути ані звужені, ані скасовані (ст. 22 Конституції України), і водночас виступають межами державної влади. Головними напрямками гарантування прав є можливість звернення людини до компетентних органів з метою їх поновлення, відшкодування завданої шкоди тощо. Йдеться про звернення до судових органів, включно із Конституційним Судом, Уповноваженого Верховної ради України з прав людини, органів прокуратури, використання послуг адвокатів.

Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

Суспільні блага - це такі блага, які споживаються всіма членами суспільства, виробляються державою, за умови що вони приносять істотну вигоду суспільству. Суспільне благо призводить до позитивних зовнішніх ефектів для всіх, як тільки воно стає доступним для однієї людини. Якщо забезпечена людина робить ремонт у під'їзді будинку за свій рахунок, то результатами ремонту користуються всі мешканці будинку. Отже, ремонт та благоустрій будинків - суспільне благо

Верховенство права – це панування права в суспільстві. Верховенство права вимагає від держави його втілення у правотворчу та правозастосовну діяльність, зокрема у закони, які за своїм змістом мають бути проникнуті передусім ідеями соціальної справедливості, свободи, рівності тощо. Одним з проявів верховенства права є те, що право не обмежується лише законодавством як однією з його форм, а включає й інші соціальні регулятори, зокрема норми моралі, традиції, звичаї тощо, які легітимовані суспільством і зумовлені історично досягнутим культурним рівнем суспільства.

Чесність — це одна з основних граней людських чеснот, моральна якість, що відображає одну з найважливіших вимог моральності. Включає правдивість, принциповість, вірність взятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність у правоті справи, що проводиться, щирість перед іншими і перед самим собою відносно тих мотивів, якими людина керується, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить.

Повага – абстрактна соціальна категорія, що відображає оцінку почуття *гідності / вищості / більшої ідеальності* того, на кого спрямована дана оцінка. Вона базується на визнанні високих якостей кого-небудь чи чого-небудь, відносно яких проводиться ця соціальна оцінка.

Категорія *поваги* так само, як і категорія *довіри* дуже сильно залежна від соціальної категорії *влада*. Тому в ієрархічній спільноті, що має *пірамідальну структуру управління*, семантичне розуміння категорії повага залежить від *соціального статусу / рангу* того, на кого розповсюджується *повага*.

Норми моралі - правила, що виникають із духовної потреби узгодити інтереси особи з особою і суспільством та урегулювати поведінку людей відповідно до понять добра і зла, забезпечуючи її особистими переконаннями, традиціями, вихованням, силою громадської думки.

Мораль має історичний характер, за всіх часів критерієм моральних норм виступають категорії добра і зла, чесності, порядності, совісті. «Золоте правило» моралі в євангельському

формулюванні звучить так: «В усьому, якщо хочете, щоб з вами поводитися люди, так поведіться і ви з ними».

Неупередженість (безпристрасність) як якість особистості - неохочість пристрасної, рівне ставлення до друзів і ворогів, байдужість до різних подвійностей матеріального світу (слава і ганьба, радість і печаль); бути сповненим незворушності.

Відповідальність — загальносоціологічна категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей. Відповідальність означає усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи.

Прозорість, відкритість та публічність діяльності державного органу є одними із основних принципів, що забезпечують їх функціональний розвиток на демократичних засадах. Крім того, відкритість і прозорість – характеристика діяльності, що передбачає можливість взаємодії громадськості з органом виконавчої влади при формуванні і реалізації державної політики, впливу на рішення та діяльність цих органів, доступу до повної, об'єктивної, достовірної інформації про їх діяльність.

Результативність — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів

11.3 Норми, стандарти поведінки державних службовців.

На мікрорівні етика державного службовця, що орієнтована на служіння, виражається в культурі спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації. Навколо місії професії будується вся професійно-етична система державної служби (рис. 4).

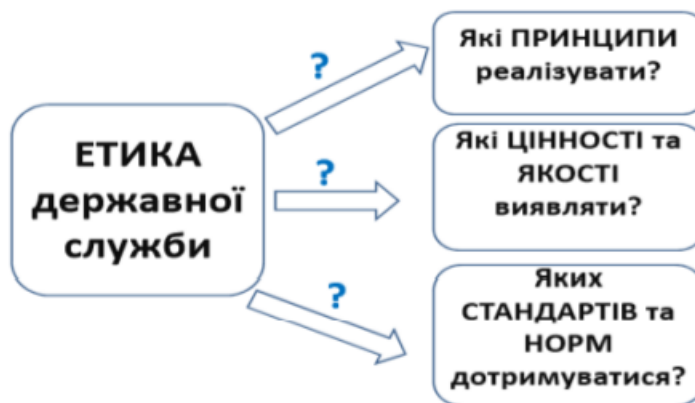


Рисунок 4 - Питання етики державної служби

Норми, стандарти поведінки державних службовців – це конкретні вказівки щодо

того, як мають діяти представники державної служби, щоб їх поведінка відповідала їх суспільно-правовому статусу.

На державній службі фіксують стандарти:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян, верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, ввічливість, коректність тощо);

- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів державного органу, якнайкраще застосовувати здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи тощо);

- внутрішньо-службової поведінки – поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);

- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;

- ділових відносин державних службовців з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;

- управління конфліктом інтересів;

- антикорупційного поведінки (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо);

- поведінки з конфіденційною, службовою інформацією;

- прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);

- службових викриттів тощо.

В Законі України “Про правила етичної поведінки” фіксуються правила поведінки представників державної влади та місцевого самоврядування щодо законності, пріоритету інтересів, політичної неупередженості, толерантності, об'єктивності, компетентності і ефективності, формування довіри до влади, конфіденційності, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди або дарунка (пожертви), декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру).

При визначенні рівня професіоналізму державного службовця мають обов'язково оцінюватися його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте питання етики державної служби.
2. Опишіть принципи діяльності державного службовця в країнах демократії.
3. В чому полягають норми та стандарти поведінки державних службовців?

ЛЕКЦІЯ 12. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В КОЛЕКТИВІ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ

- 12.1. Моральні засади спілкування у колективі.
- 12.2. Моральний аспект відносин між керівниками і підлеглими в державно-управлінській діяльності.
- 12.3. Етико-психологічні правила критики.

12.1. Моральні засади спілкування у колективі

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини установи з клієнтами. “Знаєте, чому я пішов з цього банку?” — сказав якимось керівник однієї з київських фірм. — “Тому що там до мене ставилися як до клієнта, на якому можна заробити. А я хочу, щоб на мене дивилися як на ділового партнера, з яким треба працювати”. Сталося це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися етичних норм спілкування. Не випадково деякі банки України останнім часом почали вводити Кодекс банківської етики, де визначаються жорсткі правила “м’якої” поведінки з клієнтами, основні принципи, якими мають керуватися службовці комерційного банку у відносинах з клієнтами. При розробці Кодексу банківської етики скористалися досвідом англійських комерційних банків, які мають найбагатшу історію й добropорядні традиції в організації та регулюванні відносин з клієнтами. Основний принцип — повага до прав клієнта з боку банківської установи.

Правила етикету обов’язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективного співробітництва і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємовідносин зобов’язують працівників бути однаково ввічливими і уважними до будь-якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

У відомій фірмі «IBM» будь-який керівник щонайменше 25% свого робочого часу відводить зустрічам з клієнтами, а ділові обов’язки деяких працівників в основному передбачають роботу з клієнтами. Тому етиці та етикету в роботі з клієнтами тут приділяють багато уваги. У фірмі все спрямоване на те, щоб кожний працівник, контактуючи з клієнтом, усвідомлював себе в його очах єдиним представником компанії й до того ж знав, що від його поведінки і від враження, яке він справить, залежатиме думка клієнта про компанію взагалі. Байдуке ставлення до клієнта з боку працівника фірми викличе в нього роздратування та неприязнь, а це може призвести до втрати вигідного замовлення. Майже 85% проблем, про які повідомляється по телефону, співробітники “IBM” вирішують одразу. Основне правило фірми — дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від розміру компанії та обсягів замовлення.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийняте якесь рішення, його треба дотримуватися. Віце-президент компанії «IBM» по маркетингу Ф. Роджерс пише: «Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачені час і нерви. Якщо ви зателефонували, і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: «Зачекайте хвилинку». У приймальній офісу вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах. Повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки та листи, якщо в останню хвилину без поважних причин відмінюєте зустріч або

спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення”

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов’язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений строк. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

Неабияке значення у відносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується. У цьому проявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню довготривалих взаємовідносин з діловими партнерами.

Наведені приклади свідчать, що застосування етики та етикету дає практичний результат — встановлення надійних взаємовідносин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.

Отже:

- Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль в життєдіяльності людини.
- Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.
- Етикет — складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе.
- Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.
- Службовий етикет — це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей на виробництві, у трудовому колективі.
- У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників.
- Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.

12.2. Моральний аспект відносин між керівниками і підлеглими в державно-управлінській діяльності.

Першою етичною вимогою у стосунках керівника та підлеглих є вимога поваги й доброзичливості: керівник ніколи не повинен висловлювати або загалом будь-яким чином виявляти неповагу до свого підлеглого. Це не виключає вимогливості, але це єдине, що може забезпечити взаємоповагу в колективі.

В основі правильних стосунків керівника та підлеглих лежить авторитет керівника, який забезпечується такими етичними факторами, як абсолютна чесність, добросовісність, знання своєї справи, принциповість, повага до людей, турбота про них.

Авторитетний і тактовний керівник створює атмосферу ділової простоти, вміло використовує колективний досвід. Він ураховує також такі психологічні фактори, як суворота внутрішня єдність вказівок, які даються виконавцям, індивідуальний підхід до людей, здатність «запалюватися» новою ідеєю тощо.

Для чіткої роботи органів державного управління необхідно постійно зміцнювати дисципліну його працівників. Етична сторона службової дисципліни полягає у створенні атмосфери підтягнутості, доброзичливості, принциповості; в умінні не відкладати на завтра того, що можна зробити сьогодні, не обіцяти чогось, якщо не впевнений у можливості

виконання, не запізнюватися на зустрічі чи засідання та ін. На жаль, ми ще не навчилися суворо ставитися до своїх вчинків і поведінки, дотримуватися повсякчас тих етичних норм, які ми самі встановили. Завдання керівника — тактовно і ненав'язливо виховувати високі етичні навички у своїх підлеглих. Безапеляційність завжди сприймається як вияв невихованості. Надто категорично висловлює свою думку та людина, яка абсолютно впевнена у своїй «непогрішимості», а думку інших готова відкинути, навіть не вислухавши її. Цілком очевидно, що у багатьох ситуаціях керівник повинен сказати: «я вважаю», «я переконаний», «я вимагаю». Звичайно такі слова означають, що керівник готовий взяти на себе відповідальність за вирішення якихось проблем. Проте у питаннях, які не мають принципового значення, керівник повинен уміти вибрати м'якший варіант: я думаю, мені здається, чи не здається вам, що. Адже взаєморозуміння і товариські стосунки між керівником і рештою членів колективу — важлива умова плідної співпраці. Звичайно, не лише керівник, а й усі працівники свідомі цього і намагаються разом створити сприятливу для праці атмосферу в колективі.

Керівника відзначають такі риси, як принциповість, діловитість, оперативність. Бути принциповим — значить уміти активно відстоювати свою точку зору, базуючися на твердій ідейній переконаності. Це значить також бути непримиренним до будь-яких недоліків, у яких би формах вони не виявлялися.

