

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту та адміністрування

Оненко Марія Юріївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Етика управлінської діяльності в
організації»**
(за матеріалами ПП «Завод Новатек»)

Група ТУбц-12-20-Б₁ УБ(4,бздс)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

М.Ю. Оненко
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Р.П. Задорожна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна
(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Оненко М.Ю. «Етика управлінської діяльності в організації (за матеріалами ПП «Завод Новатек»)» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення етики управлінської діяльності. У першому розділі роботи розкрито сутність і характерні ознаки етики управлінської діяльності, окреслено її основні норми та принципи. Визначено особливості впливу корпоративної культури на етичні стандарти організації. У другому розділі охарактеризовано ключові етичні виміри управлінської діяльності ПП «Завод Новатек», здійснено оцінку етичних ризиків цієї організації. Наголошено на ролі управлінського лідерства та соціальної відповідальності у формуванні етичної атмосфери в організації та етичному управлінні загалом.

Ключові слова: етика управлінської діяльності, етичні стандарти, норми, принципи, ризики, корпоративна культура, управлінське лідерство, соціальна відповідальність.

ANNOTATION

Onenko M.Yu. "Ethics of managerial activity in the organization (based on the materials of PP "Zavod Novatek ")»- qualifying work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty "Management", specialization "Economics and business management". - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the ethics of managerial activity. The first chapter of the work reveals the essence and characteristic features of the ethics of managerial activity, outlines its basic norms and principles. The peculiarities of the influence of corporate culture on the ethical standards of the organization are determined. In the second chapter, the key ethical dimensions of the management activity of Zavod Novatek PE are characterized, and the ethical risks of this organization are assessed. Emphasis is placed on the role of managerial leadership and social responsibility in the formation of an ethical atmosphere in the organization and ethical management in general.

Keywords: management ethics, ethical standards, norms, principles, risks, corporate culture, management leadership, social responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ЕТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ.....	8
1.1 Суть етики управлінської діяльності та її характерні ознаки.....	8
1.2 Принципи та норми етики управлінської діяльності	19
1.3 Етичні виміри прийняття управлінських рішень.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕТИКИ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».....	43
2.1 Кодекс етики ПП «Завод Новатек» - етичні норми і стандарти ведення бізнесу	43
2.2 Оцінка етичних ризиків ПП «Завод Новатек».....	46
2.3 Роль етики управлінського лідерства у формуванні етичної атмосфери в ПП «Завод Новатек».....	53
2.4. Роль соціальної відповідальності в етичному менеджменті ПП «Завод Новатек».....	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».....	67
3.1. Практичні напрями розвитку етичного рівня ПП «Завод Новатек».....	67
3.2. Впровадження методів ефективної взаємодії при виникненні конфліктних ситуації всередині колективу підприємства.....	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Етика управлінської діяльності в організації є надзвичайно важливою в умовах сучасного розвитку бізнесу та організаційних структур. Етичні принципи в управлінській діяльності безпосередньо впливають на репутацію організації. Компанії, які дотримуються високих етичних стандартів, здобувають довіру з боку споживачів, партнерів і акціонерів. Втрата довіри може призвести до серйозних фінансових і соціальних наслідків, зокрема до втрати клієнтів або негативного іміджу на ринку. В умовах конкурентного ринку праці кандидати все частіше оцінюють не тільки умови праці та заробітну плату, але й етичні стандарти компанії. Організації, що пропонують чесні та прозорі умови для своїх працівників, мають більші шанси залучити та утримати кваліфікованих фахівців.

Сучасні компанії все більше зосереджуються на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Етика управлінської діяльності є основою цих принципів, адже вона визначає, як організація взаємодіє з суспільством, забезпечує стійкість бізнес-процесів і мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище.

Управлінці, які орієнтовані на етичні норми, можуть ефективно вирішувати конфлікти в колективі, створюючи середовище довіри та взаємоповаги. Це сприяє підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу серед працівників. Культурний клімат організації, який ґрунтується на етичних засадах, є важливим фактором для довгострокового успіху.

У багатьох країнах зростає кількість законів та регламентів, що сприяють розвитку етики в бізнесі. Наприклад, антикорупційні закони, правила боротьби з дискримінацією, захист прав споживачів тощо. Це вимагає від керівників організацій адаптації управлінських практик до нових нормативних вимог і етичних стандартів. Сучасний менеджмент все більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що включають етичні аспекти управління. Лідери організацій, які втілюють етичне лідерство, здатні не лише досягати

короткострокових результатів, але й забезпечувати стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

З розвитком цифрових технологій зростає важливість етики в питаннях захисту персональних даних, конфіденційності, безпеки інформації, а також у взаємодії з автоматизованими системами та штучним інтелектом. Це створює нові виклики для управлінців у сфері етики. Усі ці аспекти підкреслюють необхідність вивчення та застосування етичних принципів в управлінській діяльності для забезпечення успіху та стабільності організацій у сучасному світі.

Тема етики управлінської діяльності в організації є багатогранною та міждисциплінарною, і над її вивченням працювало багато вчених у різних галузях від філософії та соціології до менеджменту та економіки: Макс Вебер, Майкл Портер, Пітер Друкер, Джеймс Л. Снайдер, Артур Шопенгауер, Едвард Л. Девіс, Кенет Бланшар, Фредерік Тейлор, Джон Роулс, Бенджамін Франклін.

Дослідження етики в управлінні є багатовимірним процесом, і внесок численних вчених і теоретиків допомагає розвивати теоретичні основи цієї дисципліни, а також практичні аспекти її застосування в організаціях. Ці вчені заклали основи для формулювання етичних норм і стратегій управління, що сьогодні активно використовуються для побудови успішних та відповідальних організацій.

Мета дипломної роботи: аналіз етичних аспектів управлінської діяльності в організації та їх вплив на ефективність роботи компанії; вивчення основних етичних принципів, що керують управлінською діяльністю, а також визначення їхнього впливу на взаємини з працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством; оцінка значення етики для розвитку корпоративної культури та управлінської практики в організаціях; розробка рекомендацій щодо впровадження етичних норм та стандартів у діяльність управлінців на всіх рівнях організації, дослідження ролі етичного лідерства в забезпеченні довгострокового успіху організацій, аналіз проблем та викликів, що постають перед сучасними організаціями у контексті етики управлінської діяльності.

Завдання бакалаврської роботи полягає в комплексному дослідженні етичних принципів та їх впливу на управлінську діяльність в організації, а також у розробці рекомендацій щодо застосування етики в управлінських процесах для підвищення ефективності роботи організації. Завдання повинні охоплювати як теоретичні, так і практичні аспекти цієї теми.

Задачі, які можуть впливати з цієї мети: вивчення теоретичних основ етики управління, аналіз етичних кодексів, політик і практик в різних організаціях, оцінка впливу етики на внутрішні та зовнішні комунікації в компанії, розробка рекомендацій щодо формування етичної політики в управлінській практиці, дослідження ролі етичних стандартів у прийнятті управлінських рішень і вирішенні конфліктів.

Об'єкт дослідження – ПП «Завод Новатек».

Предметом дослідження є етичні норми та принципи, які визначають управлінські практики в організаціях, зокрема, їх вплив на прийняття управлінських рішень, формування корпоративної культури, взаємодію з працівниками і стейкхолдерами, а також на розвиток соціальної відповідальності бізнесу.

Нормативно-правова база етики управлінської діяльності в організації включає закони, нормативні акти, міжнародні угоди, а також етичні кодекси та корпоративні політики, які регулюють поведінку керівників та працівників в організаціях, забезпечують відповідальність та дотримання етичних стандартів. Ці документи мають на меті створення сприятливого етичного середовища, де рішення приймаються з урахуванням соціальних, моральних та правових аспектів. Нормативно-правова база етики управлінської діяльності в організації складається з комплексного набору документів - від національних законів до міжнародних угод і корпоративних стандартів.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, анотації, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 113 сторінки, літературних джерел 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ЕТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Суть етики управлінської діяльності та її характерні ознаки

Сутність етики управлінської діяльності полягає в застосуванні етичних принципів та стандартів до процесу управління в організації. Вона охоплює моральні аспекти взаємодії між керівниками, працівниками та партнерами, а також визначає стандарти поведінки, які повинні сприяти розвитку здорової корпоративної культури, забезпеченню справедливості, прозорості та соціальної відповідальності.

Етика управлінської діяльності — це система моральних норм, що регулюють поведінку управлінців у процесі прийняття рішень, взаємодії з підлеглими, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також у вирішенні етичних дилем, які виникають у повсякденній практиці організації. Вона включає в себе [18]:

1. Моральні принципи управління

- Чесність і прозорість: Управлінці повинні діяти відкрито, не приховуючи важливої інформації і не допускаючи обману в бізнес-практиках.
- Справедливість: Важливо забезпечити рівні можливості для всіх працівників та партнерів, без упереджень чи дискримінації, і створити справедливі умови для роботи та розвитку.
- Відповідальність: Керівники повинні нести відповідальність за свої дії та рішення, зокрема за їхні наслідки для організації, працівників, клієнтів та суспільства в цілому.

