

1. Етика – основа сучасного бізнесу

Дивно! Людина обурюється злом, що йде від інших, і яке усунути не можна, а не бореться зі своїм власним злом, що в його особистій владі.
Марк Аврелій

Моральні засади міжлюдських відносин

Людство завжди мріяло про щасливе і благополучне життя, наповнено високим сенсом, на засадах ідей добра і справедливості, вірності, честі, гідності, товариської взаємодопомоги, краси і гармонії.

Совість, доброта, честь, гідність, обов'язок і відповідальність – це моральні поняття і цінності, які завжди надавали життю гідності та сенсу. Тому саме етика як наука про мораль може сформулювати в Україні нове світосприйняття, яке підніме мораль над економічними, політичними і соціальними процесами.

Етика – це теорія про мораль, у широкому розумінні є системно обґрунтованими правилами, що визначають і регулюють стосунки між людьми.

Етика розглядає наступні моральні проблеми:

1. Моральна свідомість: її основні норми, принципи, мотиви та ціннісні орієнтації, основні категорії – добро і зло, обов'язок,

відповідальність, справедливість, сенс життя і ставлення до смерті, честь і гідність, совість і сором.

2. Моральна діяльність: свобода дії, свобода вибору, свобода волі, вчинок як елементарна форма моральної діяльності, співвідношення мети і засобів діяльності мотиву і результатів дії.

3. Моральні відносини: моральна сутність спілкування між людьми, відкритість, монологічність і діалогічність у процесі спілкування, толерантність, повага, співчуття, любов, етика і культура спілкування.

Моральні цінності прості й очевидні:

1) це поважне і доброзичливе ставлення до життя з його радощами, тривогами, надіями і розчаруваннями, вірою та сумнівами;

2) це те, що надає сенс життю: любов і турбота про рідних і близьких, дім, рідний край;

3) це збереження природи і шанобливе ставлення до спадку культури, історії та людства;

4) це свобода, незалежність, обов'язок і відповідальність, доброта і людяність, вірність, честь і гідність, дружба і любов;

З іншого боку, простота і самоочевидність моральних цінностей завжди перебувала в суперечності з дійсністю, це робило моральні цінності предметом гострих дискусій і спонукало людство до моральних пошуків.

Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

Етичні норми підрозділяються на:

- універсальні (загальнолюдські),
- групові (спільнотні: народ, нація, клас);
- особистісні.

Групові й особистісні так чи інакше належать до загальнолюдських моральних цінностей.

Співвідношення матеріальних і духовних факторів щодо мети і засобів їх реалізації залежить від багатьох чинників.

Проте слід пам'ятати основний

принцип, який регулює співвідношення мети і засобів у цивілізованому бізнесі.

В сучасному бізнесі існують три рівні етичні правила:

1. Нормативні принципи, зафіксовані в загальнолюдських етичних нормах (не вкради, не убий та інші).
2. Професійні правила певного виду діяльності.
3. Корпоративні норми групової поведінки

Етичні норми регулюють усі процеси функціонування колективу: від прийняття на роботу, вирішення конфліктної ситуації до звільнення з роботи.

2. Бізнес-етика організацій

Правила використання етичних норм в управлінській сфері

Організація, фірма – це робоча група (колектив), що створена перш за все для виконання певної роботи. Це складний професійний організм з наявністю зворотних вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Пірамідальна (ієрархічна) структура будь-якого робочого колективу ставить на перший план проблему керівництва.

Керівництво – це приватний випадок управління, сукупність процесів, взаємодія між керівником і підлеглими, діяльність, що спрямована на спонукання співробітників до досягнення певної мети, шляхом впливу на індивідуальну і колективну свідомість. Будь-який керівник завжди вирішує: які завдання першочергові, а які можуть зачекати; що він повинен зробити сам, що можна доручити іншим; як спрямувати діяльність співробітників; що слід зробити для координації їхніх дій, забезпечення атмосфери співробітництва тощо.

Засоби реалізації поставлених завдань можна охарактеризувати як стилі керівництва (або моделі управління). Вони були розроблені у 30-х рр. XX ст. американським ученим К. Левінім і стали класичними. До них належать: авторитарні, демократичні і ліберальні моделі управління.