Бути діловитим — значить більше уваги приділяти простим, але живим, із життя взятим і життям перевіреним фактам; поменше пишних фраз — побільше простої, буденної справи, «турботи про пуд хліба і пуд вугілля»; поменше політичної тріскотні, поменше загальних розмов і абстрактних лозунгів, побільше ділового, вмілого практичного досвіду (тобто уміння вчасно приймати рішення і домагатися виконання їх).

Бути оперативним — значить своєчасно, швидко реагувати на події, правильно поводитись у колективі при розв'язанні найскладніших завдань, бути обізнаним із життям і справами колективу повсякчас і на підставі цієї обізнаності негайно розв'язувати назрілі питання.

Досвідчений керівник уміє створити у колективі потрібний тон спілкування — як у прямому, так і в переносному значенні цього слова.

У прямому — це значить, що в колективі звикають розмовляти спокійно, коректно, ввічливо (на жаль, у деяких колективах і навіть в окремих сім'ях настільки звикають до крику, лайок, цинічних, грубих, двозначних характеристик і зауважень, що ця образлива манера розмовляти уже не викликає протесту; лайку просто пропускають повз вуха).

У переносному — це значить, що в колективі панує атмосфера доброзичливості та взаємоповаги. Як свідчать соціологи, в ображеної, виведеної з рівноваги людини продуктивність праці помітно знижується (до 50%). Навіть автомат, який обслуговує схвильована, ображена, знервована людина, виконує роботу на 4—5% гірше. Тому мають цілковиту рацію ті, хто вимагає сказати «ні» грубошам, образам, лайці не лише з етичних, а й виробничих причин: вони вважають, що грубощі надто «дорого коштують» як окремій людині, так і державі.

Цілком правильною є думка про те, що похвалити когось за хорошу роботу перед усім колективом — ніколи не завадить, а от публічно ганити треба дуже обережно й обдумано: звичайно краще буває вказати підлеглому на його помилки наодинці або в колі найближчих колег. Догана перед усім колективом повинна виноситися лише в особливо важливих випадках і бути мотивованою надзвичайно ґрунтовно та переконливо.

Травмує працівників і манера керівника багатозначним тоном викликати їх на розмову до себе. Після почутої по телефону фрази «Зайдіть до мене», багато людей, як зазначають психологи, в глибині душі відчуває хвилювання, чекаючи неприємної розмови. Найчастіше ці

емоції з'являються саме у тих, хто багато працює, вкладаючи в роботу всього себе. Люди ж, які звикли при виконанні своїх службових обов'язків ховатися за спину інших, нічого самостійно не вирішувати, як правило, таких викликів не бояться, бо оскільки вони нічого не роблять, їх лаяти фактично нема за що. І хоча найчастіше такі побоювання перед дверима кабінету розвіюються одразу ж за дверима (керівник, виявляється, просто хотів порадитися про щось) — неприємний слід від них залишається. Тому, запрошуючи до себе людину, керівник — справжній сучасний керівник і висококультурна людина — хоча б кількома словами попередить про тему майбутньої розмови.

До речі, сама манера спілкування між членами колективу установи чи організації повинна будуватися на принципах лаконізму. Відомий польський спеціаліст у галузі організації управління С.Ковалевський писав: «Попередньою умовою доручення завдання і взагалі будь-яких контактів керівників і підлеглих є точна мова». Він мав на увазі такі конкретні правила: кожне доручення, завдання, справа тим краще зрозумілі, чим коротше вони викладені; слід завжди, де лише можливо, без втрат для змісту користуватися загальноприйнятими та зрозумілими словами. Лаконічність повинна бути пов'язана з конкретністю, а конкретність — це своєрідна концентрованість інформації. Усе це слід враховувати як у спілкуванні між працівниками установи, так і в розмовах із відвідувачами.

12.3. Етико-психологічні правила критики

Загалом критику ніхто не любить. Так, критикою не можна зловживати, але не можна й зневажати нею.

Вона має три напрями - зверху, знизу і зсередини (самокритика). Кожний з них має свою етику.

Критика зверху, як відомо, розвивається безперешкодно, але й тут є свої проблеми. Вони зводяться до міри й такту. Постійні дріб'язкові докори деморалізують працівників, підривають віру в свої здібності й справедливість керівника.

У виборі форм і методів критики підлеглого досвідчені менеджери завжди враховують його вік, стать і темперамент. Відомо, наприклад, що жінки більш чутливі до зауважень, ніж чоловіки. Холерики більш збудливі, ніж флегматики. Ці особливості теж слід враховувати.

Практика свідчить, що найбільше перешкод у критиці знизу. Негативне ставлення до неї досить поширене. Боротися з цим тільки етичними методами важко. І все-таки висловимо кілька зауважень.

Трудовий колектив будь-якого сучасного підприємства чи установи складається з високоосвічених працівників. І коли хтось із них виступає з конструктивною критикою на адресу свого керівника, то в 99 випадках зі ста він дійсно стурбований станом справ й намагається підвищити якість управління. Якщо керівник прислухається до зауважень то у підлеглого того зміцнюється відчуття причетності, а разом з тим зростає й повага.

Не менше труднощів спостерігаємо у самокритиці. Люди схильні переоцінювати свої здібності. Як цього уникнути? Насамперед - навчитися сприймати критику в позитивному контексті. Не як елемент "батога", що дозволяє тримати компанію в руках, а як конструктивний елемент керування, що створює атмосферу довіри й творчого пошуку.

Нижче узагальнені найбільш важливі рекомендації з конструктивної критики підлеглих, які повинен мати на увазі будь-який керівник. Ми навмисно акцентували увагу саме на вертикальних взаєминах, оскільки, як зазначалося вище, тут зосереджені основні проблеми. Втім, ті, хто регулярно бере участь у корпоративних дискусіях "по горизонталі", напевно, знайдуть слушні поради й для себе.

Перш ніж критикувати підлеглого за недоліки в роботі або виконанні конкретного

доручення, корисно поставити самому собі такі запитання:

1. Чи усвідомив зміст завдання (своїх функцій) співробітник? Можливо, невдача пов'язана з недостатнім розумінням, а отже, варто ділити провину на двох - виконавця й менеджера, що інструктував, тобто Вас.

2. Виконати роботу можна по-різному. Щоб критика була конструктивною. Ви повинні замислитися над тим чи акцентували Ви увагу підлеглого на бажаній якості результатів.

3. Наскільки новим і несподіваним було Ваше завдання для людини? Який у нього досвід у виконанні аналогічних видів робіт (вирішенні проблем)?

4. Дуже важливо врахувати так званий суб'єктивний фактор. Які особисті й професійні проблеми могли негативно позначитися на якості виконання завдань? Чи не є посилання на ці проблеми стандартним виправданням усіх попередніх та наступних невдач?

5. Ще один дуже важливий момент: якщо Ви із суб'єктивних причин відчуваєте до людини антипатію (ну не подобається Він вам з якихось, не пов'язаних із професійною діяльністю причин!), замисліться: чи не є бажання покритикувати наслідком подібних негативних емоцій?

Характеристики робочих завдань, незважаючи на зовні однакове словесне вираження, можуть згодом змінюватися: наприклад, вимагати використання нових інструментів, включати нові фактори й емоційні стани, про які навіть згадки не було на момент доручення (наказу).

Доцільно запитати себе:

- Чи змінився характер роботи з тих пір, як Ваш підлеглий останній раз її виконував?
- Які нові не враховані раніше фактори вплинули на результат?
- Чи мотивований співробітник на сумлінне виконання роботи?
- Чи був він забезпечений всім необхідним (насамперед, інформацією й матеріальними ресурсами) для досягнення поставлених цілей?
- Якщо завдання було складним, тобто таким, що потребує навчання в процесі роботи, чи врахували Ви ставлячи нове завдання можливості підлеглого до навчання?

Отже, запитань багато, і кожне з них здатне вплинути на "формат" критики, а то й взагалі на її необхідність. Остання порада: Ваші сумніви з приводу тієї чи іншої позиції допоможуть розв'язати консультації з колегами й іншими фахівцями. Якщо їхній "вердикт" про непрофесійну роботу виконавця збігається з Вашою думкою, сміливо приступайте до об'єктивного "розбору польотів", пам'ятаючи такі принципи конструктивної критики.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягають моральні засади спілкування у колективі?
2. Охарактеризуйте моральний аспект відносин між керівниками і підлеглими в державно- управлінській діяльності.
3. Опишіть етико-психологічні правила критики.

ЛЕКЦІЯ 13. ЕТИЧНІ НОРМИ ВІДНОСИН ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ГРОМАДЯН.

- 13.1 Принципи відносин представників державної влади і громадян.
- 13. 2 Бар'єри спілкування у взаємовідносинах представників державної влади громадян.
- 13.3 Довіра як основоположний принцип побудови взаємин між владою та громадянами
- 13.1 Принципи відносин представників державної влади і громадян.

13.1 Принципи відносин представників державної влади і громадян

Сутністю влади є вольові відносини (керування /панування/ — підкорення). Влада припускає верховенство, монопольне право суб'єкта приймати рішення («авторитетні рішення»), обов'язкові і значущі для об'єкта, і спроможність забезпечувати виконання прийнятих зобов'язань, тобто контролювати об'єкт. Суспільство об'єктивно потребує влади. Вона протистоїть анархії, перешкоджає руйнівним діям, небезпечним для всього соціального організму.

Суспільство - це складна, динамічна система взаємодії людей, що пов'язані між собою інте- ресами в сфері виробництва, обміну, споживання життєвих благ і встановлюють межі поведінки в спільних інтересах за допомогою соціальних норм (у тому числі - юридичних). Суспільство - також система, заснована на співпраці людей, з власною динамічною системою взаємозв'язків його членів, об'єднаних родинними зв'язками, груповими, становими, класовими, національними відносинами. Відносини людей у межах суспільства називають соціальними. У кожному суспільстві є своя система відносин: економічних: форми власності, виробництво, розподіл, обмін та ін.; соціальних: відносини між різними групами населення; політичних: ставлення груп населення до політичної влади, участь громадян та їх об'єднань у політиці; ідеологічних (духовних): культура, характер світогляду (демократичний, тоталітарний). Громадянське суспільство- це такий стан суспільства, в якому вільно реалізуються основоположні права і свободи людини і громадянина через різноманітні форми публічної громадської активності та самоорганізації. Громадянське суспільство виступає гарантією демократичного розвитку держави.

Демократичний розвиток суспільства не можливий без ефективної взаємодії суспільства та влади. Взаємодія має характер відносин й існує лише тоді, коли виділяються два чи більше елементів системи. Будучи визначальною філософською категорією, взаємодія відбиває аспект об'єктивних зв'язків, тому аналіз її змісту несе змістове навантаження в кожній конкретній науці. Дослідження взаємодії державної влади і громадянського суспільства як бази для створення ефективної системи державного управління є в Україні відносно новим питанням, вивченню теоретичних основ якого поки що приділена недостатня увага. Традиційно державне управління розглядається як вид суспільної діяльності; у контексті відносин влади і політики; відносин гілок влади між собою; відносин виконавчої влади і місцевого самоврядування; відносин державного управління і місцевого самоврядування. У цих дослідженнях використовується традиційне уявлення про державну владу, як механізм впливу на суспільство, тобто функціонування дихотомії “державна - суспільство” на основі механізму прямих зв'язків.