2. Етичні стандарти управлінських рішень. Етика управлінської діяльності регулює прийняття рішень на всіх рівнях організації. Це може стосуватися як стратегічних, так і тактичних рішень, таких як вибір методів управління і лідерства, визначення критеріїв для найму, просування, оцінки та винагороди працівників. рішення про корпоративну соціальну відповідальність, екологічну відповідальність, підтримку громадських ініціатив

і т.д. Важливо, щоб ці рішення базувалися не лише на економічних або фінансових факторах, а й на моральних переконаннях і принципах, що сприяють розвитку справедливості, рівності та соціальної відповідальності [2].

3. Взаємодія з підлеглими та іншими зацікавленими сторонами. Етика управлінської діяльності також стосується моральних аспектів взаємодії керівників з підлеглими та іншими зацікавленими сторонами (клієнтами, постачальниками, партнерами): забезпечення рівного ставлення до всіх працівників, поваги до їхніх прав і гідності, створення умов для розвитку та мотивації співробітників, адекватної винагороди за роботу, прозорість і відповідальність у відносинах з партнерами та клієнтами, без корупційних чи нечесних практик.

4. Етичні дилеми і конфлікти інтересів. Управлінці часто стикаються з етичними дилемами, де необхідно прийняти рішення, яке є одночасно вигідним для організації, але має моральні наслідки для інших сторін. Наприклад: Чи повинні керівники зберігати корпоративні секрети, навіть якщо це шкодить інтересам клієнтів чи суспільства? Як збалансувати інтереси бізнесу і соціальну відповідальність при прийнятті рішень? Важливим аспектом етики управлінської діяльності є здатність розпізнавати такі дилеми та приймати рішення, які не лише ефективні, але й етичні.

5. Роль лідерства в етиці управління. Лідери організації мають важливу роль у формуванні етичної культури. Вони повинні демонструвати моральні принципи своїм прикладом, сприяти створенню етичних стандартів і підтримувати моральні цінності в колективі. Етичне лідерство включає в себе: інтеграцію етики в корпоративну стратегію, розвиток корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємоповазі і відповідальності, прийняття етичних рішень навіть у складних ситуаціях.

6. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Етика управлінської діяльності також взаємопов'язана з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Це ідея, що організація повинна діяти відповідно до принципів етики не лише на рівні внутрішньої діяльності, але й на рівні

суспільства, екології та економіки: відповідальність за екологічні наслідки діяльності організації, підтримка благодійних ініціатив та громадських проектів, співпраця з постачальниками та партнерами, орієнтуючись на етичні стандарти [4].

7. Створення етичного кодексу організації. Важливим аспектом етики управлінської діяльності є розробка та впровадження етичного кодексу, який визначає норми і стандарти поведінки для всіх членів організації. Це допомагає встановити чіткі правила, що визначають прийнятні форми взаємодії всередині організації та з зовнішнім середовищем.

Сутність етики управлінської діяльності полягає в інтеграції моральних принципів у процеси прийняття управлінських рішень, взаємодії з працівниками, партнерами, а також у підтримці високих етичних стандартів у всіх аспектах організаційної діяльності. Це включає в себе не лише забезпечення справедливості, чесності і прозорості, але й соціальну відповідальність, розвиток здорової корпоративної культури та підтримку етичного лідерства.

Основні характеристики етики управлінської діяльності включають кілька ключових аспектів, які визначають принципи, норми та підходи до прийняття етичних рішень в організаціях. Вони складають основу для формування етичної культури та моральних стандартів, що регулюють взаємодію між керівниками, працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Основні характеристики етики управлінської діяльності показано в таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики етики управлінської діяльності [6]

Чесність	означає, що керівники і працівники повинні бути відкритими у своїх діях, не обманювати і не приховувати важливої інформації. Вони повинні діяти відповідно до обіцянок і виконувати свої зобов'язання
Прозорість	передбачає, що всі управлінські рішення і дії повинні бути зрозумілими і доступними для всіх зацікавлених сторін. Це допомагає уникати конфліктів інтересів та створює атмосферу довіри всередині організації

Продовження таблиці 1.1

Справедливість	означає, що керівники повинні приймати рішення, враховуючи інтереси всіх учасників організаційного процесу, без дискримінації за ознакою статі, раси, віку, національності чи інших ознак
Рівність	Важливо забезпечити рівні можливості для всіх працівників у професійному розвитку, просуванні по службі, винагороді та оцінці результатів діяльності
Відповідальність	Керівники повинні нести відповідальність за свої рішення та їх наслідки, як у межах організації, так і у зовнішньому середовищі. Це стосується не лише економічних, але й соціальних, екологічних та етичних наслідків. Відповідальність також передбачає готовність до виправлення помилок і визнання помилок, що робить організацію більш стійкою до криз і конфліктів
Повага до прав людини та гідності	Повага до прав і гідності кожної особи є основним аспектом етики управлінської діяльності. Це включає в себе повагу до індивідуальності кожного співробітника, його прав на приватність, рівність, безпеку та гідні умови праці. Дотримання стандартів прав людини на робочому місці, включаючи запобігання будь-яким формам дискримінації, домагань чи насильства
Конфіденційність і захист інформації	Важливо дотримуватися конфіденційності і захищати корпоративну та особисту інформацію працівників і клієнтів. Керівники повинні забезпечувати належний рівень захисту даних від несанкціонованого доступу та зловживань. Це включає в себе етичні стандарти щодо використання особистих даних працівників та клієнтів, а також інформації, що стосується бізнес-стратегій і конкурентних переваг.
Принцип взаємної вигоди і довіри	Етика управлінської діяльності передбачає побудову взаємовигідних відносин між організацією та її стейкхолдерами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, акціонерів і суспільство в цілому. Довіра є основою цих відносин, і етика в управлінні сприяє розвитку довіри, яка має важливе значення для стабільності та успіху організації
Антикорупційні принципи	Антикорупційна етика є ключовим аспектом управлінської діяльності, що передбачає боротьбу з будь-якими формами корупції, хабарництва, шахрайства або нечесних бізнес-практик. Важливо забезпечити, щоб всі рішення приймалися прозоро і без будь-яких зовнішніх або внутрішніх зловживань, що можуть порушувати етичні норми
Соціальна відповідальність	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою частиною етики управлінської діяльності, яка полягає в усвідомленні того, що організація несе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство і навколишнє середовище. Це може включати в себе підтримку екологічних ініціатив, сприяння розвитку громади, підтримку прав людини, боротьбу з бідністю, сприяння рівності можливостей тощо
Етичне лідерство	Етичне лідерство передбачає, що керівники повинні бути прикладом для інших у дотриманні етичних норм і принципів. Лідери мають впливати на культуру організації через власну поведінку і прийняття етичних рішень. Це також включає здатність керівників ефективно вирішувати етичні дилеми і навчати працівників важливості етики у бізнесі

Продовження таблиці 1.1

Збалансованість інтересів	Керівники повинні вміти збалансувати інтереси різних зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, акціонерів, суспільства) при прийнятті рішень, зберігаючи справедливість і не допускаючи надмірного фокусу на користі лише однієї сторони. Це вимагає гнучкості та уважного підходу до розв'язання конфліктів, забезпечення рівноваги між корпоративними цілями та суспільними інтересами
Інтеграція етики в корпоративну культуру	Етика повинна бути невід'ємною частиною корпоративної культури організації. Це означає, що етичні принципи повинні бути зафіксовані в корпоративних політиках, правилах та стандартах поведінки, а також активно підтримуватися через навчання, тренінги та внутрішні комунікації. Це створює сприятливу атмосферу для розвитку етичних практик у повсякденній роботі

Етика управлінської діяльності — це комплекс моральних принципів і норм, які визначають поведінку керівників і співробітників в організації. Вона сприяє розвитку здорової корпоративної культури, забезпечує прозорість і справедливість, мінімізує ризики корупції і соціальних конфліктів, а також допомагає організаціям здійснювати свою діяльність з урахуванням соціальної відповідальності та етичних стандартів.

Побудова корпоративної етики починається з формулювання чіткої етичної стратегії та визначення основних принципів, які мають стати основою корпоративної культури. Це включає створення системи норм і стандартів, що регулюють поведінку співробітників на всіх рівнях організації, а також визначення правил, які забезпечують етичну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами. Основні етапи побудови корпоративної етики можна описати так [8]:

1. Визначення етичних цінностей і принципів

- Аналіз місії та бачення організації. Побудова корпоративної етики повинна починатися з чіткої уяви про місію і бачення компанії. Ці документи повинні відображати моральні принципи організації і бути орієнтовані на довгострокові цілі, що включають етичні стандарти.

- Формулювання основних цінностей. Організація повинна визначити свої основні етичні цінності, які мають стати основою для корпоративної етики. Це можуть бути такі принципи, як чесність, повага до прав людини,

відповідальність, справедливість, довіра, прозорість, інклюзивність та соціальна відповідальність.

2. Розробка етичного кодексу. Етичний кодекс - це документ, що формулює основні правила та норми поведінки, яких повинні дотримуватися всі співробітники організації. Він визначає, як повинні поводитись співробітники в різних ситуаціях, включаючи: як реагувати на етичні дилеми, які практики є неприпустимими (корупція, дискримінація), як поводитись з інформацією (конфіденційність, захист даних), як взаємодіяти з клієнтами, партнерами і колегами. Етичний кодекс повинен бути зрозумілим і доступним для всіх працівників, а також регулярно оновлюватися відповідно до змін у суспільстві, законодавстві чи внутрішніх потребах організації.