У повсякденному житті кожен із нас стикається з проявами всіх стилів керівництва. Не завжди вони виявляються в "чистому" вигляді, і не один із них не може претендувати на універсальність.

Більшість дослідників вважають, що можна сконструювати "ідеальний" образ керівника, в якому будуть гармонійно поєднані як інтелектуальні, особистісні, так і ділові, професійні якості. Основними рисами такого керівника мають бути наступні стилі та вміння.

1. **Стиль мислення.** У процесі своєї діяльності керівник повинен вміти мислити проблемно і на перспективу, охоплюючи всі сторони проблеми; оригінально й оперативно (останнє дуже важливо, оскільки до цього підштовхує динаміка ринку), а

також самокритично і об'єктивно.

2. *Вміння спілкуватись.* Ділове спілкування повинно здійснюватися незалежно, як від особистого емоційного стану, так і від ставлення до партнера (симпатичний, не симпатичний).

3. *Гідність та відповідальність.*

4. *Висока працездатність*, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином.

5. *Вміння організувати роботу колективу*, використовуючи норми ділової етики.

Існують **типові помилки** керівника в офіційному спілкуванні з підлеглим:

- Не дає конкретних завдань, але постійно дошкуляє підлеглим великою кількістю питань загального характеру.
- «Зациклений» на одній темі у спілкуванні з персоналом, наприклад, на трудовій дисципліні.
- Кожен день дає нові завдання.
- Постійно говорить про свої задуми.
- Не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем.
- Захоплюється нововведеннями.

Ставлення управлінського персоналу до найманого працівника

Професійні здібності претендента перевіряються шляхом співбесіди (інтерв'ю), анкетування (резюме) і тестів.

Перевірка особистісних якостей передбачає виявлення п'яниць, наркоманів, неврівноважених, людей, яким властиві заздрість, почуття помсти, улесливість, жадібність тощо. Після співбесіди претендента приймають на роботу (з випробувальним терміном 1,3, 6, а в Ізраїлі до 18 місяців) чи відмовляють йому.

Усі ці процедури регулюються етичними нормами. Інтерв'юер має поводитися доброзичливо, з повагою, не зачіпаючи гідність претендента. Співбесіду, як правило, проводять в окремому кабінеті. Роботодавець заздалегідь знайомиться з анкетними даними (резюме). Під час бесіди звертається до претендента на ім'я і тільки на "ви", зберігає дистанцію у спілкуванні, використовуючи всі правила ділової бесіди. Віддаючи накази та надаючи доручення співробітникам, треба враховувати особистість співробітника чи організований він, чи його треба підштовхувати і контролювати на кожному кроці). Доручення краще роботи у формі прохання, а не в наказовому тоні, не слід при цьому вживати жаргонні та некоректні слова. Більшість людей не люблять, коли з ними говорять у наказовому і пихатому тоні.

Не принижуйте гідність людей, критикуйте, карайте обачливо. Згадайте фразу: «Критика подібна поштовим голубам, які завжди повертаються додому» (Д. Карнегі). Тому критикуйте або карайте тільки за дії, а не за особисті якості працівника. Ніколи не звинувачуйте підлеглих у нерозумінні, впертості, нестриманості. Якщо це можливо використовуйте «техніку бутерброда»: сховайте критику між двома компліментами.

Якщо ви запросили підлеглиго до свого кабінету з наміром покарати, то обов'язково запропонуйте йому сісти, щоб ця ситуація не виглядала як «виклик школяра до директора». Пам'ятайте, перед вами доросла людина, і звісно ж не можна підвищувати голос та лаятися.

Звільнення з роботи завжди дуже делікатна справа. Передусім не можна звільняти людину, керуючись лише власним ставленням. Організація – це не місце, де слід виявляти симпатію чи антипатію. Існують певні законодавчі норми, яких слід завжди дотримуватись. Проте є і певні етичні норми. Обов'язково перед звільненням треба поговорити із працівником, це допоможе прояснити ситуацію, з'ясувати причину звільнення.

Якщо працівник не бажає залишатись – не наполягайте, дайте хороші рекомендації, щоб людина могла влаштуватись на роботу.