3. Принципи і форми взаємодії суспільства та влади Взаємодія суспільства та влади здійснюється на основі таких принципів: Соціальне партнерство Принцип соціального

партнерства передбачає налагодження конструктивної взаємодії між органами влади, суб'єктами господарської діяльності та ІГС при вирішенні соціально значимих проблем. Встановлення балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих інститутів громадянського суспільства. Принцип встановлення балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих інститутів громадянського суспільства (ІГС) передбачає встановлення рівноваги, що характеризується оптимальним співвідношенням державних інтересів та інтересів окремо взятих ІГС при виробленні та прийнятті рішень. Узгодження інтересів громадян і суспільства, їх гармонізація є визначальною умовою формування громадянського суспільства. Надання рівних можливостей Держава має сформулювати таке правове поле, яке б містило гарантії для забезпечення рівних можливостей всіх ІГС у здійсненні їх основної діяльності щодо захисту прав і свобод людини і громадянина, а також у сфері надання соціальних послуг. При цьому принцип надання рівних можливостей повинен забезпечуватися шляхом створення прозорого механізму конкуренції. Взаємовідповідальність і обов'язок давати звіт Діяльність, що спрямована на задоволення суспільних інтересів вимагає як від громадянського суспільства, так і від органів влади відкритості, почуття відповідальності і готовності давати звіт про свою діяльність та про витрачені кошти. Розробка механізмів громадського контролю за діяльністю органів влади і прийняттям ними рішень, пов'язаних з дотриманням прав і свобод людини і громадянина, відкритістю і прозорістю бюджетів і бюджетного процесу, передбачає розроблення моделі звіту органів влади перед громадськістю в публічній формі. З боку ІГС обов'язок давати звіт передбачає необхідність дотримуватися норм звітності за використання державних коштів. Невтручання держави у діяльність ІГС, за винятком випадків, 11 встановлених законом Органи влади не втручаються у діяльність ІГС, за винятком випадків, встановлених законом і діють по принципу дозволеності литтте того, що прямо передбачено чинним законодавством. Мінімізація контролю держави за діяльністю ІГС має стати одним з пріоритетних напрямків вдосконалення законодавства. Участь у виробленні політики, прийнятті рішень та їх реалізації ІГС є каналами представлення існуючих у суспільстві різноманітних інтересів, через які громадяни одержують інформацію і виражають свою думку з приводу запланованих рішень. ІГС сприймаються не як пасивні суб'єкти політики й управлінських рішень, а як безпосередні, активні і зацікавлені сторони, що мають право брати широку участь у процесі вироблення, прийняття та реалізації таких рішень на всіх його етапах - від початкових стадій обговорення доцільності їх прийняття до остаточного прийняття та реалізації. Інформаційна відкритість Принцип інформаційної відкритості передбачає: прозорість, гласність і доступ засобів масової інформації та ІГС до офіційної інформації, а з боку органів влади - надання достовірної інформації громадськості для ефективної взаємодії; активний діалог з ІГС стосовно завдань і обов'язків органів влади, а також рішень, які приймаються ними; визначення взаємних, прозорих і доступних каналів спілкування та інформування про ці канали зацікавлених груп і громадськості; надання об'єктивної інформації, з уточненням у разі необхідності про її конфіденційність і гарантуючи конфіденційність інформації, отриманої на тих же умовах від іншої сторони; популяризація і підтримка через засоби масової інформації політики взаємного співробітництва. Визнання державою багатоманітності видів діяльності ІГС Держава визнає та схвалює існування різноманітних за видами діяльності ІГС, а також їх галузеву спрямованість, та підтримує розвиток співробітництва з ІГС на професійно-профільній основі. Ефективність, гнучкість Державна політика повинна відповідати реальним суспільним потребам, мати чіткі цілі й прийматися із врахуванням оцінки їх очікуваного впливу та попереднього досвіду. Управлінські рішення мають прийматися своєчасно, механізм їх реалізації має бути гнучким. Повага, довіра, толерантність, визнання своєрідності іншої сторони ІГС і органи влади відіграють при

формуванні і здійсненні державної політики різні, але взаємодоповнюючі ролі. Органи влади поважають право громадян і їхніх об'єднань самостійно ставити перед собою мету і направляти свою діяльність на її досягнення в рамках правового поля України. До форм громадської участі в державотворчому процесі відносять: - місцеві вибори, - місцеві референдуми; - збори громадян; - місцеві ініціативи; - громадські слухання; - органи самоорганізації населення; - асоціації та інші об'єднання громадян; - дорадчі комітети. У концепції визначено найчастіше використовувані форми взаємодії органів державної влади з недержавними організаціями. Взаємодія органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства може набувати різних форм залежно від цілей і характеру виконуваної роботи, обсягу повноважень суб'єктів, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень). До таких форм взаємодії, зокрема, можна віднести такі: - участь інститутів громадянського суспільства в розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, інтересів широких верств населення, прав і свобод людини та громадянина; - здійснення ними громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади щодо вирішення проблем, що мають важливе суспільне значення (у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності, подання органам виконавчої влади експертних пропозицій);

- надання інститутами громадянського суспільства соціальних послуг населенню відповідно до укладених з органами державної влади договорів;

- утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики; - співпраця органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства в процесі підготовки та перепідготовки кадрів, спільного навчання державних службовців та представників громадських організацій навичкам ефективної взаємодії, ознайомлення широких верств населення з формами їх участі у формуванні та реалізації державної політики; - проведення органами виконавчої влади моніторингу і аналізу громадської думки, забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості; - виконання спільних проектів інформаційного, аналітично дослідницького, благодійного і соціального спрямування.

Форми взаємодії між інституціями неурядового сектора та державними органами й установами досить різноманітні, а їх конкретні види залежать від особливостей національної правової системи та політичних традицій. Вони постійно розвиваються, у процесі чого виникають нові, більш ефективні методи та форми взаємодії.

13.2 Бар'єри спілкування у взаємовідносинах представників державної влади і громадян.

У галузі державного управління загальні правила комунікації в аспекті взаємодії можна виокремити в декілька груп. По-перше, це правила постановки мети, які повинні ґрунтуватися на моніторингових дослідженнях щодо рівня сформованості суспільної думки (чи є необхідність її змінювати, чи є необхідність її формувати, якщо раніше не була сформована, чи є необхідність посилити існуючу думку якогось прошарку населення або суспільства в цілому). По-друге, це правила диференціації при проведенні певних заходів, які матимуть сенс, якщо будуть ґрунтуватися на індивідуально-особистісних компонентах індивідуумів, їх вікових особливостях, статусі, життєвому стилі держави, регіону, рівні та якості освіти індивідів, позиції в суспільстві, належності до прошарків населення, етнічній належності та ін. По-третє, це правила, які стосуються внутрішніх філософських, соціальних особливостей самого існування суспільної думки. Ці особливості окреслені в багатьох

джерелах та формулюються таким чином: суспільна думка змінюється, з нею потрібно працювати постійно; спрямованість поведінки суспільства обумовлена реаліями дійсності; вплив на суспільну думку необхідно зорієнтувати конкретно, враховуючи відмінності конкретних соціальних груп або сегментів суспільства; суспільна думка змінюється здебільшого під впливом подій, ніж за допомогою слів; суспільна думка визначається її інтересами. По-четверте, це зорієнтованість на індивідуальний загальносуспільний розвиток держави або регіону. Фахівці окреслюють взаємодію, спираючись на вирішення проблеми щодо необхідності зміни суспільних стереотипів, установок. Відзначається, що це правило стосується тих держав, в яких ідеться про зміни в державному устрої, у формах власності, у державному режимі влади

Сьогодні комунікація з громадськістю – це спеціалізована, професійно організована діяльність управління, але управління особливого типу. Це адресне управління станом громадської думки у певній сфері, корпоративними відносинами, яке здійснюється ненасильницькими (не адміністративнокомандними) засобами. В політичному житті діяльність структур зі зв'язків з громадськістю повинна сприяти розширенню масштабів участі громадян та їх об'єднань в прийнятті рішень органами влади, обмежувати бюрократичні прояви і свавілля у діяльності державних структур.

Будь-яке спілкування між державними службовцями та громадянами має сприяти встановленню контакту, взаємодії, бути націленим на продуктивний діалог. Керівники в державно-управлінській сфері виступають як представники організації у спілкуванні, налагодженні зв'язку з народом, узгодженні інтересів і поглядів різних його частин. Представницька роль в їхній діяльності займає понад половину робочого часу. Саме тому від державного адміністратора потребується гармонійне поєднання навичок політика та адміністратора (Г.Райт), висока комунікативна культура. Комунікабельність, вміння спілкуватися, стає суттєвим виміром професійності державного службовця.

У спілкуванні державних службовців з громадянами, як і в практиці людськогоспілкування загалом, існує чимало бар'єрів, що утруднюють цей процес.

Комунікативні бар'єри соціального і психологічного характеру. З одного боку, такі бар'єри можуть виникати через відсутність розуміння: а) ситуації спілкування, яка спричинена не просто різною мовою, якою спілкуються учасники комунікативного процесу, а й б) відмінностями більш глибокими, а саме – соціально-психологічними, що існують між партнерами. Такі бар'єри породжені об'єктивними соціальними причинами, приналежністю партнерів із комунікації до різних соціальних груп, і за їх появи особливо чітко виступає включеність комунікації в більш широку систему спільних відношень. З іншого боку, бар'єри комунікації можуть мати і більш виражений психологічний характер. Вони можуть виникати або в) унаслідок індивідуальних психологічних особливостей тих, хто спілкується (наприклад, надмірна сором'язливість, втаємниченість тощо), або г) унаслідок особливих психологічних відношень, що виникли між партнерами зі спілкування: неприязні, недовіри один до одного тощо.

При маніпулюванні державний службовець розглядає громадянина як об'єкт особливого роду, як засіб чи перешкоду стосовно проекту своєї діяльності. Явище, що кардинально протилежне маніпулюванню – актуалізація. Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети. Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності (Е. Шостром). Необхідність в подоланні бар'єрів спілкування вимагає вироблення у державних службовців певних комунікативних якостей та вмінь: · встановлювати контакти, створювати сприятливу, довірчу атмосферу спілкування; · віднаходити правильний стиль спілкування, враховуючи інтелектуальні,

особисті особливості співрозмовника, ступінь його емоційності; · організовувати розмову, застосовувати різних етично виважені засоби спілкування в залежності від особливостей співрозмовника та специфіки ситуації; · здійснювати самоконтроль, коректно висловлювати свою позицію, знаходити вихід із конфліктної ситуації, уміти вислухати тощо. 28 В управлінській діяльності вважається, що вміння слухати є важливим інструментом орієнтації управлінських структур на реалізацію інтересів тих, ким управляють, гнучкого та оперативного реагування на ці інтереси. При цьому в державно-управлінській діяльності активне слухання сприяє (Н.В.Іванчук): · адекватному сприйняттю публічної критики, яка відкриває нові можливості для діалогу влади з народом; · кращому виявленню, розкриттю неясних мотивів людської поведінки; · розвитку взаємності як важливої складової справедливості тощо. Бар'єри у спілкуванні з громадськістю можуть обумовлюватися не лише дефіцитом у державних службовців знань і практики з налагодження діалогових взаємодій, але й їхнім небажанням вступати в таке спілкування. Такі дії представників влади є прямим порушенням не лише етики професії, але й часто – закону

13.3 Довіра як основоположний принцип побудови взаємин між владою та громадянами

Довіра громадян до держави – основа та головна проблема владних відносин, необхідна умова життя демократичного суспільства. Громадяни, покладаючи на державу певні повноваження, підпадають в залежність від діяльності цього політичного інституту, від дій окремих державних службовців. Саме тому в природі довірчих відносин існують певні ризики – ризики зловживання делегованою владою. Це спонукає суспільство до висунення високих вимог до професіоналізму та моральних якостей представників держави та накладає на державних службовців моральні зобов'язання перед суспільством. Тому довіра до влади має яскраво виражений етичний вимір.