3. Впровадження системи етичного управління. Створення етичних комітетів або рад. Це органи, що відповідають за нагляд за дотриманням етичних стандартів, прийняття рішень у складних етичних ситуаціях та розробку рекомендацій для вирішення етичних питань. Визначення відповідальних осіб за етику в організації, таких як етичний офіцер або менеджер з етики, які координують впровадження етичних практик і проводять тренінги для працівників [10].

4. Розвиток етичного лідерства. Лідери організації повинні стати моральними лідерами і прикладом для своїх підлеглих. Вони мають демонструвати етичні принципи через свої рішення та поведінку. Керівники повинні бути готовими до прийняття складних етичних рішень, що не завжди можуть бути вигідними у короткостроковій перспективі, але є правильними з етичної точки зору.

5. Навчання і підвищення обізнаності. Важливо проводити тренінги та навчання для співробітників, щоб вони розуміли, що таке етика, як вона впливає на їхню роботу та що від них очікується з етичної точки зору. Навчання повинно охоплювати як загальні етичні принципи, так і специфічні питання, які можуть виникати у конкретному робочому середовищі (наприклад, етика роботи з даними, конфлікти інтересів, взаємодія з клієнтами).

6. Моніторинг і оцінка дотримання етики. Створення механізмів для моніторингу і контролю за виконанням етичних стандартів в організації. Це може включати регулярні аудити, опитування серед працівників, а також аналіз конкретних випадків порушень етики. Важливо, щоб порушення етичних норм не залишались без уваги. Організація повинна мати чітку політику щодо наслідків порушень етики, що включає як дисциплінарні заходи, так і можливість для співробітників подавати анонімні скарги через гарячу лінію або спеціальні канали.

7. Комунікація і підтримка етичної культури. Комунікація етичних стандартів на всіх рівнях організації є критично важливою для того, щоб усі співробітники були обізнані з цими стандартами і підтримували їх. Регулярні обговорення етики на всіх рівнях організації, в тому числі на зустрічах з працівниками, через внутрішні новини або корпоративні заходи, сприяють розвитку етичної культури та допомагають підтримувати високі моральні стандарти [12].

8. Інтеграція етики у стратегію і операційні процеси. Корпоративна етика повинна бути невід'ємною частиною стратегії організації, тобто етичні принципи мають впливати на всі аспекти діяльності компанії: від управлінських рішень до щоденних операцій. Це також включає впровадження етичних практик у відносини з клієнтами, постачальниками, партнерами, а також у взаємодії з громадськістю і на регіональному/глобальному рівні.

9. Системи винагород та мотивації. Організація повинна розробити системи винагород та мотивації, які підтримують етичну поведінку співробітників. Це включає в себе визнання та нагородження співробітників, які демонструють високі етичні стандарти, а також використання цієї системи для заохочення етичної поведінки серед колективу.

10. Розвиток етики у взаємодії з партнерами та суспільством. Підтримка етичних стандартів має поширюватись не лише на внутрішні процеси, а й на відносини з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Етика у взаємодії з суспільством включає корпоративну

соціальну відповідальність (КСВ), що передбачає етичне ставлення до соціальних і екологічних проблем, забезпечення рівних можливостей і підтримку громадських ініціатив.

Побудова корпоративної етики - це системний процес, який включає визначення етичних цінностей, створення відповідних документів (етичного кодексу), інтеграцію етики в усі аспекти організації та постійне вдосконалення практик. Це дозволяє створити здорову корпоративну культуру, забезпечити стабільність і довіру серед працівників, а також підтримувати репутацію організації на ринку та в суспільстві [12].

Процес управління корпоративною етикою організації (таблиця 1.2.) як інструментом впливу на персонал є багатокомпонентним і включає низку етапів, що забезпечують ефективне впровадження етичних норм та їх інтеграцію в корпоративну культуру.

Таблиця 1.2.

Процес управління корпоративною етикою організації [14]

1. Розробка етичних стандартів і принципів	Створення етичних кодексів і політик	це основа для визначення етичних норм і стандартів, яких повинні дотримуватися всі співробітники організації. Етичний кодекс включає основні принципи чесності, відповідальності, справедливості, поваги до прав людини та екологічної відповідальності.
	Опис етичних практик	розробка конкретних прикладів того, як застосовувати етичні принципи в реальних ситуаціях на робочому місці, щоб допомогти працівникам орієнтуватися в етичних дилемах.
2. Інтеграція етики в корпоративну культуру	Корпоративні цінності і місія	корпоративна етика має бути інтегрована в загальні цінності і місію компанії. Це означає, що етичні принципи повинні відображати не тільки цілі компанії, але й те, як вона ставиться до своїх співробітників, клієнтів та суспільства в цілому.
	Моральне лідерство	керівники організації повинні бути прикладом для своїх підлеглих, демонструючи етичну поведінку та прийняття етичних рішень, що зміцнює корпоративну культуру
3. Навчання та підвищення обізнаності персоналу	Тренінги і семінари	тренінги і семінари з етики для співробітників усіх рівнів, щоб допомогти їм краще розуміти етичні стандарти і як вони застосовуються в практиці
	Навчання з управління етичними дилемами	працівники повинні навчитися виявляти та вирішувати етичні конфлікти, з якими вони можуть стикатися під час виконання своїх обов'язків.

Продовження таблиці 1.2.

	Моделювання етичних ситуацій	використання практичних кейсів для вивчення складних ситуацій, що дозволяє персоналу розвивати навички прийняття етичних рішень.
4. Моніторинг і контроль за дотриманням етики	Внутрішні аудитори та етичні комітети	створення органів, відповідальних за моніторинг дотримання етичних стандартів. Це - етичні комітети або спеціальні аудитори, які контролюють виконання етичних норм у повсякденній діяльності компанії
	Оцінка ефективності етичних практик	оцінка того, як етичні принципи впливають на поведінку співробітників, і коригування стратегії, якщо необхідно.
5. Підтримка і заохочення етичної поведінки	Система мотивації та винагород	впровадження механізмів винагороди для співробітників, які демонструють високі етичні стандарти в роботі. Це можуть бути премії, нагороди або публічне визнання за досягнення в області етики
	Моделі етичної поведінки	підтримка таких практик, як відкритість, чесність, довіра, рівність та взаємоповага в робочих відносинах
	Нагороди за етичне лідерство	заохочення керівників і лідерів, які активно підтримують етику в організації, демонструючи високий рівень моральних стандартів
6. Розгляд етичних порушень і прийняття заходів	Система повідомлення про порушення	забезпечення механізмів для анонімного повідомлення про етичні порушення (гарячі лінії, спеціальні платформи для повідомлень)
	Розслідування етичних порушень	створення чіткої процедури для розслідування порушень етики, що включає справедливий і прозорий процес для розгляду кожного випадку
	Дисциплінарні заходи	створення чіткої процедури для розслідування порушень етики, що включає справедливий і прозорий процес для розгляду кожного випадку
7. Підвищення довіри серед співробітників	Відкритість і прозорість в управлінні	керівництво має забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень і відкрито комунікувати з персоналом щодо етичних ініціатив і результатів
	Регулярні обговорення етики	обговорення етичних питань і інцидентів на командних зустрічах допомагає зміцнювати довіру між працівниками і керівництвом
8. Залучення зовнішніх партнерів і стейкхолдерів	Етика в стосунках з партнерами і клієнтами	включення етичних стандартів у договори з постачальниками та партнерами, щоб забезпечити відповідність етичним нормам на всіх етапах співпраці
	Відповідальність перед громадою і суспільством	корпоративна етика також має враховувати соціальні і екологічні аспекти, зокрема через корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), що включає відповідальність за вплив діяльності компанії на навколишнє середовище
9. Аналіз і вдосконалення етичних процесів	Оцінка ефективності етичних ініціатив	Постійне оцінювання того, наскільки ефективно функціонує система управління корпоративною етикою в організації, зібрання зворотного зв'язку від співробітників і стейкхолдерів
	Коригування політик і практик	Оновлення і вдосконалення етичних норм і практик на основі змін у суспільстві, бізнес-середовищі або за результатами моніторингу

Процес управління корпоративною етикою організації як інструментом впливу на персонал є комплексним і включає різноманітні компоненти, що взаємодіють між собою. Це систематична робота з формування етичних стандартів, навчання та моніторингу, підтримки і мотивації етичної поведінки, а також відповідальності за порушення етики. Завдяки таким компонентам організація створює моральну основу для своєї діяльності, підвищує ефективність роботи персоналу і формує позитивний корпоративний імідж [16].