Керівнику, управлінському персоналу необхідно мати хоча б елементарні уявлення про конфлікти і способи поведінки у конфліктних ситуаціях.

Конфлікт – це зіткнення, що виникає у процесі взаємодії конкретних людей або груп, які мають протилежні цілі, інтереси, погляди.

Соціальна психологія виділяє такі *види конфліктів*:

- За кількістю учасників – внутрішньо особистісні (між симпатіями і службовими обов'язками); міжособистісні (між керівником і його заступником з приводу посади, премії тощо; між особистістю і організацією); міжгрупові (між організаціями або групами однакового чи різного статусу).

- За рівнем, на якому відбувається конфлікт – вертикальний (між керівником і підлеглими); горизонтальний (між колегами, які не підпорядковуються один одному); змішані – мають характерні риси горизонтального і вертикального рівнів, це найбільш поширені конфлікти (70

– 80% від усіх існуючих).

- За характером причин, що викликали конфлікти, виділяються три групи:

До першої групи належать конфлікти, що виникають на ґрунті виробничої діяльності.

Друга група – це конфлікти, пов'язані з психологічними особливостями людських взаємовідносин, тобто з симпатією чи антипатією; з різницею у культурному рівні конфліктуючих; з напруженим психологічним кліматом у колективі.

І, нарешті, третя група – це конфлікти, пов'язані з особистісною своєрідністю членів колективу, керівника. Наприклад, конфлікти через невміння керувати своїми емоціям, через агресивність, некоммунікабельність, нетактовність тощо.

- За впливом на діяльність конфлікти поділяються на:

- конструктивні – що сприяють виходу організації, колективу на більш високий рівень розвитку;
- деструктивні – призводять до негативних наслідків, переростають у суперечку між членами колективу, різко

знижують ефективність роботи.

Конфлікти, незважаючи на свою специфіку та різноманітність, мають *спільні стадії протікання*.

1. Стадія потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей, норм (конфліктна ситуація).

2. Стадія переходу потенційного конфлікту в реальний (наявність приводу (інциденту), коли одна із сторін починає

заціпати інтереси іншої).

3. Стадія дій.

4. Стадія вирішення конфлікту.

Раніше вважали, що основним засобом боротьби з конфліктом є безконфліктне існування. Однак це утопія. Останнім часом позиція щодо конфлікту змінилася й увага акцентується на управлінні конфліктом.

К. Томасом і Р. Кілменом були розроблені основні, найбільш прийнятні *лінії поведінки у конфліктній ситуації*. Це так звана типологія Томаса- Кілмена за якою існує п'ять основних стилів поведінки у конфлікті.

Поведінка в конкретному конфлікті, визначається тією мірою, у якій ви бажаєте задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони: чи досягнення це своєї мети будь за що, чи збереження добрих стосунків з іншими. Співвідношення цих умов обумовлює вибір стилю поведінки.

- Стиль конкуренції, суперництва може використовувати людина, яка має сильну волю, авторитет, владу і не дуже зацікавлена у співробітництві з конфліктуючою стороною у разі появи складних обставин, що вимагають швидких, безкомпромисних дій.

- Стиль співробітництва, як правило, використовується, якщо необхідно відстоювати власні інтереси або слід зважати на бажання іншої сторони.

- Стиль компромісу знаходиться посередині сітки Томаса-Кілмена. Сутність його в тому, що сторони намагаються урегулювати розбіжності шляхом взаємних поступок.

- Стиль ухиляння доцільний тоді, коли проблема не дуже важлива, або якщо мета сторони не полягає у відстоюванні своїх прав і бажанні витратити багато сил і часу.

- Стиль пристосування свідчить, що можливо поступитися своїми інтересами (заради атмосфери в колективі, збереження дружніх стосунків та ін.).

Ставлення працівника до своїх обов'язків

Взаємовідносини підлеглого з керівником, штатного працівника з управлінським персоналом (вертикальний рівень) визначаються певними правилами:

- до керівника слід ставитися з повагою, демонструючи свою готовність до взаємодії та виконання доручень;
- не слід поводитися з керівником заподадливо;
- критичне зауваження керівника може мати сенс, тому варто подумати, де і чому припущено помилку;
- звертаючись до керівника, доцільно вживати ту форму, якою користується більшість співробітників.