Довіра – ставлення до іншої особи та до її дій, яке ґрунтується на впевненості у її правоті, вірності, добросовісності, чесності. Аксіоматичним є визначення довіри як морально-психологічної установки, що не належить до сфери права. Але дійове функціонування права є передумовою створення довірливих відносин. Однак і в правовій державі довіра не виникає автоматично, її укладення потребує часу та зустрічних зусиль з боку соціальних груп та інститутів.

В залежності від ролі кожного із агентів взаємовідносин можна виділити види довіри: - надійність виконання зобов'язань;

- передбачуваність;

- точність, ефективність виконання зобов'язань

1) довіра між пасивним об'єктом (людиною, групою людей, народом), більш уразливим та беззахисним та активним суб'єктом (лідером, елітою, супердержавою);

2) довіра між активними суб'єктами.

1) При цьому виді довіри той, хто довіряє, очікує, що його не обмануть, не порушать певних моральних зобов'язань. З іншого боку – активний суб'єкт довіри бере на себе зобов'язання виконувати свій обов'язок перед тими, хто йому довіряє. Державницький патерналізм базується саме на такому виді довіри. При надмірній опіці держави над своїми громадянами, встановлюється жорсткий контроль над суспільним життям, який може призвести до тоталітаризму, втрати суспільством довіри до влади.

2) Довіра має “зустрічно” активний характер: обидві сторони розраховують на взаємну віддачу, передбачуваність, чесність, вірність. Саме взаємна довіра лежить в основі побудови суспільства на принципі егалітарності, на основі партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Факторами, що визначають рівень довіри громадян до влади є: · цілі, які ставить перед собою держава, їх відповідність інтересам і очікуванням громадян, його окремих соціальних і соціальнодемографічних груп. При цьому цілі можна поділяти залежно від ступеню їх відповідності загальним (у тому числі - моральним) нормам; · успішність досягнення цілей, тобто ефективність державного управління - наявність конкретних, відчутних і зрозумілих пересічному громадянину результатів владної діяльності (М.Руткевич). Процес встановлення довірливих відносин має свою динаміку. Державним органам України необхідно пройти всі етапи формування партнерських відносин з громадою, аби поновити довіру громадян до влади.

Р.Акофф виділяє 3 етапи формування довіри – фази розрахунку, інформаційно- довідну та тотожності. В державному управлінні проходження цих етапів буде пов'язане із специфічними задачами.

1. На фазі розрахунку держава повинна відповідати очікуванням громадян; громадяни мають відчутти, що їм вигідніше довіряти владним інститутам, навіть не дивлячись на деякий ризик. На цьому етапі громада має впевнитися в тому, що держава робить те, що обіцяє, виконує свої обіцянки та зобов'язання. Тут починає укладатися позитивний імідж державно-управлінських структур.

2. На фазі інформаційно-довідній на основі інформації та досвіду реалізації державної політики формується стійкий образ державних інституцій як тих, кому можна (або не можна) довіряти. Саме на цій фазі має бути показано, що представники державної служби здатні від декларацій перейти до справ, реалізовувати політику соціального партнерства, бути відкритими до діалогу з суспільством та до суспільного контролю. Результатом проходження цього етапу довіри є формування ефекту передбачуваності та надійності влади.

3. На фазі тотожності формується віра громадян у здатність державних інститутів відображати та представляти суспільні цінності, впевненість у стабільності соціально-економічного розвитку держави та його спроможності віднаходити дійові джерела розвитку країни. Ця фаза – найважливіший, але водночас найбільш складно досяжний етап створення довірливих відносин, який має продемонструвати спроможність держави ефективно реалізувати цілі, які відповідають інтересам та очікуванням громадян, його окремих соціальним групам, тобто ефективність державного управління. Процес становлення довіри досить складний та довготривалий. Проте зруйнувати довіру виявляється дуже легко – непродуманими, необережними висловами або діями, недостатньо поважливим ставленням, сумнівами в чесності тощо.

Соціологічні дані останніх років демонструють недостатній рівень довіри до представників державної влади. Недовіра визначається як сумнів у вірності спільній справі, у готовності дотримуватися спільних інтересів або умов взаємного договору, у щирості мотивів дій людини. Основними причинами недовіри до влади є: · цілі, що офіційно проголошені в інтересах народу і країни в цілому, істотно відрізняються від цілей справжніх, · проголошені цілі не досягаються.

Орієнтованість владних структур України не на служіння народу, а на служіння державі, а часто – й приватним інтересам, призвели до відриву державних інститутів від розуміння потреб суспільного загалу, окремих його соціальних прошарків, почасти – до відсутності ефективних механізмів державного управління. Корпоративність, кругова порука, низький професіоналізм, корупційність влади виступили суттєвими каталізаторами недовіри. Різні країни переживають падіння довіри до влади. В цьому контексті можна говорити:

· про панування у суспільстві завищених патерналістських очікувань, які держава не виправдовує, що в свою чергу, позначається на її авторитеті; · про пред'явлення до державного управління підвищених вимоги щодо його відповідності соціальному

призначенню, а, отже, знаходження будь-яких дії владних структур під пильною увагою громадськості. Недовіра може обумовлюватися і низкою інших причин, серед яких:

- організаційні причини – недостатність кваліфікованих і компетентних професіоналів, обумовлена переходом до нової моделі організації суспільства і зміною характеру роботи з громадськістю;

- ресурсні причини – недостатність фінансуванням державноуправлінських структур, відсутність необхідної матеріальної та технічної бази, обмеженість розташовуваних тимчасових ресурсів тощо;
- технічні причини – нездатність державних органів роз'яснювати громадянам мету та мотиви своєї діяльності, давати адекватне уявлення про характер цієї роботи та умови, у яких вони змушені працювати державні управлінці (Т.А.Чуднова).

Кризи довіри, як зазначає Р.Роуз у своїй праці «Посткомунізм та проблеми довіри», супроводжують і країни з розвинутими демократичними традиціями. Варто лише пригадати численні скандали, пов'язані з корупцією, у країнах, де демократичний порядок найбільше добре налагоджений, як стане зрозуміло, що підозри і недовіра до державного апарату і його офіційних осіб мають під собою підстави.

Опитування суспільної думки, проведені в Сполучених Штатах і країнах Західної Європи, неодноразово виявляли значний рівень недовіри народу до урядових інститутів. За Р.Роузом, високий рівень довіри до органів правління не є обов'язковим для забезпечення демократії. Завдяки тому, що в демократичних суспільствах мається величезна кількість інститутів, що борються за завоювання довіри народних мас, величезна кількість громадян можуть знайти визначені організації, на які можна покластися, як, утім, і інститути, яким не слід довіряти. Більш того, демократія вимагає постійного змагання між організованими групами, кожна з яких прагне переконати окремих громадян у тім, що саме їхні інтереси вона представляє, і за допомогою цього завоювати їхню довіру.

При існуванні розгалуженої організованої мережі громадських організацій, політичних партій вступають в дію механізми утримання суспільства в стабільному стані; протестні настрої не виливаються в некеровані, агресивні, «анархічні» виступи. Це ще раз підкреслює необхідність побудови громадянського суспільства як істотного важеля протистояння узурпації влади з боку держави та певного «буфера» між державою та громадянами, що здатен конструктивно вирішувати суспільні проблеми країни.

А співробітництво державних інститутів з третім сектором, делегування певних соціально-економічних і культурних функцій громадським організаціям можуть мати не лише значні соціальні, але й морально-психологічні ефекти, які виявлятимуться в зникненні відчуження між владою та громадою, укріпленні довіри громадян до влади. Адже громадяни очікують, що держава буде чутливо реагувати на їхні запити, потреби, інтереси, які у більш чітко оформленому вигляді представляє третій сектор.

Взаємодія між владою та громадськими організаціями посилить діалогове вирішення проблем суспільного розвитку, сприятиме виробленню у людей навичок співробітництва, посилить відчуття єдності, патріотизму у суспільстві. Однак це не применшує проблему довіри до влади в цілому та до окремих її представників. Укріплення рівня довіри до органів державної влади – нагальна проблема сьогодення. Стійка довготривала недовіра здатна призвести до феномену, який деякі дослідники називають “ірраціональною нелюбов’ю основної маси населення до чиновництва”, і який в силу його закріплення в “ментальних” прошарках свідомості надто складно подолати.

Взаємодовіра складається з довіри: І. З боку громадян до державних управлінців. Звертаючись до представників держави, громадянин повинен бути впевнений, що йому сприятимуть у вирішенні його проблем, нададуть необхідну допомогу в усіх його правомірних діях і вимогах. Ця довіра визначається:

А. Авторитетом органів державного управління, напрацюваннями його інституцій, їх репутацією у суспільній свідомості. Державні управлінці знаходяться в ореолі ставлення до організації. Наприклад, від негативного ставлення громадян до чиновництва незаслужено потерпають сумлінні працівники державної служби. Тому високий соціальний статус державного службовця у суспільстві забезпечується не лише матеріальним та соціальним його захистом, але й значним авторитетом державної служби у суспільстві. Створення високої репутації в очах громадськості потребує підвищення престижу державних органів, покращання системи відбору та удосконалення кадрів. Впровадження принципів гласності, рівного доступу громадян до державної служби, врахування ділових якостей та професійної підготовки претендентів на посаду, конкурсність, об'єктивність атестації посадових осіб сприятимуть укріпленню виконавчої влади компетентними, професійно підготовленими працівниками, дасть змогу забезпечити прозорість роботи державних інституцій, підвищити суспільний контроль за владою з боку громадськості.

В. Особистою поведінкою кожного представника державного управління у стосунках з громадянами. Авторитет будь-якої організації в остаточному підсумку підтверджується або дискредитується, загалом формується діями конкретних індивідів, що її представляють. Виконуючий свої службові обов'язки представник державної влади повинний пам'ятати, що саме йому суспільство довірило вирішувати самі пекучі питання державного управління, і громадська думка має сприймати його вчинки як зразок, еталоном суспільної поведінки.

ІІ. З боку державних управлінців до держави, до громадян. Атмосфера довіри виникає у процесі взаємодії, що спонукає вести мову про необхідність ствердження довіри державних управлінців до держави, громадянами якої вони являються. Державні управлінці мають право на повагу своєї особистої гідності. Довіра передбачає спільну відповідальність, перевіряється практикою, досвідом. В державі повинні бути сформовані та втілюватися в життя механізми захисту державних управлінців від неправомірних дій громадян, хамства, несправедливих звинувачень тощо.

Недовіра до влади з боку громадян зумовлює і зворотну залежність, оскільки державна влада, за визначенням, має жити народною підтримкою, без неї вона неісдатна. При стійкій недовірі до державних органів не лише громадяни, але й представники влади перебувають у стані нерішучості, невизначеності, адже стрижневе запитання владних відносин – навіщо реалізувати владу – залишається без відповіді.

Забезпечення довірливого ставлення громадян до органів державної влади є одним із першочергових завдань, вирішення якого допомагатиме створенню ефективної системи владного управління та налагодженню гармонійних взаємин між громадянами та державними управлінцями. Високий рівень довіри посилює механізм співпраці між державними органами та громадянами; низька довіра призводить до його послаблення. Недовіра громадян до влади спонукає державу до реформування. Проте з іншого боку недовіра може бути обумовлена й швидким перебігом реформування.