Функції етики управлінської діяльності полягають у забезпеченні моральної основи для прийняття управлінських рішень, формуванні корпоративної культури, а також у регулюванні взаємодії всіх учасників організаційного процесу на всіх рівнях. Основні функції етики управлінської діяльності показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні функції етики управлінської діяльності [18]

Функція	Суть функції	Приклад
Регулююча функція	Етика визначає норми поведінки, які повинні виконуватися усіма членами організації. Вона встановлює стандарти та правила, що сприяють підтримці порядку, чесності та відповідальності в управлінських процесах.	Визначення етичного кодексу, який регулює відносини між співробітниками, клієнтами, партнерами
Контролююча функція	Етика сприяє контролю за виконанням етичних норм і стандартів в організації. Це включає нагляд за дотриманням правил поведінки, а також виявлення і запобігання етичним порушенням	Впровадження системи моніторингу і оцінки дотримання етичних стандартів
Мотиваційна функція	Етика має важливу роль у формуванні корпоративної культури та мотивації персоналу. Вона стимулює працівників до дотримання високих моральних стандартів, створюючи середовище, в якому етична поведінка винагороджується.	Винагородження співробітників за демонстрацію високих стандартів етики у роботі
Комунікаційна функція	Етика управлінської діяльності допомагає забезпечити ефективну комунікацію всередині організації. Вона дозволяє встановити відкриті, чесні та прозорі взаємини між працівниками, керівниками та іншими стейкхолдерами. Завдяки цьому створюється атмосфера довіри та взаємоповаги, що є основою для ефективної праці	Розробка політики відкритої комунікації, коли керівники і працівники можуть вільно обговорювати етичні питання, не боячись негативних наслідків
Адаптаційна функція	Етика управлінської діяльності сприяє адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові законодавчі вимоги, зміни в суспільних нормах або етичних стандартах.	Оновлення етичного кодексу відповідно до нових соціальних і технологічних викликів

Продовження таблиці 1.3.

Підтримка соціальної відповідальності	Етика в управлінській діяльності сприяє розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Вона допомагає організаціям враховувати соціальні, екологічні та економічні наслідки своєї діяльності, що є важливим для формування позитивного іміджу компанії	Впровадження політики підтримки екологічних ініціатив, забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників або інвестиції в розвиток громад
Освітня функція	Етика в управлінській діяльності виконує освітню функцію, навчаючи персонал етичному поведінню та розвитку моральних стандартів. Це важливо для створення етичної культури в організації, де кожен співробітник усвідомлює значення етики і розуміє, як застосовувати її в практиці	Проведення тренінгів з етики для працівників, організація семінарів на тему корпоративної етики та соціальної відповідальності
Інтеграційна функція	Етика є важливим фактором інтеграції різних частин організації, забезпечуючи узгодженість дій, єдність цілей і стратегій. Вона допомагає створювати спільне розуміння та відповідальність за моральний клімат в організації, забезпечуючи співпрацю між різними підрозділами	Упровадження спільних етичних норм, що допомагають об'єднувати співробітників різних відділів і сприяють командній роботі
Прогностична функція	Етика в управлінській діяльності також має прогностичний аспект, оскільки вона дозволяє передбачити етичні наслідки різних управлінських рішень і дій. Це допомагає уникати негативних ситуацій та зменшувати ризики, пов'язані з порушеннями етики	Оцінка етичних наслідків перед тим, як приймати важливі стратегічні рішення, наприклад, у питаннях корпоративних злиттів
Вирішення конфліктів	Етика допомагає вирішувати етичні конфлікти, що можуть виникати у процесі взаємодії між працівниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Вона визначає принципи справедливості, рівності та взаємоповаги	Створення механізмів для вирішення етичних конфліктів на робочому місці, таких як медіація або етичні комітети

Етика управлінської діяльності виконує важливу роль у забезпеченні стабільності, ефективності та справедливості в організації. Її функції сприяють розвитку корпоративної культури, дотриманню етичних стандартів, формуванню довіри серед працівників і стейкхолдерів, а також забезпеченню сталого розвитку організації в цілому.

Етичні цінності організації — це основні моральні принципи та стандарти поведінки, які визначають, як організація взаємодіє зі своїми працівниками, клієнтами, партнерами, суспільством і навколишнім середовищем. Вони є основою корпоративної культури, визначають внутрішні норми і правила та створюють основу для прийняття управлінських рішень. Впровадження

етичних цінностей допомагає організації досягти своєї мети, зберігаючи при цьому високий рівень довіри і репутації [20].

Основні етичні цінності організації: чесність, відповідальність, повага, справедливість, довіра, турбота, стійкість і соціальна відповідальність, прозорість, інновації з етичним підходом. Вплив етичних цінностей на організацію показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив етичних цінностей на організацію [51]

Покращення корпоративної культури	Коли організація чітко визначає свої етичні цінності, це сприяє створенню культури, в якій співробітники відчують себе комфортно, працюючи за принципами довіри, чесності та взаємоповаги
Підвищення довіри серед клієнтів і партнерів	Клієнти, партнери та інвестори часто вибирають компанії, які мають сильну етичну репутацію. Це може сприяти стабільним діловим відносинам і відкриттю нових можливостей для розвитку
Зниження ризиків	Впровадження етичних стандартів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з порушенням законів або моральних норм, що може призвести до юридичних санкцій або втрати репутації
Залучення та утримання талановитих працівників	Організації, які підтримують високі етичні стандарти, часто стають більш привабливими для кваліфікованих спеціалістів. Люди прагнуть працювати в середовищі, яке поважає їхні права і цінності

Етичні цінності організації є основою для її розвитку та забезпечення сталості у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Вони допомагають формувати корпоративну культуру, зміцнювати репутацію і створювати етичні бізнес-практики, що позитивно впливають на організацію в довгостроковій перспективі.

1.2. Принципи та норми етики управлінської діяльності

Основні норми та принципи етики управлінської діяльності визначають моральні стандарти і правила, які спрямовані на забезпечення етичної поведінки керівників і співробітників на всіх рівнях організації. Вони допомагають створити стабільну корпоративну культуру, сприяють прийняттю

справедливих і прозорих рішень та підвищують ефективність управлінських процесів. Основні норми етики управлінської діяльності показано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні норми етики управлінської діяльності [22]

Чесність і відкритість	Чесність є основою для побудови довіри в організації. Керівники і співробітники повинні бути відвертими, не приховувати важливої інформації і дотримуватися обіцянок. Відкритість у взаємодії з колегами, клієнтами і партнерами дозволяє зберігати стабільність і довіру в організації	Інформування всіх співробітників про важливі зміни в політиці компанії або фінансовому стані організації
Відповідальність і підзвітність	Кожен керівник і працівник несе відповідальність за свої дії та рішення. Важливо, щоб всі рішення та дії були узгоджені з цілями організації і не порушували моральних стандартів.	Керівники несуть відповідальність за прийняті рішення, що впливають на успіхи та невдачі організації
Справедливість і рівність	Керівники повинні забезпечувати рівне ставлення до всіх співробітників, незалежно від їхнього віку, статі, раси, національності чи соціального статусу. Справедливе і неупереджене ставлення створює здорову робочу атмосферу в організації.	Рішення про підвищення чи нагородження повинні ґрунтуватися на заслугах, а не на особистих симпатіях чи дискримінації
Конфіденційність і захист інформації	Збереження конфіденційності інформації є важливою нормою етики. Порушення цієї норми може призвести до втрати довіри та репутації. Управлінці повинні забезпечити захист особистої та корпоративної інформації, яку вони отримують у процесі роботи.	Необхідність дотримання конфіденційності в роботі з корпоративними фінансами, персональними даними працівників та іншою чутливою інформацією
Повага до прав та гідності людини	Кожен працівник має право на гідне ставлення і повагу до своїх прав. Порушення цих прав суперечить етичним нормам і може призвести до негативних наслідків для організації.	Створення безпечних умов праці, підтримка рівних можливостей для всіх співробітників, заохочення плюралізму і різноманітності
Прозорість у діяльності	Прозорість означає відкритість у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (співробітниками, акціонерами, клієнтами та іншими). Це передбачає, що керівництво не приховує важливу інформацію і не здійснює маніпуляцій	Публікація фінансових звітів або регулярні збори, на яких розглядаються важливі питання розвитку компанії

Основні принципи етики управлінської діяльності:

- Принцип добросовісності. Керівники та співробітники повинні діяти добросовісно, не намагаючись отримати особисту вигоду за рахунок інших або

шляхом використання службового становища. Це означає чесне виконання обов'язків і забезпечення добробуту всієї організації. Відмова від використання службових ресурсів для особистих потреб.

- Принцип соціальної відповідальності. Організації повинні не тільки досягати фінансових результатів, але й активно сприяти соціальному розвитку, підтримувати екологічні та етичні ініціативи. Це включає в себе як внутрішню відповідальність за благополуччя працівників, так і зовнішню — за вплив на суспільство та навколишнє середовище. Реалізація програм соціальної відповідальності, таких як підтримка благодійних організацій або впровадження екологічно чистих технологій [49].

- Принцип інклюзивності. Організації повинні прагнути до включення всіх працівників у процес прийняття рішень та створення умов для їх розвитку, незалежно від їхніх особистих характеристик. Важливо забезпечити рівні можливості для всіх. Впровадження політики різноманітності на робочому місці та підтримка інклюзивних ініціатив.

- Принцип уважності до етичних дилем. Керівники та працівники повинні бути готові розпізнавати етичні дилеми і реагувати на них відповідно до встановлених стандартів і моральних норм. Важливо не уникати складних етичних питань, а відкрито їх обговорювати. Прийняття рішень на основі етичних критеріїв, навіть якщо це може негативно позначитися на короткострокових вигодах.

- Принцип лояльності та командної роботи. Лояльність до організації та командна робота є важливими етичними принципами. Вони вимагають від працівників взаємопідтримки та співпраці для досягнення спільних цілей. Створення атмосфери співпраці, коли інтереси організації ставляться вище за особисті амбіції.