Спілкування з колегами (горизонтальний рівень), відповідно до визначених правил, має відбуватися з позиції – "бути доброзичливим, ввічливим, привітним".

- Співрозмовника слід слухати уважно.
- Не слід обговорювати на роботі свої домашні та особисті проблеми.
- Розмовляти належить не голосно, щоб не заважати іншим.
- Поважайте погляди інших, намагайтеся зрозуміти їхню точку зору.
- Завжди прислуховуйтеся до критики і порад колег; не слід дратуватися, коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, навпаки, покажіть, що цінуєте думку і досвід інших.

Звичкам слід приділяти особливу увагу. Трапляється, що новачок через необачність може щось не те сказати або зробити, і це накладає певний відбиток на всю подальшу діяльність.

Щоб справити позитивне враження вже під час першої зустрічі, необхідно вміти складати резюме і пройти інтерв'ю.

Резюме (від франц. résumé) – це своєрідний виклад трудової біографії із зазначенням деяких особистісних якостей. Існують певні правила щодо оформлення резюме.

Папір для резюме має бути білого (світло-сірого) кольору, стандартної форми (А 4), шрифт чорний, простий, односторонній. Якщо вам запропонують написати резюме від руки, не лякайтеся, можливо за почерком намагаються з'ясувати ваш характер. Існують графологічні тести, за допомогою яких можна дізнатися про особливості почерку, і якщо потрібно – відкоригувати його.

Не завжди рекомендації і хороше резюме гарантують прийом на роботу. Головне – співбесіда (інтерв'ю).

Етичні норми у взаємовідносинах із діловими партнерами, конкурентами

Завоювання авторитету – це складний і тривалий процес, однак, якщо підприємець ним володіє – це 50% успіху.

Звісно, нечесні бізнесмени завжди були і є зараз, і це всім добре відомо. Саме вони склали приказку: «Не обдурюй – не продаєш», яку нерідко і сьогодні доводиться чути. Однак нечесність у сучасному Цивілізованому бізнесі скоріше виняток, аніж загальне правило. Зараз без чесності і порядності у відносинах між підприємствами, банками, окремими людьми цивілізоване суспільство неможливе. Це підтверджується хоча б тим, що тони нафтопродуктів, десятки мільйонів акцій та інших цінних паперів кожного дня продають і купують на товарних і фондових біржах Заходу на підставі усних угод. Чесність і порядність виявляється також і в тому, що кожного року купуються товари на мільярди доларів на підставі не оформлених своєчасно контрактів. Багато оптових і роздрібних фірм довіряють оформлення супровідних документів на товари своїм постачальникам. Принцип, за яким гарантується повернення грошей у разі незадоволення клієнта, дуже розповсюджений у багатьох західних фірмах, корпораціях і магазинах.

Звісно, і в промислово розвинених країнах у сфері бізнесу трапляються випадки зловживань, елементарної непорядності, виникають скандали. Однак головне в бізнесі – чесність, порядність, намагання не обдурити партнера, а укласти взаємовигідну угоду, для того щоб рухатися вперед.

Вступаючи на ринок, важко знайти свою нішу, бо вже майже всі товари виготовляються і продаються. Як же бути, щоб і прибуток мати, і партнерів, і не загинути в конкурентній боротьбі? Треба керуватись основним законом ринку: задовольнити потреби клієнта більш якісно і за більш прийнятну ціну, а не обмовляти продукцію чи послуги інших фірм. Деякі бізнесмени використовують чутки як засіб конкурентної боротьби. Наприклад, розповсюджують чутки про те, що конкурент шие одяг чи взуття на місцевих фабриках, а видає за продукцію відомої закордонної фірми. Однак слід пам'ятати таке – чутки не є

свідомою брехнею, вони належать до так званих засобів «недобросовісної» конкуренції. Це означає, що коли джерело чуток буде «вираховане», такий підприємець автоматично втрачає довіру інших підприємців. Таким чином, намір «підмочити» репутацію конкурента обертається власним програвом.