Ще однією складовою забезпечення довірливого ставлення громадян до державних органів є принципова зміна характеру взаємодії з народом. Для реалізації цієї цілі, крім виявлення і формування у посадових осіб державної влади високої етичної культури, потрібно вдосконалювати їх психологічну культуру, поширювати знання етикетних норм, правил поведінки. Ввічливість, коректність, шанобливість, стриманість, висока культура спілкування повинні стати нормами у контактах посадових осіб із громадянами. Навіть у ситуації, коли державний управлінець не спроможний вирішити проблему людини, громадянин має відчувати, що йому хотіли допомогти, ним не знехтували, його вислухали, зрозуміли, врахували його позицію. Саме тому державних управлінців необхідно навчати тому, як треба діяти і поводитися, щоб не підірвати довіру громадян до їхньої організації та

влади в цілому. При високому ступені довіри до влади державні управлінці (як представники управлінської еліти) мають високий авторитет, є референтною групою для громадян, тобто творцями взірців соціальної поведінки, на які орієнтуються не-елітні групи. В демократичному суспільстві громадяни мають довіряти владним інститутам.

. Міжнародний кодекс поведінки державних службовців (ООН) проголошує: державна посада, що є такою згідно з національним законодавством, – означає довіру до посадової особи та передбачає обов’язок діяти в інтересах суспільства. В рекомендованому Комітетом міністрів Ради Європи Модельному кодексі поведінки державних службовців йдеться про те, що державний службовець завжди має поводитися себе таким чином, щоб суспільна довіра та віра у чесність, неупередженість та ефективність державної служби зберігалися та підсилювалися.

Питання для самоперевірки

- 1 Охарактеризуйте принципи відносин представників державної влади і громадян.
- 2 Охарактеризуйте бар’єри спілкування у взаємовідносинах представників державної влади громадян.
- 3 Принцип довіри як основоположного принципи побудови взаємин між владою та громадянами
4. Охарактеризуйте принципи відносин представників державної влади і громадян.

ЛЕКЦІЯ 14. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

- 14.1. Види конфліктів інтересів на державній службі.
- 14.2. Причини виникнення конфліктів інтересів на державній службі.
- 14.3. Сфери вияву конфлікту інтересів на державній службі.
- 14.4. Основні засоби врегулювання конфлікту інтересів на державній службі.

14.1 Види конфліктів інтересів на державній службі

Конфлікт інтересів — це конфлікт між публічно-правовими обов'язками і приватними інтересами державної посадової особи, за якого її приватні інтереси котрі, впливають з її положення як приватної особи, здатні неправомірним чином вплинути на виконання цією державною посадовою особою її офіційних обов'язків або функцій. Іншими словами, конфлікт інтересів - це ситуація, при якій службова особа, виконуючи свої обов'язки, має приватний інтерес (особисту заінтересованість), який хоча і не обов'язково призводить до прийняття неправомірного рішення або вчинення неправомірного діяння, але здатний до цього призвести.

Закон виділяє два види конфлікту інтересів: - реальний конфлікт інтересів та потенційний конфлікт інтересів. Таке рішення законодавця підтверджує пріоритетність сучасної політики управління конфліктними ситуаціями, а не лише їх заборону.

Реальний конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

Для національного терміну реального конфлікту інтересів характерна наявність трьох об'єктивних компонентів:

- приватний інтерес;
- службове повноваження, представницьке повноваження; - протиріччя між ними, що впливає на об'єктивність або неупередженість рішення, діяння службової особи.

Розглянемо кожен із них:

1. Приватний інтерес. Першим питанням для кожного службовця завжди є правильна оцінка, що таке приватний інтерес і який із них власне може спричинити конфлікт інтересів, адже очевидно, що будь-яка службова особа, будучи членом соціуму, природно пов'язана приватними або діловими відносинами із значною кількістю фізичних осіб та юридичних осіб. Відповідь на це питання дає визначення поняття приватний інтерес — будьякий майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях (абз. 11 частини першої статті 1 Закону). Важливо підкреслити, що при наданні цього визначення, законодавцем використано словосполучення «у тому числі», тобто у дефініції окреслено лише найбільш типові форми стосунків, які можуть зумовлювати наявність майнового чи немайнового інтересу, а отже перелік самих стосунків не є вичерпним. Практично це означає, що кожен службовець при виконанні своїх повноважень повинен брати до уваги увесь спектр своїх не лише правових (юридичних), а й соціальних (приватних) відносин, які зумовлюють виникнення майнового чи немайнового інтересу. Законом не встановлюється заборон чи обмежень на наявність приватного інтересу (приватного життя), як такого. Йдеться про дотримання правил етичної поведінки службовця та відповідну оцінку приватних інтересів через призму можливого їх негативного впливу на об'єктивність прийняття рішень чи діянь службовця при реалізації своїх службових чи представницьких повноважень.

2. Службове повноваження, представницьке повноваження. Як правило, коло службових повноважень наводиться у посадових інструкціях, трудових договорах, рідше дорученнях тощо. Водночас необхідно пам'ятати, що інструкції та інші документи визначають лише безпосередні повноваження конкретного службовця, в той час, як законом або іншим нормативно-правовим актом може додатково визначатися коло як безпосередніх, так і загальнослужбових повноважень, які повинні братися до уваги при розгляді питання про наявність чи відсутність конфлікту інтересів. Перелік представницьких повноважень розкривається, як правило, у відповідних законах, що визначають правовий статус наділених ними осіб. В контексті антикорупційного законодавства, це насамперед, стосується депутатів різних рівнів та законів, які розкривають їх правовий статус, визначаючи коло їх представницьких повноважень.

3. Наявність протиріччя між інтересом та повноваженням. Наявність протиріччя встановлюється в кожному окремому випадку виконання доручення, розгляду листа, здійснення контрольного заходу тощо, шляхом порівняння повноважень та існуючого у особи приватного інтересу із подальшим визначенням можливості (неможливості) такого інтересу вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішення, вчинення діяння службовою особою. Важливо розуміти, що конфлікт інтересів існуватиме у всіх випадках, коли у особи є приватний інтерес, здатний вплинути на об'єктивність чи неупередженість рішення. Навіть тоді, коли прийняті нею рішення за наявності приватного інтересу є об'єктивними та неупередженими і відповідають закону. У цьому випадку буде мати місце втрата суспільної довіри до службової особи та органу влади, в якому вона працює. Паралельно із поняттям реального конфлікту інтересів, законодавцем було виділено також:

Потенційний конфлікт інтересів- наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на

об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи не вчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

Як бачимо із визначення, при потенційному конфлікті суперечність між приватним інтересом і службовими повноваженнями існує так само, як при реальному. Різниця ж полягає в тому, що у випадку потенційного конфлікту приватний інтерес може вплинути на об'єктивність прийняття службовцем рішення чи вчинення діянь лише в майбутньому при настанні певних обставин. Фактично йдеться про різний проміжок часу виникнення та відповідно виявлення конфлікту інтересів, що дозволяє запобігти на більш ранній стадії прийняттю неправомірних рішень чи вчиненню діянь.

Приватний інтерес – будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях. Саме наявність чи відсутність у особи приватного інтересу до вирішення певного питання у більшості випадків буде індикатором, що свідчитиме про конфлікт інтересів у особи. В основі організації роботи щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі лежить забезпечення виконання державними службовцями вимог, передбачених статтями 28 - 36 Закону «Про запобігання корупції» (розділ V «Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів» Закону №1700) Особи, на яких поширюється законодавство щодо конфлікту інтересів, повинні вживати заходів щодо недопущення його виникнення та заходів щодо його врегулювання, якщо він все-таки виник. Визначені антикорупційним законодавством обов'язки особи в цій сфері зображені на наступній схемі.



Рис.4 Заходи щодо недопущення виникнення та заходів щодо врегулювання конфлікту

14.2 Причини виникнення конфліктів інтересів на державній службі.

Конфлікт інтересів може мати місце не лише тоді, коли зазначена суперечність вже фактично вплинула на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень (вчинення або невчинення дій), а й тоді, коли вона потенційно може вплинути на них. Як вбачається з наведеного поняття «конфлікт інтересів», особистий інтерес може носити як майновий, так і немайновий характер. Крім того, конфлікт інтересів має місце й тоді, коли йдеться про суперечність особистого інтересу близької особи посадовця з його службовими

повноваженнями. Особистими інтересами Закон України «Про правила етичної поведінки» називає будь-які інтереси особи, зумовлені родинними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з іншими особами, у тому числі особисті майнові та немайнові інтереси, а також ті, що виникають у зв'язку з діяльністю особи, не пов'язаною з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, у громадських, релігійних чи інших організаціях. Саме по собі приховування особою наявного приватного інтересу вже розцінюється як порушення службової дисципліни і потребує вжиття відповідних заходів щодо запобігання корупції.

Майновий інтерес — інтерес щодо збереження або збільшення обсягу, якості нерухомого та рухомого майна особи чи близьких їй осіб. Немайновий інтерес — інтерес, спрямований на задоволення особистих фізичних (біологічних), духовних, моральних, культурних, соціальних чи інших нематеріальних потреб. Близькі особи — особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із суб'єктом, зазначеним у частині першій статті 3 цього Закону (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких із суб'єктом не мають характеру сімейних), у тому числі особи, які спільно проживають, але не перебувають у шлюбі, а також - незалежно від зазначених умов - чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний брат, рідна сестра, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням згаданого суб'єкта; Пряме підпорядкування - відносини прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника, в тому числі через вирішення (участь у вирішенні) питань прийняття на роботу, звільнення з роботи, застосування заохочень, дисциплінарних стягнень, надання вказівок, доручень тощо, контролю за їх виконанням.

14.3 Сфери вияву конфлікту інтересів на державній службі.

Економічна

комерційна та підприємницька діяльність; управління державною та громадською власністю; приватизація; проведення конкурсів, тендерів, торгів, закупівель, ліцензування; здійснення контрольних функцій

Політична

проведення виборів і референдумів; реєстрація політичних, інших суспільних об'єднань; реєстрація кандидатів в депутати; взаємодія органів влади з суспільними об'єднаннями при реалізації спільних програм і проектів; членство службовця в політичних й інших суспільних об'єднаннях або органах таких об'єднань; закордонні контакти

Кадрова створення переваг:

при вступі та просуванні на публічній службі; в процесі реалізації заходів із соціального захисту; при наданні певних гарантій, компенсацій або привілеїв; із залишенням публічної служби

14.4 Основні засоби врегулювання конфлікту інтересів на державній службі.

Основні заходи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

Суб'єкти відповідальності з метою запобігання конфлікту інтересів зобов'язані:

1. Вживати заходів щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів.

2. Повідомляти не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли особа дізналася чи повинна була дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів, безпосереднього керівника, а у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – Національне агентство з питань запобігання корупції чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень у якому виник конфлікт інтересів, відповідно.
3. Не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів.
4. Вживати заходів щодо регулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

Також у частині другій статті 28 Закону міститься пряма заборона спонукати підлеглих (прямо чи опосередковано) до прийняття рішень, вчинення дій або бездіяльності всупереч закону на користь своїх приватних інтересів або приватних інтересів третіх осіб.