- Принцип етичного лідерства. Лідери повинні бути прикладом для своїх співробітників, демонструючи високі етичні стандарти у своїй поведінці. Вони повинні керувати з повагою до прав і інтересів інших, приймати рішення, які відповідають моральним нормам. Керівники організовують і проводять

тренінги з етики для працівників, а також самі активно дотримуються етичних стандартів у повсякденній діяльності [24].

- Принцип неприпустимості конфлікту інтересів. Керівники та співробітники повинні уникати ситуацій, де особисті інтереси можуть суперечити інтересам організації. Конфлікти інтересів можуть підривати довіру та призвести до нечесних рішень. Керівники не повинні брати участь у прийнятті рішень щодо постачальників або партнерів, з якими у них є особисті фінансові інтереси.

Етичні норми та принципи управлінської діяльності є фундаментом, на якому базується стабільне і ефективне функціонування організації. Вони допомагають керівникам приймати морально обґрунтовані рішення, підтримувати високі стандарти корпоративної культури та забезпечують справедливість і рівність у взаємодії з усіма стейкхолдерами організації [47].

Згідно з поглядами В. Брича і М. Кормарн, етичні норми та принципи управлінської діяльності забезпечують створення здорового робочого середовища, в якому забезпечується справедливе ставлення до працівників, зростає довіра серед зацікавлених сторін і знижуються ризики, пов'язані з неетичними практиками. Вони також допомагають керівникам організацій будувати стійкі і ефективні відносини з усіма стейкхолдерами і створювати основи для довгострокового успіху організації.

Науковці вважають, що перша модель професійної медичної етики справедливо пов'язана з іменем Гіппократа, давньогрецького лікаря, якого часто називають "батьком медицини". Гіппократ і його школа заклали основи медичної етики, яка стала частиною професіоналізму в медицині. Його ідеї про моральні принципи і обов'язки лікаря мають велике значення до сьогодні (таблиця 1.6).

Принципи, які заклав Гіппократ, стали основою для формування сучасної медичної етики і медичного права. Багато етичних норм, таких як інформована згода, конфіденційність, принцип "не шкодити" і обов'язок допомагати, мають

свої корені саме в його вченні. Зокрема, Гіппократова присяга або її сучасні інтерпретації досі є основою для лікарських кодексів етики в багатьох країнах.

Таблиця 1.6.

Основні аспекти медичної етики за Гіппократом [45]

Аспект етики	Суть аспекту	Цитата
Обережність у лікуванні	Гіппократ наголошував на необхідності виваженого підходу до лікування пацієнта, зокрема, щоб лікування не шкодило. Він був одним з перших, хто запровадив принцип "перш за все не зашкодь", що є основою сучасної медичної етики	"Лікар має діяти так, щоб не завдати шкоди пацієнту."
Конфіденційність	Гіппократ закладав важливість збереження конфіденційності інформації, що стосується пацієнта. Цей принцип є актуальним і в сучасній медицині, і один із найосновніших етичних стандартів	"Що я чую про хвороби пацієнта, те має залишатися в моїй пам'яті."
Обов'язок допомагати і служити людям	Лікар, на думку Гіппократа, має священний обов'язок служити здоров'ю та добробуту пацієнтів. Це пов'язано з відповідальністю лікаря перед суспільством і пацієнтом, що є основою професійної етики	"Я присвячую свою діяльність здоров'ю людини, а не досягненню особистої вигоди."
Справедливість і доброчесність	Гіппократ акцентував на важливості справедливості в медичній практиці, що означає рівне ставлення до всіх пацієнтів, незалежно від їхнього соціального статусу, етнічної приналежності чи багатства	"Я буду ставитись до всіх людей однаково і не буду брати до уваги їхні фінансові можливості чи походження."
Лікарський кодекс	Гіппократ створив "Гіппократову присягу", в якій визначені основні моральні зобов'язання лікаря. Вона стала основою для професійної етики медиків у наступні століття. Ця присяга не тільки підкреслює важливість етичного підходу до лікування, але й наголошує на моральній відповідальності лікаря перед пацієнтом і суспільством.	

Медичні етичні принципи, закладені Гіппократом, мають глобальне значення й активно використовуються в сучасних медичних навчальних закладах і практиці, забезпечуючи етичний контроль за діями медичних працівників на всіх етапах надання медичних послуг.

Таким чином, Гіппократ не лише започаткував основи професійної етики в медицині, а й визначив моральний обов'язок лікаря перед пацієнтом, що залишається важливим і сьогодні [26].

Професійні кодекси етики — це набори моральних принципів, стандартів і правил поведінки, які регулюють діяльність професіоналів в різних сферах. Вони створюються для забезпечення високих стандартів етики і професіоналізму в роботі та взаємодії з іншими людьми, зокрема з клієнтами, колегами та суспільством. Професійні кодекси етики допомагають зберігати довіру до певної професії, формують моральну відповідальність та сприяють збереженню репутації як окремих фахівців, так і організацій, у яких вони працюють.

Основні функції професійних кодексів етики [43]:

1. Регулювання поведінки. Вони визначають норми та стандарти, які мають дотримуватися професіонали в межах своєї діяльності, сприяючи правильному взаємодії з колегами та клієнтами.
2. Створення єдиної корпоративної культури. Кодекс допомагає формувати спільні етичні та моральні цінності серед професіоналів.
3. Забезпечення захисту клієнтів. Професійні кодекси встановлюють правила для захисту інтересів клієнтів, запобігаючи шахрайству, зловживанням або непрофесіоналізму.
4. Підвищення довіри до професії. Вони допомагають громадськості бути впевненою в професійній компетентності і етичності фахівців, що працюють у певній галузі.
5. Стимулювання постійного самовдосконалення. Кодекс етики може передбачати умови для професійного розвитку і підвищення кваліфікації.

Приклади професійних кодексів етики: Кодекс етики лікаря (медичної практики), Кодекс етики юристів, Кодекс етики журналістів, Кодекс етики для бухгалтерів, Кодекс етики в ІТ-сфері, Кодекс етики для викладачів і науковців.

Структура професійного кодексу етики. Зазвичай професійний кодекс етики складається з кількох ключових частин: [28]

1. Вступ — загальна мета кодексу та його значення для професії.
2. Основні принципи — перелік етичних стандартів та принципів, яких мають дотримуватися члени професії.

3. **Обов'язки перед клієнтами** — норми взаємодії з клієнтами або пацієнтами, включаючи захист їхніх прав і інтересів.

4. **Обов'язки перед колегами** — етика взаємодії серед професіоналів, співпраця та підтримка.

5. **Відповідальність і наслідки порушень** — заходи, які можуть бути застосовані до осіб, які порушують етичні норми.

6. **Заключні положення** — можливі механізми контролю за дотриманням кодексу і заходи, які можуть бути вжиті для вирішення етичних суперечок.

Важливість професійних кодексів етики [41]:

- **Визначення стандартів:** Вони визначають, яким чином професіонали мають діяти у різних ситуаціях, зокрема при виникненні етичних дилем.
- **Забезпечення довіри:** Клієнти, пацієнти та інші зацікавлені сторони більше довіряють тим фахівцям, які дотримуються чітко визначених етичних стандартів.
- **Покращення взаємодії:** Кодекси етики допомагають створити здорову та продуктивну атмосферу в професійних середовищах, зокрема в командах.

Професійні кодекси етики є важливими інструментами для забезпечення відповідальності, чесності та добросовісності у діяльності професіоналів. Вони не лише визначають моральні стандарти поведінки, а й допомагають зберігати високі етичні та професійні вимоги в різних галузях.

Для власників бізнесу, які прагнуть бути успішними та етичними, важливо поєднувати високі етичні стандарти з ефективною бізнес-стратегією. Ось кілька ключових рекомендацій, які можуть допомогти досягти цього [30]:

1. **Створення та впровадження чітких етичних стандартів.** Розробіть корпоративний кодекс етики, який чітко визначатиме етичні норми і принципи, що мають дотримуватись всі співробітники організації. Цей кодекс повинен охоплювати питання чесності, відповідальності, справедливості, прозорості і соціальної відповідальності. Переконайтеся, що всі співробітники, від топ-менеджерів до звичайних працівників, ознайомлені з цими стандартами і готові їх виконувати.

2. Будьте прикладом для своїх співробітників. Як власник бізнесу або керівник, ви повинні бути прикладом етичної поведінки. Ваші дії мають демонструвати, як слід приймати етичні рішення і як поводитись у складних ситуаціях. Покажіть, що для вас важливі не лише фінансові результати, а й високі стандарти чесності, справедливості та прозорості в усіх аспектах бізнесу.

3. Підтримка корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Прагніть до того, щоб ваш бізнес не лише приносив прибуток, але й мав позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Впровадження практик КСВ може бути важливим елементом етичної стратегії, включаючи ініціативи, які сприяють розвитку громади, покращенню екологічної ситуації, підтримці прав людини та боротьбі з корупцією. Розглядайте можливості для волонтерства, благодійних проектів, підтримки екологічних ініціатив та етичних постачальників [39].

4. Прозорість в усіх аспектах бізнесу. Забезпечте повну прозорість у фінансових та управлінських процесах. Це не лише дозволяє зміцнити довіру серед партнерів та клієнтів, а й забезпечує чіткість у взаємодії з працівниками. Оголошуйте важливі рішення щодо бізнесу, щоб усі зацікавлені сторони могли бути в курсі, і це не викликало підозр щодо можливих неетичних практик.