Для відпрацювання стратегії та тактики конкурентної боротьби слід залучати цивілізовані методи. Необхідно знати основні характеристики продукції конкурента, щоб зробити свою продукцію чи послуги конкурентоспроможними.

Японські фірми одними із перших у діловому світі усвідомили необхідність ретельного вивчення позицій конкурентів. Їх приклад наслідують багато фірм, компаній, корпорацій. Наприклад, компанія «Форд» розбирає вироби конкурентів (все до останнього гвинтика). Це дає змогу проаналізувати не тільки матеріал, із якого виготовлена деталь, а й особливості самого процесу виготовлення. Потім проводять розрахунок витрат, визначають собівартість деталей, роблять висновки. На підставі цього виробляють новації щодо якості, зниження собівартості деталей та уніфікації вузлів і блоків.

Фірма «ІВМ» вийшла на ринок у 60-х роках під гаслом: «Хто володіє інформацією, той володіє світом». Дуже доречно.

Необхідно використовувати існуючий досвід: скласти список конкурентів (за телефонним довідником, рекламою тощо), ознайомитися з рекламними матеріалами, відвідати збори професійних асоціацій і союзів. Усе це дозволить більше дізнатися про своїх конкурентів.

Складання бази даних про конкурента кропітка справа, яка потребує не тільки педантичності в оформленні, але й високого професіоналізму. Тому доручати таку роботу слід людині, яка буде постійно відстежувати і поновлювати інформацію, а головне – аналізувати її і робити прогноз тенденцій розвитку конкурентів.

Сформований банк даних на кожного конкурента дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, розробити стратегію своєї діяльності. Це дозволить протриматися на ринку, стати лідером у галузі чи знайти партнера. Такої стратегії в конкурентній боротьбі дотримується більшість фірм і компаній.

3. Сучасний службовий етикет

Етикет як сукупність форм, манер поведінки, правил ввічливості

Етикет – установлений порядок поведінки де-небудь.

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

Розрізняють кілька видів етикету, основними з яких є:

- придворний етикет – строго регламентований порядок і форми обходження, установлені при дворах монархів;
- дипломатичний етикет – правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб при контактах один з одним на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;
- військовий етикет – збір загальноприйнятих в армії правил, норм і манер поведінки військовослужбовців у всіх сферах їхньої діяльності;
- загальногромадянський етикет – сукупність правил, традицій та умовностей, дотримуваних громадянами при спілкуванні один з одним.

Більшість правил дипломатичного, військового й загальногромадянського етикету тією чи іншою мірою збігаються. Відмінність між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипломатами надається більшого значення, оскільки відступ від них або порушення цих правил може заподіяти втрату престижу країни або її офіційних представників і привести до ускладнення у взаєминах держав.

У міру змін умов життя людства, росту культури одні правила поведінки змінюються на інші. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поведіння, неприпустимі в одному місці й при одних обставинах, будуть доречними в іншому місці й за інших обставин.

Етикет підприємця включає:

- правила представлення і знайомства;
- правила ведення ділових бесід;
- правила ділової переписки і телефонних переговорів;
- вимоги до зовнішнього вигляду, манерам, діловому одягу;
- вимоги до мови;
- знання ділового протоколу та ін.

Правила представлення і знайомства

Необхідно привітати свого співрозмовника першим, переважно звертаючись до нього по імені і по батькові (не слід зловживати звертанням тільки по імені, та й ще в скороченому варіанті – на американський манер, що буде свідчити про наслідування). У нашій країні за традицією прийнято шанобливо називати людей по імені і по батькові. По іменах можна звертатися тільки до молодих людей, якщо вони не заперечують проти цього. Звертання в діловій обстановці прийнято тільки на «Ви». При діловій зустрічі з незнайомими людьми необхідно представитися самому чи за посередництвом людини, що влаштовує зустріч. Чоловік завжди представляється жінці першим; молодших за віком варто представляти більш старшим, а не навпаки.