Рішення про спосіб урегулювання конфлікту інтересів має бути прийняте керівником установи чи керівником органу, до компетенції якого належить звільнення особи, протягом двох робочих днів після отримання повідомлення про наявність конфлікту інтересів.

Способи врегулювання конфлікту інтересів

Конфлікт інтересів можна врегулювати ззовні (проблему вирішують розпорядчим актом керівника або керівного органу), або самостійно. В останньому випадку мова йде про дії, які працівник може вчинити особисто, для вирішити певного питання.

Самостійне врегулювання конфлікту інтересів здійснюється шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням підтверджуючих це документів безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади.

Інших способів самостійного врегулювання конфлікту інтересів законодавець не передбачив. Тому у більшості випадків доведеться покладатися на зовнішнє врегулювання

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів згідно з частиною першою статті 29 Закону здійснюється через:

1. Усунення від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті (стаття 30 Закону).

Таке рішення приймається у різний спосіб залежно від того, який характер має конфлікт інтересів:

– якщо конфлікт інтересів має тимчасовий характер то за умови можливості залучення до прийняття такого рішення або вчинення відповідних дій інших працівників рішення приймає керівник відповідного органу, підприємства, установи, організації;

– якщо конфлікт інтересів має постійний характер рішення приймає керівник органу або відповідного структурного підрозділу, у якому працює особа.

2. Обмеження доступу до інформації (стаття 31 Закону).

Це обмеження здійснюється за рішенням керівника органу або відповідного структурного підрозділу, в якому працює особа, у випадку, якщо конфлікт інтересів пов'язаний з таким доступом та має постійний характер, а також за можливості продовження належного виконання особою повноважень на посаді за умови такого обмеження і можливості доручення роботи з відповідною інформацією іншому працівнику органу, підприємства, установи, організації.

3. Перегляд обсягу службових повноважень (стаття 32 Закону).

Перегляд обсягу службових повноважень здійснюється за рішенням керівника органу, підприємства, установи, організації або відповідного структурного підрозділу, у якому працює особа, у разі, якщо конфлікт інтересів у її діяльності має постійний характер, пов'язаний з конкретним повноваженням особи, а також за можливості

продовження належного виконання нею службових завдань у разі такого перегляду і можливості наділення відповідними повноваженнями іншого працівника.

4. Здійснення повноважень під зовнішнім контролем (стаття 33 Закону).

Службові повноваження здійснюються під зовнішнім контролем у разі, якщо усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів, обмеження її доступу до інформації чи перегляд її повноважень є неможливим та відсутні підстави для її переведення на іншу посаду або звільнення.

Зовнішній контроль здійснюється у таких формах:

1. Перевірка працівником, визначеним керівником органу, підприємства, установи, організації:
 - стану та результатів виконання особою завдання;
 - вчинення нею дій;
 - змісту рішень чи проектів рішень, що приймаються або розробляються особою чи/або відповідним колегіальним органом з питань, пов'язаних із предметом конфлікту інтересів.

2. Виконання особою завдання, учинення нею дій, розгляд справ, підготовка та прийняття нею рішень у присутності визначеного керівником органу працівника.

3. Участь уповноваженої особи Агентства в роботі колегіального органу в статусі спостерігача без права голосу.

Згідно з частиною третьою статті 33 Закону в рішенні про здійснення зовнішнього контролю визначаються:

1. Форма контролю.
2. Уповноважений на проведення контролю працівник.
3. Обов'язки особи у зв'язку із застосуванням зовнішнього контролю за виконанням нею відповідного завдання, вчиненням нею дій чи прийняття рішень.
4. Переведення, звільнення особи у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів (стаття 34 Закону).

Переведення особи на іншу посаду у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів здійснюється за рішенням керівника органу, підприємства, установи, організації лише за наявності у сукупності трьох наступних умов:

1. Конфлікт інтересів у діяльності особи має постійний характер.
2. Конфлікт інтересів не може бути врегульований шляхом усунення такої особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті, обмеження її доступу до інформації, перегляду її повноважень та функцій, позбавлення приватного інтересу.
3. Є вакантна посада, яка за своїми характеристиками відповідає особистим та професійним якостям особи.

Переведення на іншу посаду може здійснюватися лише за згодою особи, у якої виник конфлікт інтересів. Звільнення особи із займаної посади у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів здійснюється у разі, якщо реальний чи потенційний конфлікт інтересів у її діяльності має постійний характер і не може бути врегульований іншим способом, в тому числі через відсутність її згоди на переведення або на позбавлення приватного інтересу.

Питання для самоперевірки

1. Опишіть види конфліктів інтересів на державній службі.
2. Охарактеризуйте причини виникнення конфліктів інтересів на державній службі.
3. Охарактеризуйте сфери вияву конфлікту інтересів на державній службі.

4. У чому полягають Основні засоби врегулювання конфлікту інтересів на державній службі?

ЛЕКЦІЯ 15. МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

15.1. Етична інфраструктура державної служби.

15.2. Етичні кодекси державних службовців.

15.3. Умови підтримки державних службовців.

15.1 Етична інфраструктура державної служби.

Реформування системи публічної влади в Україні з позиції її демократизації обумовило потребу розроблення та впровадження нової кадрової політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. У цьому контексті морально-етичну проблематику в системі державної служби слід розглядати не тільки як засіб регуляції поведінки представників органів влади, а й як спосіб формування її авторитету й довіри до неї з боку громадян.

Стратегічним напрямом розвитку публічної служби в Україні як складової частини державного управління на сучасному етапі є побудова нової системи владних відносин. Важливим чинником у розвитку і формуванні управлінської еліти в державі, її готовності до ефективної діяльності відіграє ступінь «етизації» управлінського апарату як складової професійно важливих якостей у контексті європейського виміру. Коли досить динамічно змінюється політична ситуація в державі, важливо сформулювати якісний та сучасний управлінський апарат, який міг би вчасно та результативно реагувати на виклики сьогодення. Ці завдання призначена реалізовувати управлінська еліта.

Вивчення професійної етики публічних службовців і дослідження практики службової взаємодії та відносин показали, що формування професійної етики державних службовців потребує керованості. Таку вимогу зумовлює ряд інноваційних ідей.

По-перше, загальнолюдські цінності – гідність людини, її права і свободи, справедливість, рівноправність, а також демократичні цінності – прозорість, відкритість, підзвітність і підконтрольність влади – набули статусу базових суспільних цінностей.

По-друге, формування етики державних службовців, а також гуманізація суспільних відносин як її наслідок відбуваються тільки завдяки двом зустрічним процесам: демократичному реформуванню державного управління на етичних засадах і розбудові на цих самих засадах громадянського суспільства.

По-третє, оскільки відповідальність за практичне втілення базових цінностей у суспільне життя як відповідальність за утвердження закону і справедливості, однакових для всіх покладається на органи влади і, насамперед, на її керівників, то професійна державна служба є суспільною потребою в такій владі, яка б слугувала моральним взірцем для кожного члена суспільства.

Професійна етика публічного службовця вимагає свідомої і добровільної згоди на принцип самообмеження окремих громадянських прав і свобод. Це зумовлює потребу у внутрішньому і зовнішньому контролі за етикою поведінкою державних службовців із боку як самої влади, так і з боку громадянського суспільства.

Вирішення етичних проблем професійної діяльності потребує комплексу інструментів і процедур, які будуть спонукати до етичної поведінки і врегульовувати її небажані прояви. Вони можуть бути об'єднані в етичну службу як спеціальний інститут етики публічних

службовців або ж набрати форми етичної інфраструктури публічного адміністрування.

Етична інфраструктура є сукупністю взаємодоповнювальних механізмів, методів і засобів управління професійною діяльністю державних службовців і регулювання відносин, які забезпечують формування та функціонування професійної етики. Йдеться про правові, організаційні, психолого-педагогічні, власне етичні та інші механізми управління професійною поведінкою державних службовців, які сприяють реалізації функцій професійної етики, а також механізми, методи і форми морального регулювання професійних відносин, зокрема координація, інтеграція, співучасть в управлінні, делегування повноважень, етична освіта і соціалізація тощо

Важливість та необхідність ґрунтовного наукового пізнання процесу розроблення та впровадження етичної інфраструктури як сфери суспільної життєдіяльності зумовлена ще й тим, що вона й дотепер не стала об'єктом розгорнутого аналізу вчених. Між тим не викликає сумніву той факт, що повільні темпи й труднощі реформування вітчизняної державної служби багато у чому пов'язані з відсутністю науково-аналітичного забезпечення етичної інфраструктури. Наслідком цього, зокрема, є те, що морально-етичні проблеми визнаються і стають предметом теоретичного дослідження й практичного розв'язання уже після того, як вони загострилися.

Формування етичної інфраструктури спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку політико-правової еліти, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв'язання етичних проблем.

На сьогодні етична інфраструктура як складна система містить 9 елементів, кожен з яких у процесі формування етичної інфраструктури є самостійним і важливим механізмом, який взаємодоповнює та посилює інші

Серед головних елементів інфраструктури, які суттєво впливають на процес формування політичної еліти в державі, слід зазначити кодекс поведінки публічних службовців.

Кодекс – це відправний пункт для постійної роботи з покращення етичного клімату у відомствах і установах. Без встановлення правил і норм поведінки, опираючись на різноманітну кількість законодавчих актів, які підчас суперечать один одному, державні службовці не можуть працювати ефективно.

Кодекс поведінки – це угода між декількома органами/організаціями щодо визначених принципів і/чи стандартів, що обов'язкові для кожного з цих органів/кожної з цих організацій

Кодекс визначає стандарти та норми поведінки й етики державних службовців, гарантії їх дотримання та відповідальність за їх порушення.

Він призначений для інформування фізичних і юридичних осіб про те, якої поведінки вони вправі очікувати від державних службовців.

Для того, щоб бути ефективним елементом етичної інфраструктури, Кодекс повинен створюватися і діяти на основі принципів.

Елементи інфраструктури

Перший елемент – це політична воля і публічне визнання вищим політичним керівництвом етичних норм основою демократичних трансформацій у державі.

Другий елемент – етичне законодавство, в якому повинні бути юридично закріплені базові етично-моральні норми професійної діяльності державних службовців

Третій елемент – це механізм звітності та нагляду, точніше механізм відповідальності, за допомогою якого регулюється відповідальність державних службовців і впроваджуються санкції за порушення етичних

Четвертий елемент – це кодекси поведінки. Як механізм етичної інфраструктури, кодекси поведінки (етичні кодекси) проголошують правила і стандарти поведінки державних

службовців, містять відповідні міри покарання за порушення етичних норм, забезпечуючи відкритість професійної діяльності службовців громадянам і суспільству.

П'ятий елемент – це механізм професійної соціалізації, який характеризує взаємодію людини із соціальним середовищем. Це – суспільна форма активного сприйняття індивідом соціальної інформації, необхідної для адаптації до середовища

Шостий елемент – це належні умови організації праці державних службовців в органах державної служби. Належні умови праці державних службовців – це їх право на таку організацію праці і на такі умови, в яких можливі свобода вибору і самореалізації, панує атмосфера довіри, поваги, гідності

Сьомий елемент – це координуючі етичні інститути (органи) державної служби для вирішення етичних проблем. У зв'язку зі складністю професійної етики державного службовця потрібен спеціальний незалежний державний орган, який би розглядав питання, пов'язані з професійною етикою державних службовців.

Восьмий елемент – це громадський (суспільний) нагляд (контроль) за діяльністю державних службовців через інститути громадянського суспільства.