5. Навчання та розвиток співробітників. Важливо постійно проводити тренінги та навчальні програми для співробітників щодо етики та корпоративних стандартів. Це допоможе їм краще розуміти, як поводитись у складних ситуаціях і приймати етичні рішення. Підтримуйте розвиток лідерських якостей і етичної відповідальності серед ваших працівників.

6. Створення середовища для відкритих комунікацій. Підтримуйте відкритий і чесний діалог в компанії. Створення умов, де працівники можуть висловлювати свої думки та звертатися до керівництва з етичними питаннями або проблемами, без страху репресій, є ключовим для формування здорової корпоративної культури. Важливо, щоб була створена система анонімних звернень для співробітників, де вони можуть повідомляти про етичні порушення без небезпеки для себе [1].

7. Запобігання та боротьба з корупцією. Встановіть чіткі політики щодо боротьби з корупцією, хабарництвом та іншими неетичними практиками. Це повинно бути відображено в корпоративному кодексі етики, а також у контрактах з постачальниками та партнерами. Введіть систему моніторингу та аудитів для забезпечення дотримання етичних стандартів у всіх процесах.

8. Етичне управління ланцюгом постачання. Задля збереження репутації вашого бізнесу важливо співпрацювати з етичними постачальниками та партнерами. Це означає, що ваші постачальники повинні також дотримуватись принципів справедливості, чесності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Проводьте перевірки етичних стандартів ваших постачальників і переконайтесь, що вони дотримуються етичних вимог, яких вимагає ваша компанія [3].

9. Оцінка та винагородження етичної поведінки. Важливо заохочувати та винагороджувати співробітників, які демонструють етичну поведінку та відповідають високим стандартам компанії. Це може бути як через фінансові бонуси, так і через інші форми визнання їхнього вкладу в етичне управління організацією. Заохочення етичної поведінки сприяє її подальшому поширенню серед усіх співробітників.

10. Інновації та стійкість. Прагніть до інновацій, які не тільки приносять прибуток, але й мають соціальну цінність. Вкладення в технології, що сприяють стійкості та розвитку, можуть бути як бізнесовим, так і етичним рішенням. Розвивайте стратегії стійкого розвитку та екологічні ініціативи, щоб бізнес був не лише успішним, а й корисним для суспільства та навколишнього середовища.

Успішність бізнесу в значній мірі залежить від етичного управління та дотримання моральних принципів. Етичні рішення сприяють не лише стабільному розвитку організації, а й підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та працівників. Власники бізнесу, які активно впроваджують ці принципи, можуть не тільки забезпечити довготривалий успіх свого бізнесу, але й зробити значний внесок у розвиток суспільства [5].

1.3. Етичні виміри прийняття управлінських рішень

Прийняття етичних управлінських рішень, що орієнтовані на соціальні та екологічні аспекти, є критично важливим для сталого розвитку сучасного бізнесу та суспільства загалом. Це включає в себе врахування не лише економічних, а й соціальних та екологічних наслідків діяльності компаній (таблиця 1.7).

Етичні управлінські рішення, орієнтовані на соціальні та екологічні аспекти, є необхідними для створення збалансованого і сталого бізнес-середовища. Вони сприяють не лише успіху конкретної організації, але й загальному благополуччю суспільства та планети. Врахування таких аспектів в управлінських рішеннях допомагає компаніям бути більш відповідальними, отримувати підтримку споживачів та інвесторів і, в кінцевому підсумку, досягати більш високих результатів на довгостроковій перспективі [11].

У сучасному розумінні суб'єкт управління – це особа або група осіб, які здійснюють управлінську діяльність, приймають рішення та відповідають за досягнення цілей організації або системи. Класичні суб'єкти управління - це керівники та управлінці, але їхні ролі та функції можуть варіюватися залежно від рівня управлінської ієрархії та конкретної організаційної структури.

Таблиця 1.7

Класифікація етичних управлінських рішень [7]

Сталий розвиток і збереження ресурсів	Етичні управлінські рішення, що спрямовані на захист навколишнього середовища, допомагають зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь. Впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів вуглекислого газу, а також ефективне управління відходами є важливими кроками для збереження екосистеми Землі
Соціальна відповідальність бізнесу	Етичні рішення з соціальним фокусом допомагають компаніям бути відповідальними перед суспільством: забезпечення справедливих умов праці, захист прав працівників, підтримку місцевих спільнот, боротьбу з дискримінацією та нерівністю. Компанії, що враховують ці аспекти, отримують довіру споживачів та покращують свій імідж на ринку

Продовження таблиці 1.7

Підвищення репутації та лояльності споживачів	Сучасні споживачі все більше орієнтуються на соціальні та екологічні аспекти при виборі брендів. Коли компанія демонструє етичний підхід до управління, вона не лише привертає лояльність клієнтів, а й отримує конкурентні переваги. Багато людей готові платити більше за продукцію або послуги компаній, які дотримуються етичних принципів
Мотивація та залучення талановитих кадрів	Ключовими чинниками при виборі роботодавця для багатьох працівників є етичні цінності компанії, її соціальна відповідальність і екологічна орієнтованість. Компанії, що втілюють ці принципи на практиці, можуть залучати найкращих фахівців, які хочуть працювати в середовищі, яке сприяє позитивним змінам
Довгострокова фінансова стабільність	Етичні управлінські рішення можуть сприяти довгостроковій фінансовій стабільності компанії. Наприклад, інвестування в екологічно чисті технології або соціальні ініціативи може зменшити витрати на енергоспоживання або сприяти лояльності клієнтів. Більш того, компанії, що враховують соціальні та екологічні фактори, можуть уникнути штрафів або санкцій
Покращення стосунків із зацікавленими сторонами	Етичні рішення допомагають збудувати довірливі та прозорі стосунки з партнерами, постачальниками, акціонерами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Це важливо для успішного ведення бізнесу, оскільки здатність ефективно комунікувати та знаходити спільні рішення має прямий вплив на репутацію компанії
Запобігання соціальним і екологічним кризам	Неетичні управлінські рішення можуть призвести до значних соціальних чи екологічних криз, таких як погіршення умов праці, забруднення навколишнього середовища, порушення прав людини або сприяння нерівності. Врахування етичних аспектів у прийнятті рішень дозволяє мінімізувати ці ризики та забезпечити стабільний розвиток як для компанії, так і для суспільства загалом
Відповідальність перед майбутніми поколіннями	Прийняття етичних рішень має важливе значення не лише для нинішнього покоління, а й для майбутніх. Бізнеси, що враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності, сприяють створенню умов для сталого розвитку, збереження природних ресурсів та забезпечення соціальної справедливості для наступних поколінь

Основні характеристики суб'єкта управління [13]:

1. Керівник (управлінець) - особа, яка приймає стратегічні або оперативні рішення в організації. Це може бути:

- Вищий рівень управління (наприклад, генеральний директор, керівники департаментів), які визначають загальну стратегію розвитку організації, її місію та основні цілі.

- Середній рівень управління (наприклад, менеджери середньої ланки), які відповідають за реалізацію стратегічних рішень на рівні підрозділів або команд.

- Низький рівень управління (наприклад, супервайзери, лінійні менеджери), які забезпечують виконання конкретних задач та операцій на рівні працівників.

- Функції управлінця: Керівник здійснює різноманітні функції, серед яких основними є: планування - визначення цілей та ресурсів для їх досягнення, організація - формування структури організації та розподіл ресурсів і завдань, мотивація та лідерство - забезпечення ефективної роботи колективу через мотивацію та підтримку, контроль - оцінка результатів і порівняння їх з планами для корекції дій.

2. Типи управлінців [15]:

- Адміністративні управлінці - часто відповідають за повсякденну операційну діяльність та забезпечення функціонування організації, не залучаючи себе до стратегічного планування.

- Стратегічні управлінці - займаються довгостроковим плануванням, формулюють стратегічні напрямки розвитку компанії та ведуть переговори з партнерами, інвесторами.

3. Особистісні якості та компетенції суб'єкта управління (таблиця 1.8)

Таблиця 1.8

Особистісні якості та компетенції суб'єкта управління [31]

Лідерські якості	здатність вести команду, мотивувати її до досягнення спільних цілей
Аналітичне мислення	здатність оцінювати ситуацію, приймати рішення на основі даних
Комунікаційні навички	здатність чітко і ефективно передавати інформацію та взаємодіяти з іншими учасниками процесу
Емоційний інтелект	здатність розуміти емоції інших та управляти своїми власними для ефективної взаємодії

У сучасних умовах менеджмент все більше орієнтується на гнучкість та підхід, орієнтований на людину. Це означає, що роль керівника не зводиться лише до прийняття рішень на вищому рівні, а включає також [17]:

- Розвиток організаційної культури, де важлива роль соціальних і екологічних аспектів.

- Врахування цінностей та етики в процесі прийняття управлінських рішень.
- Співпраця і взаємодія з іншими учасниками управлінського процесу, що включає не лише керівників, але й працівників, клієнтів, постачальників, акціонерів та інші зацікавлені сторони.