У практиці широке поширення одержали візитні картки. Вони дозволяють уникнути непорозуміння у звертанні до людини. Вручаючи кому-небудь візитну картку, ви тим самим показуєте прагнення й у майбутньому підтримувати ділові й особисті контакти. Картки виконуються в основному на білому чи пастельного тону паперу, де типографським способом повинні бути надруковані прізвище, ім'я, по батькові, посада, адреса фірми, номер телефону та можливі інші відомості.

Правила ведення ділових бесід

Грамотність, логічність, емоційне фарбування мови є обов'язковою умовою будь-якого ділового контакту. Необхідно

стежити за правильним уживанням слів, їхньою вимовою, наголосами, а також уникати від слів- паразитів «так сказати», «значить», «розумієте».

Треба також уникати зарозумілого і категоричного тону.

Основними правилами ведення ділових бесід рекомендується враховувати такі моменти:

- висловлюйтеся коротко (росіяни люблять поговорити і найчастіше неясно виражають свої думки – це дратує ділової людини);

- обережно використовуйте слово «я»;
- спирайтеся тільки на факти, а не домисли;
- не захоплюйтеся деталями;
- уникайте повчальності;
- шукайте шляху врегулювання складного питання, а не його загострення;
- при зустрічі з агресивно налаштованим партнером уникайте конфліктів.

Ділове спілкування не увінчається успіхом, якщо партнери не навчаться слухати один одного. Важливо не просто чути, але і прагнути почути кожне слово, зрозуміти його значення в конкретній фразі, закінченому реченні. З психологічної точки зору слухання необхідне для задоволення власних інтересів і потреб.

Навчитися ефективно слухати нелегко. Насамперед треба захотіти слухати і розуміти співрозмовника. По суті процес слухання подібний процесу пізнання.

Для дотримання основних правил ефективного слухання необхідно:

- викликати в собі зацікавленість у темі ділової бесіди чи суперечки;
- слухаючи, виділити для себе основні думки доповідача чи співрозмовника і намагатися правильно зрозуміти його;
- швидко зіставити отриману інформацію з власною та відразу повернутися до основного змісту суперечки, бесіди;
- уважно слухаючи, залишатися активним учасником бесіди;
- по можливості робити записи, щоб не спотворити логіку викладу партнера;
- слухаючи, контролювати міміку, щоб не скривдити партнера кривою усмішкою, недобррозичливим поглядом та ін.

Уміння слухати співрозмовника – це запорука взаєморозуміння, без якого взаємини можуть не скластися.

Розуміння – насамперед здатність прогнозувати. Якщо ви, вислухавши співрозмовника, зможете уявити, які дії настануть за розмовою, значить ви зуміли правильно зрозуміти його.

ПИТАННЯ ДО ОБГОВОРЕННЯ

1. Назвіть моральні засади міжлюдських відносин.
2. Охарактеризуйте етичні теорії давності та сучасності.
3. Охарактеризуйте види етичних норм.
4. Що є бізнес-етикою? Назвіть основні етичні правила в бізнесі.
5. Що таке керівництво? Які стилі керівництва існують?
6. У чому полягає майстерність керівника щодо вибору стилів керівництва? Аргументуйте свою відповідь.
7. Що таке конфлікт у колективі, яку стратегію щодо вирішення конфлікту має виробити керівник?
8. Якими етичними нормами і правилами слід керуватися управлінському персоналу для стабільного функціонування колективу?
9. У чому полягає ставлення найманого працівника до своїх обов'язків?
10. Яке ставлення управлінського персоналу до найманого працівника, який зловживає алкоголем, займається хабарництвом, здирицтвом і які рішення щодо нього можуть прийматися?
11. У чому полягає різниця між партнером і конкурентом? Коли конкурент стає партнером?
12. Що таке «чесна конкуренція»? Якими засобами і чому не можна користуватися, щоб зберегти чесне ім'я та авторитет у бізнесі?
13. Спробуйте скласти резюме. Як Ви вважаєте, навіщо в резюме слід наводити психологічну характеристику? Як вона може вплинути на рішення роботодавця?
14. Визначте, як ви реагуєте на конфлікт і поводити себе в конфліктній ситуації. Чи потребує Ваша поведінка корегування?
15. Що таке етикет?
16. Розкрийте сутність та значення професійної етики.
17. Охарактеризуйте складові етикету підприємця.