Дев'ятий елемент – це етична експертиза, за допомогою якої з'ясовується застосування відповідних етичних стандартів, створення так званого етичного режиму в органах державної влади.

15. 2 Етичні кодекси державних службовців

5 серпня 2016 року НАДС видано наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування».

Визначальним елементом етичної інфраструктури державної служби, серцевиною професійної етики є етичні кодекси державних службовців. Кодекс етичний (моральний) – в пер. з лат. – “книжка” – сукупність моральних правил, вимог, норм, що приписуються до виконання. В етичних кодексах фіксуються: · норми та правила, що усвідомлюються та увійшли у практику більшості представників професії, є історичним завоюванням суспільства та професійного середовища; · вимоги, приписи, які є раціонально та морально обґрунтованими, але часто порушуються. Кодекс етичний в системі державної служби – сукупність професійноетичних цінностей, принципів, норм, вимог до державного службовця, що приписуються до виконання. Необхідність у кодифікуванні основних етичних вимог до представників різних гілок державної влади обумовлена певними потребами: · в зміцненні довіри громадян; · в забезпеченні ефективної діяльності державного управління; · в удосконаленні відносин в державному управлінні; · в уніфікації вимог до державних службовців. Необхідність кодифікації правил поведінки, – як зазначається Міжгалузевою групою з корупції Ради Європи, – зважаючи на різноманітність завдань, які виконуються сучасною державною адміністрацією (членами якої є 37 особи з різним вихованням та з різних соціальних верств), зараз є більшою, ніж раніше, коли більш гомогенний персонал виконував подібні функції та поділяв подібні цінності. Метою етичних кодексів у державному управлінні є: опис етичного клімату, який панує в державному управлінні; фіксація стандартів етичної поведінки, які очікуються від державних управлінців; повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення державних управлінців до громадян. Кодекси поведінки представляють собою чіткий і стислий виклад: головних принципів поведінки, дотримання яких організація очікує від своїх членів; цінностей, які вона поділяє. В кодексах державних службовців зазвичай розглядаються питання, відповіді на які, за задумом розробників, будуть сприяти професіоналам гідно виконувати їхню професійну місію та допоможуть запобігати, навчати протистояти та

примусять уберегтися від корупційних дій.

Крім опису загальних принципів та цінностей професії найвагомішими питаннями державної служби, що потребують етичної кодифікації є проблеми: конфлікту інтересів (ситуацій, коли особистий інтерес державного службовця, або його залежність від інших може стати на заваді належному виконанню його професійних обов'язків), службових привілеїв, послуг та подарунків, участі в об'єднаннях та політичній або іншій неупередженості, поводження з конфіденційною, службовою інформацією, · використання державних ресурсів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення державної служби, норм поведінки на робочому місці та у спілкуванні з громадянами, прав співробітників, · службових викриттів тощо.

Загалом, професійні етичні кодекси містять у собі опис достойної та суспільно-значимої поведінки людини в межах її професійної діяльності, фіксують моральні цінності та професійно-етичні норми поводження в сфері професії. В залежності від соціокультурної ситуації в тій чи іншій країні кодекси поведінки державних службовців можуть мати статус закону, підзаконного нормативного акту або етичної декларації. Процес входження етичних кодексів в життя професійної групи є досить складним. Необхідними умовами для ефективного функціонування кодексів є: розробка та прийняття кодексу; · доступність Кодексу всім представникам професії; широкомасштабне визнання Кодексу державними службовцями; демонстрація можливого використання Кодексу у щоденній практиці державної служби; набуття навичок спілкування; пропагування позитивних зразків поведінки; · встановлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог; · заохочення співробітників за етичну поведінку; · застосування санкцій проти порушників кодексу. В багатьох країн існує дворівнева система кодексів поведінки державного службовця, яка складається з:

1. Загального «Кодексу поведінки» – зрозумілого кожному базового документу, де викладені глобальні цілі й задачі, сформульовані загальні норми етично прийнятної поведінки представників державної служби;

2. Формальних «Етичних правил» або «Стандартів поведінки» – збірки норм, опису стандартів, що конкретизують цей Кодекс, визначають порядок реалізації вимог, викладених у Кодексі. В кодексах 1-го рівня описуються основні правила поведінки, що є загальними для всього чиновництва. У такому вигляді, як свідчить досвід, вони погано пристосовані до втілення у практичну діяльність. Тому дана модель етичної регуляції включає в себе так звані кодекси 2-го рівня – це документи, що є специфічними для окремих організацій державної служби. Такі кодекси приймаються органами виконавчої влади та детально описують типові етичні проблемні ситуації, що виникають у професійній діяльності. У Австралії та Новій Зеландії існують вичерпні всебічні кодекси, на базі яких конкретні міністерства та відомства створюють свої спеціальні кодекси, що відображають специфіку їхньої діяльності та професійно-етичних проблем. У США реалізується дещо інший підхід – тут у доповнення до Етичного кодексу, що містить 14 основних принципів етичної поведінки державних службовців, існує об'ємний документ – Постанова про норми етичної поведінки, що детально описує різноманітні етичні дилеми, з якими стикаються державні службовці.

У деяких країнах не має єдиного, загального для всіх сфер державної служби кодексу, а окремі відомства та галузі створюють свої внутрішньо орієнтовані етичні документи. В Україні вперше про необхідність розробки етичного кодексу державної служби заговорили після прийняття Національної програми боротьби з корупцією, затвердженої Указом Президента у квітні 1997 р. Програмою передбачалося запровадження в Україні Кодексу честі чи Кодексу поведінки державного службовця. Розробкою цього документу впритул зайнялася робоча група створена у Центрі правових реформи при Міністерстві юстиції України. Однак

проект Кодексу основних правил поведінки державних службовців не було винесено на парламентське обговорення. Натомість весною 2000 р., до України, як і до інших країн-членів Ради Європи, надійшов рекомендований Комітетом Міністрів Ради Європи так званий Модельний кодекс державного службовця. На основі Модельного кодексу Головним управлінням державної служби України були сформовані “Загальні правила поведінки державного службовця”. Документ затверджено наказом Голодержслужби 23 жовтня 2000 р. та зареєстровано Міністерстві юстиції 7 листопада 2000 р. Він розповсюджує свою дію і на представників судової влади, якщо для них не затвердженні окремі правила поведінки з урахуванням особливості роботи в цих органах. Діяльність парламентарів в Україні регулюється Регламентом Верховної Ради. З 2000 року у Верховну Раду України було подано ще декілька законопроектів Кодексів поведінки державних службовців, які або були відхилені, або не виносилися на розгляд українського парламенту. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158 затверджено “Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”, які зареєстровано в Мін’юсті 31 серпня 2016 р. за № 1203/29333. Загальні правила є узагальненням стандартів етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, якими вони зобов’язані керуватися під час виконання своїх посадових обов’язків. Крім «Загальних правил» роль професійно-етичного кодексу в державному управлінні в Україні відіграє Закон України “Про запобігання корупції” (від 14.10.2014 № 1700-VII). В зарубіжних державах практикується й створення Кодексів поведінки державних службовців окремих регіонів, які ґрунтуються на загальнонаціональних Етичних кодексах, проте акцентують увагу на проблемах особливо гострих для тієї чи іншої місцевості. Крім офіційно затверджених Етичних кодексів окремі державні установи укладають свої власні правила поведінки для співробітників. В таких кодексах, розроблених на основі загальних правил поведінки на державній службі, особлива увага приділяється болючим етичним питанням та ризикам, з якими стикаються ці організації. Вважається, що крім основоположних принципів та цінностей організації, тут мають міститися поради та ілюстративні приклади, які б могли допомогти працівникам у вирішенні практичних завдань. Крім того, кодекси мають надавати посилання, яким документом, або чією допомогою можна скористатися при вирішенні складної професійно-етичної дилеми. Однак реакція на функціонування Етичних кодексів є не однозначною. Якщо узагальнити претензії до формату “кодексу” як регулятивного механізму, то вони полягають в недостатній повазі до особистості державного службовця. Теоретики та практики піддають критиці існуючі етичні кодекси державних службовців через: в недемократичності; звуженні прав і свобод людей, що знаходяться на державній службі; руйнації бар’єрів між суспільним та приватним життям державних службовців створенні перепон для подальшої кар’єри того чи іншого державного службовця (обмеженні вибору місця роботи після відставки); примусовому характері, оскільки в кодексах акцент робиться на послухові, тим самим висловлюється неповага до особистості службовця; використанні кодексу як засобу політичної боротьби; неефективності механізму впровадження кодексу в життя. Така ситуація посилює значимість морального, а не адміністративного врегулювання певних сторін професійного життя. Дієвими кодекси етики стають тоді, коли вони світоглядно усвідомлюються, входять у особистісний світ людини, закріплюються внутрішньо та реалізуються на практиці. До певних умов підтримки державної служби, що спроможні забезпечити рівне ставлення до всіх службовців незалежно від посади та оплати праці, та є механізмами захисту державних службовців від свавілля керівництва відносять службові викриття. Для здійснення дисциплінарного провадження з метою визначення ступеня вини, характеру і тяжкості вчиненого дисциплінарного проступку утворюється дисциплінарна комісія з розгляду дисциплінарних справ (далі - дисциплінарна

комісія). Дисциплінарною комісією стосовно державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", є Комісія. Дисциплінарну комісію стосовно державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», утворює керівник державної служби у кожному державному органі. Дисциплінарна комісія діє у складі не менше шести членів. До складу дисциплінарної комісії включаються державні службовці державного органу, представники виборного органу первинної профспілкової організації з числа державних службовців, а в разі відсутності профспілкової організації - представники державних службовців, обрані на загальних зборах (конференції) державних службовців державного органу, а також можуть включатися представники громадських об'єднань, які мають досвід роботи у сфері державного управління, державної служби або за юридичним фахом. Кількість представників громадських об'єднань у складі дисциплінарної комісії може становити не більше двох осіб. Членам дисциплінарної комісії забороняється передавати і розголошувати інформацію, отриману під час здійснення дисциплінарного провадження. У разі якщо один із членів дисциплінарної комісії прямо підпорядкований особі, стосовно якої відкрито або здійснюється дисциплінарне провадження, такий член дисциплінарної комісії не повинен брати участі у прийнятті рішення. Строк повноважень членів дисциплінарної комісії становить три роки.

15.3.Умови підтримки державних службовців.

Певні умови підтримки державного управління включають низку чинників, які позначаються на поведінці державних управлінців. Для підвищення прозорості, передбачуваності, контрольованості влади, посилення задоволеності працівників власною працею існує потреба у створенні в органах державної влади робочої атмосфери, яка б сприяла формуванню у працівників відчуття захищеності. Так, умовами підтримки державної служби є належна заробітна плата, яка б відповідала результатам діяльності державних управлінців, соціальні пільги, достойні пенсії, позитивний або довготривалий найм, можливості для кар'єрного зростання за заслугами, високий соціальний статус. А також – справедливий розподіл обов'язків, рівне ставлення до всіх працівників незалежно від посади та оплати праці, механізми захисту державних службовців від свавілля керівництва. Відсутність або недостатність виконання цих умов, утім, не знімає відповідальності за порушення закону або за неетичне поведіння.