Таким чином, суб'єкт управління в сучасному розумінні — це не тільки конкретна особа, яка займає керівну посаду, а й той, хто бере на себе відповідальність за досягнення цілей організації через прийняття обґрунтованих рішень, управлінських практик та взаємодію з різними зацікавленими сторонами. Сучасний керівник — це лідер, стратег і комунікатор, здатний враховувати як економічні, так і соціальні, культурні та екологічні аспекти управління [33].

Залежно від типу сфери управління, стиль і тип поведінки керівника можуть суттєво змінюватися, оскільки кожна сфера вимагає різних підходів до прийняття рішень, взаємодії з підлеглими та управлінських стратегій. Поведінка керівника залежить від специфіки організації, цілей, культури, а також від того, чи має організація справу з внутрішніми або зовнішніми викликами. Зазвичай можна виділити кілька основних типів поведінки керівника, які корелюють з різними сферами управління (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

Основні типи поведінки керівника,
які корелюють з різними сферами управління [19]

Тип керівника	Основна мета	Тип поведінки	Характеристики
Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на ефективність і результат (операційне управління)	досягнення максимальної ефективності та оптимізації процесів	авторитарний або управлінський за результатами	Керівник приймає рішення швидко і часто самостійно, оскільки його головна мета — забезпечення безперебійної роботи та досягнення конкретних результатів. Акцент на плануванні, контролі, дисципліні. Прийняття рішень зазвичай базується на даних, цифрах, чітких критеріях і вимірюваних цілях. Керівник може використовувати жорсткі методи мотивації

Продовження таблиці 1.9

Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на інновації та творчість (креативне управління)	розвиток нових ідей, пошук інноваційних рішень	Демократичний або лідерський за інноваціями	Керівник заохочує відкритість і гнучкість у процесі прийняття рішень, стимулює творчість і інноваційний підхід до вирішення проблем. Підхід до управління більше орієнтований на мотивацію та натхнення, а не на контроль. Керівник зазвичай підтримує ініціативу своїх підлеглих і надає їм свободу в прийнятті рішень.
Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на стабільність та підтримку (адміністративне управління)	забезпечення стабільності, підтримка існуючих процесів і структур	консервативний або адміністративний	Керівник акцентує увагу на встановленні чітких процедур, стандартів та політик, щоб забезпечити безперервність діяльності організації. Рішення приймаються обережно, часто з врахуванням довгострокових наслідків. Керівник прагне мінімізувати ризики і зміни, фокусуючись на організації стабільного середовища для працівників. У таких організаціях часто важливим є лідерство за зразком — керівник демонструє свою стабільність і консервативний підхід у прийнятті рішень.
Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на соціальну відповідальність та сталий розвиток	інтеграція соціальних і екологічних аспектів у стратегію організації	етичний лідер або лідер сталого розвитку	Керівник фокусується не лише на прибутку, а й на соціальних та екологічних наслідках своєї діяльності. Залучає співробітників до участі в розробці корпоративних стратегій, що сприяють соціальній відповідальності та сталому розвитку. Приймає рішення, які можуть вимагати додаткових інвестицій, але в довгостроковій перспективі сприятимуть покращенню репутації компанії та задоволенню вимог громадськості. Важливим є інклюзивне управління, де кожен працівник є частиною процесу
Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на клієнтський сервіс та взаємодію з партнерами	задоволення потреб клієнтів, розвиток взаємин з партнерами	керівник, орієнтований на клієнта	Керівник активно взаємодіє з клієнтами та партнерами, займається розв'язанням проблем і пошуком нових можливостей для зростання. Він орієнтований на досягнення високого рівня задоволення клієнтів, що включає активну комунікацію, зворотний зв'язок, налаштування процесів під потреби клієнтів. Важлива увага до швидкості реакцій на зміни на ринку та потреби споживачів, постійне удосконалення сервісу

Продовження таблиці 1.9

Поведінка керівника в організаціях, орієнтованих на ефективне управління людськими ресурсами	максимізація потенціалу працівників, створення мотивуючого середовища	коучинг або підтримка персонального розвитку	Керівник виступає не лише як управлінець, але й як наставник і тренер для своїх підлеглих. Приділяє увагу розвитку талантів, створенню програм навчання та підвищення кваліфікації. Створює середовище, в якому працівники можуть виявляти ініціативу та розвиватися, підвищуючи їхній професіоналізм і лояльність до організації
--	---	--	---

Тип поведінки керівника значною мірою залежить від специфіки організації, цілей та завдань, які перед нею стоять. У кожній сфері управління керівники повинні адаптувати свої стратегії і стиль управління, щоб найбільш ефективно вирішувати завдання і підтримувати здорову організаційну культуру. Ключовим є вміння бути гнучким і адаптувати свою поведінку залежно від умов і потреб конкретної ситуації [31].

Практика підтверджує, що організація не може ефективно функціонувати без лідера. Лідерство є основоположним елементом для забезпечення сталості, розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. Роль лідера виходить за рамки простої управлінської діяльності та включає в себе здатність визначати напрямки розвитку, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та підтримувати організаційну культуру.

Ось кілька основних причин, чому організація не може функціонувати без лідера [34]:

1. Визначення напрямку та стратегії. Лідер не лише займається управлінням поточними процесами, але й формулює стратегічні цілі організації. Відсутність лідера може призвести до відсутності чіткої стратегії та бачення розвитку. Важливо, щоб лідер мав здатність орієнтувати команду на досягнення спільних цілей і адаптувати стратегію до змінюваного зовнішнього середовища. У кризових ситуаціях чи під час змін на ринку організація без сильного лідера може втратити орієнтири, що призведе до дезорганізації та втрати конкурентних переваг.

2. Мотивація і натхнення команди. Лідер має вміння надихати та мотивувати команду до досягнення високих результатів. Лідерство допомагає підтримувати моральний дух працівників, формує корпоративну культуру, сприяє розвитку командної роботи і взаємної підтримки. У разі відсутності лідера мотивація працівників може значно знизитись, що негативно позначиться на продуктивності та ефективності. Без лідера команда може почати діяти без чіткої координації, що веде до хаосу та втрати продуктивності.

3. Управління змінами та адаптація. Лідер — це той, хто вміє управляти змінами, орієнтувати організацію на інновації та розвиток, долати стресові ситуації і вирішувати кризові моменти. Відсутність лідера може призвести до нездатності адаптуватися до змін або навіть до їхнього ігнорування, що, в свою чергу, може призвести до відставання від конкурентів. Якщо організація не має лідера, що веде її через процеси трансформації, зміни на ринку або в технологіях можуть бути неправильно сприйняті, і це поставить організацію в неприємну ситуацію.

4. Прийняття ключових рішень. Лідер часто відповідає за прийняття важливих рішень, що визначають майбутнє організації. Лідер має здатність оцінювати ризики, передбачати наслідки та приймати відповідальні рішення, що дозволяє організації рухатися вперед і зберігати конкурентоспроможність. У випадку відсутності лідера може виникнути ситуація, коли рішення будуть ухвалюватися занадто повільно або в суперечливий спосіб, що призведе до погіршення результатів [20].

5. Розвиток організаційної культури. Лідер формує та підтримує організаційну культуру, яка є важливою для згуртованості колективу, забезпечення ефективної комунікації та підтримки етики та цінностей компанії. Без лідера культура організації може стати хаотичною, що позначиться на якості роботи та відносинах між працівниками. Відсутність чіткої організаційної культури може призвести до конфліктів, низької продуктивності та високої плинності кадрів.

6. Рішення конфліктів і управління людьми. Лідер здатний ефективно вирішувати конфлікти та управляти людськими ресурсами. Відсутність чіткої лідерської фігури може призвести до виникнення внутрішніх конфліктів, що негативно впливає на ефективність роботи та атмосферу в команді. Без ефективного керівництва конфлікти можуть не бути вирішені, що призводить до дестабілізації робочого процесу.

7. Забезпечення ефективного комунікаційного процесу. Лідер виступає в ролі моста між різними рівнями організації, допомагаючи здійснювати обмін інформацією між працівниками, керівниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Без такого централізованого комунікатора організація може втратити чіткість у передачі важливих повідомлень. Якщо комунікація порушена, можуть виникнути непорозуміння, що призводять до помилок і зниження ефективності роботи [35].

8. Підтримка корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Сучасний лідер бере на себе відповідальність не лише за фінансові показники організації, а й за її соціальну відповідальність. Він організує роботу так, щоб організація брала участь у соціальних ініціативах, підтримувала сталі екологічні практики та дотримувалась етичних стандартів. Без лідера такі ініціативи можуть бути залишені без уваги. Відсутність лідера, орієнтованого на соціальну відповідальність, може призвести до того, що організація буде ігнорувати важливі екологічні або соціальні питання, що згодом вплине на її репутацію та успіх.

Лідер є серцевиною організації. Його роль не зводиться лише до управлінських функцій, але охоплює стратегічне бачення, мотивацію, адаптацію до змін, вирішення кризових ситуацій, розвиток культури та забезпечення комунікації. Без лідера організація може втратити напрямок, мотивацію і здатність до адаптації, що в кінцевому підсумку призведе до зниження її ефективності та конкурентоспроможності. Тому присутність лідера є критично важливою для стабільного функціонування та розвитку організації.