Крім того, гіпертрофована захищеність може призвести до апатії, безініціативності та байдужості працівників. Одними з найважливіших інструментів, що забезпечує рівність усіх державних службовців перед вимогами професійної етики, сприяє прозорості та ефективності державного управління, визнаються службові викриття. Функціональне навантаження скарг як механізму підтримки професійної етики давно вже високо поціноване у світі та широко використовується в практиці публічного адміністрування інших країн. У США та Канаді такі дії називають терміном «whistle blowing» («дуть у свисто»). Під службовим викриттям розуміється надання державними управлінцями керівництву чи ЗМІ інформації про дії державних органів чи окремих посадових осіб, які є: незаконними; неетичними; неефективними.

Вважається, що службові викриття контролюють державну службу зсередини, тим самим доповнюючи зовнішні форми контролю, що здійснюють органи нагляду, керівництво або громадськість. Процедура службового викриття здебільшого закріплюється законодавчо та включається у внутрішні інструкції державних органів. Державні службовці мають знати свої права й обов'язки в тому, що стосується виявлення ними фактичних або передбачуваних порушень у сфері державної служби. Для цих ситуацій мають існувати обов'язкові для

посадових осіб чіткі правила та процедури й офіційно затверджена ієрархія відповідальності. Службовцям також необхідно знати, який захист їм буде наданий у разі викриття ними правопорушень або порушень етичного характеру. Розрізняють сигналізаторство:

особисте (скарга надходить від працівника, якому завдали шкоди);

безособове (сповіщається про потенційний або фактичний збиток, що заподіяний іншим людям або організації, але не самому сигналізаторові).

Особливості службових викриттів у державних установах зумовлені тим, що чиновники пов'язані зі своїм урядом одночасно і як громадяни країни, і як наймані працівники, а шкода, що заподіюється державним службовцем, може вплинути не лише на відділ, у якому він працює, але також на уряд, або країну в цілому (Р. Т. Де Джордж). Причинами, що стоять на заваді службовим викриттям, можуть стати невіра працівників в ефективність відповіді на скаргу та бажання організації йти на скандал, невпевненість у моральній обґрунтованості скаргення як такого, побоювання помсти й невідповідної реакції керівництва або колег. Тому в разі незаконного звільнення або утиснень державний службовець повинен мати законодавчі підстави для захисту своїх прав.

Говорячи про службові викриття, слід звернути увагу на те, що й у цьому

феномені інституціональні, організаційні засоби стають дієвими лише за умови підтримки їх службовцями. Адже дуже часто мотивом службових викриттів є суперечність між діями тих чи інших чиновників, або навіть державних організацій, і особистими цінностями викривачів, які не припускають аморальної, некоректної з точки зору права або професійної етики поведінки.

Однак у практиці державної служби зустрічаються необґрунтовані скарги, коли обмеженість інформації або “гіпертрофована совість” деяких службовців спонукає їх до підвищеної підозрілості. Невсіма викривачами рухає моральна мотивація, іноді такими спонуканнями стають почуття помсти, зведення особистих рахунків, бажання “підсидіти” керівника, колегу тощо. Механізмами захисту сигналізаторів можуть зловживати несумлінні, непрофесійні або замішані в корупційних діях працівники. Випереджаючи звинувачення на свою адресу, вони сподіваються забезпечити собі захист, інформуючи про вигадані або незначні порушення колег. Державні службовці мають бути захищені від хибних звинувачень. Для цього в багатьох країнах установлюються правові бар'єри проти неправдивих доносів і скарг. Скажімо, в Японії надання хибної інформації про отримання послуг і подарунків від зацікавлених осіб карається попередженням, зниженням заробітної плати тощо.

Скарги неодмінно мають бути обґрунтованими й посилалися на порушення визначених норм поведінки. Для ефективного функціонування механізму скарг недостатньо існування лише кодексів поведінки, у яких зазвичай формулюються загальні цілі, завдання, норми етично прийнятної поведінки представників державної служби. Існує необхідність у створенні стандартів поведінки службовців, які б конкретизували положення кодексу, детально описували шаблони поведінки, що визначають порядок реалізації вимог, викладених у кодексі. Сприяти впровадженню практики службових викриттів могли б і застави вищих посадових осіб держави, відомства, установи, у яких виявлялося б схвальне ставлення до цього механізму підтримки етики державного управління; і створення механізмів захисту сигналізаторів, державних або суспільних органів, що стояли б на захисті прав як сигналізаторів, так і тих, на кого скаргяться. Важливою складовою етичної інфраструктури державного управління є координація етичної роботи, якою можуть займатися або окремі посадові особи, або спеціальні колегіальні координуючі органи (центральні міністерства та відомства, парламентські комітети або етичні комітети (комісії)).

Етичні комітети (етичні комісії) в державному управлінні – це спеціальні органи, що відповідають за формування та застосування етичних кодексів, стандартів поведінки на

практиці й консультують представників державного управління з питань етичного характеру.

На координуючі органи значною мірою покладається функція управління етичною роботою, тобто планування цієї роботи, мотивації чиновництва, моніторингу етичного клімату в державних організаціях, етичного аудиту й оцінювання діяльності державних управлінців, коригування поведінки, управління конфліктами, накладання санкцій за неналежну поведінку та усунення недоліків.

Так, спеціалісти, які займаються координацією етичної складової діяльності виконавчої влади, переймаються аналізом наявного етичного клімату, виявленням етичних цінностей і принципів, що мають скеровувати діяльність службовців, виробленням концепції та програм етичного управління, механізмів їх реалізації та часто менеджментом їх впровадження. За етичними комітетами також закріплюються функції: забезпечення виваженості рішень, що приймаються; проведення розслідування випадків неналежного поведінки представників влади і застосування за необхідності дисциплінарних санкцій; блокування зловживань, що пов'язані зі складністю обставин у ситуаціях, які мають непростий характер і не можуть бути кодифікованими.

Для цього органами-координаторами здійснюється формування та редагування етичного кодексу та інших документів, що регулюють етичні складові державно-управлінської діяльності; популяризація положень етичних документів; розробка заходів, що підтримують кодекс; ініціювання обговорення дискусійних питань; навчання, консультування та управління з етичних проблем; моніторинг стану етики державного управління та впровадження етичних програм, захист сигналізаторів, контроль та іноді – санкціонування професійно-етичних порушень; координація роботи з питань етики інших органів виконавчої влади; взаємодія з громадськими організаціями щодо етичних проблем державної служби; оприлюднення звітів власної діяльності тощо.

У публікаціях ОЕСР (“Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries”, 2000) розробляється типологія етичних комітетів. Вирізняються три типи нині існуючих у світовій практиці державної служби етичних комітетів залежно від того, які функції є основними в їх діяльності та яке місце в їх роботі займає процес оцінки, а саме: комітети-“радники”, комітети-“менеджери”, комітети-“сторожові пси”. Пріоритетним завданням комітетів-“радників” є проведення досліджень і вироблення рекомендацій для здійснення етичних реформ державного управління; це – своєрідні консультаційні експертні ради, які, між тим, не мають повноваження для реалізації запропонованих рекомендацій та оцінювання дій державних службовців.

Головна функція комітетів-“менеджерів” – розробка та впровадження стандартів поведінки державних службовців, відповідальність за реалізацію прийнятих етичних норм поведінки та контроль за їх дотриманням.

Основне завдання комітетів-“сторожових псів” – проведення розслідувань випадків неетичної чи незаконної поведінки державних службовців і формулювання оцінки таких дій.

Орган-координатор є ключовою (разом із етичним кодексом) складовою етичної інфраструктури державного управління. Комплексні зміни в державному управлінні України потребують створення координаційного органу з питань етики державного управління, чіткого визначення його статусу та повноважень.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте етична інфраструктура державної служби.
2. Опишіть етичні кодекси державних службовців.
3. В чому полягають умови підтримки державних службовців ?

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Бралатан В.П. Професійна етика / В.П.Бралатан, Л.В. Гуцаленко – К.: "Центр навчальної літератури", 2019. – 252 с. Режим доступу: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
2. Зусін В. Я. Етика і етикет ділового спілкування : навчальний посібник / В. Я. Зусін. – 4-е вид., перероб. та доп. – Маріуполь : ДВНЗ "ПДТУ", 2019. – 206 с. Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/23493>
3. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. Режим доступу: - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.dridu.dp.ua%2Fbiblioteka%2Fdoc%2FUpavlinnya_personalom.pdf&cflen=5156213&chunk=true
4. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с. Режим доступу: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
5. Лесько О. Й. Етика ділових відносин: Навчальний посібник. / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с. Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/index.html
6. Яремін І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник / І.І. Яремін. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. – 68с. Режим доступу: [https:// Випуск%2068%20Яремін_етика%20ДС%20_.pdf](https://www.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/index.html)
7. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с.
8. Яремін І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник / І.І. Яремін. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. – 68с.

Додаткова література

9. Жулай В.І. Теоретичні виміри понять “імідж” та “репутація”: соціально-філософський аспект / В.І. Жулай. // Збірник наукових праць “Гілея:науковий вісник”. – 2011. – № 46. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2011_46/Gileya46/F12_doc.pdf
10. Імідж в системі PR. – Режим доступу: <http://novelis.kiev.ua/pablik-rlejshnz/pr-sut-imidzh-i-texnologiji/2>.

11. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/12308/1/025_%D0%86m%D1%96dzh%20brend%20ta%20reputac_182_187_706.pdf
12. Чайка Г.Л. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації. – Режим доступу: http://pidruchniki.com.ua/12090613/menedzhment/stvorenniya_pozitivnogo_imidzhu_nadiynoyi_reputatsiyi_organizatsiyi.
13. Беленька Г. Вимоги до іміджу сучасного педагога http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/gvpkhdpi/2009_18/7-10.pdf
14. Бондаренко З. Формування іміджу педагога в умовах нової освітньої парадигми <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/archive/articles/2346.pdf>
15. Імідж викладача ВНЗ http://ua-referat.com/Імідж_викладача_ВНЗ
16. Як створити позитивний імідж учителя <http://plevady.kiev.ua/dumki-vgolos/7018-jak-stvoriti-pozitivnij-imidzh-uchitelja.html>
17. Чукут С.А., Джига Т.В. Комунікативна політика в органах державної влади (Опорний конспект до дистанційного курсу): Навчальний посібник. – К.: Секретаріат КМУ, 2007. – 117 с.
18. Balan O.S. Academic Supervision as a Tool for Future Civil Servants' Professional Image Development / O. S. Balan, M. Ye. Shepel, Ye. M. Syta // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2022. – № 1 (19). – С. 17-26. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No1/17.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.2. DOI: 10.5281/zenodo.7217409
19. Husarina N.V. Future Civil Servants' Business Etiquette Development as a Part of Professional Image / N.V. Husarina, M.Ye. Shepel, D. Savchenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 3 (61). – С. 26-32. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No3/26.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2022.3. DOI: 10.5281/zenodo.7425730.
20. United Nations Department of Economic and Social Affairs Division for Public Economics and Public Administration Professionalism and Ethics in the Public Service: Issues and Practices in Selected Regions – United Nations: New York, 2000 – 69 p. – Режим доступу - <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2000%20Professionalism%20and%20Ethics%20in%20the%20Public%20Service.pdf>
21. Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Economics and Public Administration Promoting Ethics in the Public Service. – United Nations: New York, 2000 – 55 p. – Режим доступу - <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2000%20Promoting%20Ethics%20in%20the%20Public%20Service.pdf>

Інформаційні ресурси

22. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
23. Національна парламентська бібліотека України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nplu.kiev.ua>.

24. Одеська національна наукова бібліотека ім. М. Горького [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odnb.odessa.ua/>
25. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
27. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
28. Organisational Change Management - EFQM [Електронний ресурс] // EFQM. – Режим доступу: <https://efqm.org/>