Кожен стиль лідерства вимагає від менеджерів певних дій, підходів та характеристик, які тісно пов'язані з їх соціально-етичними цінностями. Лідерство не просто передбачає застосування певних тактик для управління людьми чи процесами, а й відображає глибокі переконання та цінності, які формують поведінку лідера, його рішення і взаємодію з командою. Зміст цих цінностей значною мірою залежить від стилю лідерства, який обирає керівник, а також від того, як він сприймає свою роль у процесах прийняття рішень і взаємодії з підлеглими [10].

Розглянемо кілька основних стилів лідерства та те, як соціально-етичні цінності проявляються у кожному з них (таблиця 1.10). Кожен стиль лідерства безпосередньо відображає соціально-етичні цінності лідера. Лідери, котрі орієнтуються на певні цінності, здійснюють керівництво відповідно до свого розуміння того, що є важливим для організації та команди.

Таблиця 1.10

Соціально-етичні цінності основних стилів лідерства [42]

Стилі лідерства	Основні характеристики	Соціально-етичні цінності	Ризики
Авторитарний стиль лідерства	Лідер приймає всі ключові рішення самостійно, контролює процеси та дисципліну в організації, вимагає підкорення та виконує жорстку політику управління	Цей стиль часто пов'язаний з такими цінностями, як авторитет і відповідальність. Лідери авторитарного стилю можуть відчувати велику відповідальність за результати організації і прагнуть досягти цілей через строгий контроль та регламентацію. Вони можуть ставити на перше місце ефективність і результативність, що іноді призводить до пріоритету організаційних цілей над індивідуальними потребами підлеглих	Існує ризик, що авторитарне лідерство може призвести до низької мотивації співробітників, відчуження і навіть вигорання команди через відсутність залученості до прийняття рішень
Демократичний стиль лідерства	Лідер активно залучає команду до процесу прийняття рішень, надає працівникам більше автономії, вважає важливим колективні	Демократичний стиль лідерства тісно пов'язаний з цінностями співпраці, відкритості і повагою до думки кожного. Лідер цього стилю вірить у важливість спільної роботи, взаємної довіри і вважає, що кожен має право на вираження своєї думки та	Менеджер, який застосовує демократичний стиль, прагне створити атмосферу взаєморозуміння та підтримки, заохочуючи до участі та ініціативи кожного члена команди. Він ставить

	вне обговорення і прийняття рішень	участь у процесі прийняття рішень	акцент на підтримку здорового середовища і інклюзивність.
Ліберальний стиль лідерства (hands-off стиль)	Лідер надає великі можливості для самостійності працівників, мінімально втручаючись у процеси та рішення	Лідер цього стилю часто покладається на цінності довіри та самостійності. Він вірить у здатність людей приймати відповідальні рішення самостійно, не потребуючи постійного контролю або спрямування з боку керівництва	Лідер цього стилю має схильність делегувати повноваження та поважати особисті межі кожного члена команди. Це вимагає високої довіри до професіоналізму співробітників.
Трансформаційний стиль лідерства	Лідер надихає команду на великі зміни, розвиток і досягнення високих цілей. Він підтримує інновації, творче мислення і розвиток особистісного потенціалу	Трансформаційний лідер прагне до розвитку та особистісного зростання своїх підлеглих, заохочує їх до самовираження та прагнення до великих цілей. Його етичні цінності орієнтовані на відкритість, спільний розвиток і служіння організаційним цілям	Лідер фокусується на натхненні та мотивації, створюючи умови для інновацій та змін. Він активно підтримує розвиток співробітників, пропонує нові можливості для їхнього професійного зростання
Ситуативний стиль лідерства	Лідер адаптує свій стиль управління в залежності від ситуації, потреб і можливостей команди або організації	Лідери цього стилю проявляють гнучкість, адаптивність і уважність до контексту. Вони здатні підлаштовувати свої методи управління відповідно до вимог часу, технологій та людських ресурсів	Керівник, що використовує ситуативний стиль, приймає рішення, враховуючи поточну ситуацію, стан команди та рівень її готовності до змін

Етичні цінності лідера — це основа, на якій будуються його відносини з людьми і методи досягнення результатів. Важливо, щоб ці цінності відповідали етичним стандартам суспільства, забезпечуючи здорову атмосферу всередині організації і створюючи умови для її сталого розвитку.

Залежно від морально-етичних цінностей та етичних вимірів, що впливають на прийняття управлінських рішень, можна виділити кілька типів керівників (менеджерів), які по-різному підходять до своїх обов'язків і взаємодії з командою, враховуючи етичні принципи та соціальні цінності. Різні стилі керівництва формуються під впливом індивідуальних переконань керівника щодо того, що є правильним і справедливим в управлінській діяльності.

Ось кілька основних типів керівників залежно від їх морально-етичних орієнтирів [50]:

1. Етичний (етично орієнтований) керівник. Лідер, який ставить на перше місце етичні стандарти у своїй діяльності, навіть якщо це вимагає жертв чи компромісів у питаннях ефективності або прибутковості. Його рішення завжди ґрунтуються на принципах чесності, справедливості та соціальної відповідальності. Він забезпечує, щоб організація діяла згідно з моральними стандартами і вела свою діяльність, орієнтуючись на загальне благо, а не лише на фінансовий результат. Залучає команду до створення етичних норм, відкрито комунікує з працівниками про важливість дотримання моральних стандартів. Приклад: керівник, який готовий зупинити або змінити проект, якщо він розуміє, що він шкодить довкіллю або має негативні соціальні наслідки, навіть якщо це негативно позначиться на прибутку компанії. Соціально-етичні цінності: чесність, соціальна відповідальність, прозорість, підтримка екологічних ініціатив [16].

2. Інструментальний (прагматичний) керівник. Керівник, орієнтований на досягнення конкретних результатів, здебільшого за допомогою прагматичних і раціональних підходів. Його рішення спрямовані на максимізацію ефективності і досягнення короткострокових або середньострокових цілей. Він схильний ставити результат і досягнення поставлених завдань вище етичних міркувань, але при цьому дотримується певних базових стандартів поведінки. В основі таких рішень можуть бути економічні або організаційні переваги, інколи через оптимізацію ресурсів або введення чітких контрольних механізмів. Приклад: керівник може прийняти рішення скоротити деякі витрати, навіть якщо це означає, що деякі працівники не отримають обіцяні бонуси або перерахунки, але це дозволить організації уникнути фінансових труднощів. Соціально-етичні цінності: раціональність, результативність, досягнення цілей, економічна ефективність [43].

3. Авторитарний керівник. Лідер, який вважає, що ефективність організації залежить від чіткої ієрархії та сильного централізованого управління. Його стиль лідерства часто ґрунтується на принципах контролю, дисципліни і наказів. Він приймає рішення самостійно, без консультацій з

іншими, і очікує, що підлеглі будуть слідувати його вказівкам без питань. Етичні принципи такого керівника можуть бути менш гнучкими, а рішення - більш орієнтованими на досягнення швидкого результату, інколи за рахунок прав працівників або їхнього добробуту. Приклад: керівник може застосовувати жорсткі заходи контролю, інколи навіть обмежуючи ініціативу підлеглих, щоб досягти швидкого виконання завдань, незважаючи на можливі моральні чи етичні наслідки для команди. Соціально-етичні цінності: авторитет, дисципліна, контроль, підпорядкування [27].

4. Ліберальний (свободи) керівник. Лідер, орієнтований на максимальну свободу дій для своїх співробітників. Він вірить, що люди повинні мати можливість проявляти ініціативу та відповідальність, і часто делегує важливі рішення на нижчі рівні. Цей керівник дуже поважає права своїх працівників і дбає про їхнє самопочуття та добробут, але може бути недостатньо вимогливим, коли справа стосується результатів. Він може відчувати відповідальність за підтримку балансу між особистими інтересами працівників та організаційними цілями. Приклад: керівник дозволяє команді самостійно вирішувати, як досягати цілей, надаючи працівникам більше автономії, і підтримує їх ініціативи та креативність. Проте іноді його рішення можуть призводити до відсутності чіткої координації та зниження дисципліни. Соціально-етичні цінності: свобода, ініціатива, довіра до підлеглих, гуманізм.

5. Трансформаційний (харизматичний) керівник. Лідер, який надихає свою команду на великий успіх через сильну особисту харизму, мотивацію та позитивний приклад. Трансформаційний керівник вірить у потенціал кожного члена команди і працює над розвитком їх здібностей, допомагаючи їм досягти високих стандартів. Етичні цінності таких керівників часто пов'язані з благополуччям людей, сприянням розвитку і створенням організаційної культури, орієнтованої на інновації та сталий розвиток. Приклад: керівник може застосовувати етичні принципи для розвитку культури підтримки та інновацій, підтримуючи розвиток команди, в тому числі через навчання та

підтримку ідей, що сприяють соціальним змінам. Соціально-етичні цінності: вдосконалення, мотивація, самореалізація, вплив через позитивний приклад .

6. Прагматичний керівник. Керівник, який приймає рішення, виходячи з конкретних обставин, шукаючи найкращі варіанти для досягнення цілей організації, не завжди суворо дотримуючись етичних норм, якщо вони суперечать потребам бізнесу. Такий керівник може вибирати більш вигідні економічні рішення навіть у випадку етичних сумнівів, орієнтуючись на вигоду в короткостроковій перспективі. Приклад: керівник може прийняти рішення щодо зниження витрат на виробництво або обслуговування клієнтів, навіть якщо це веде до деяких моральних компромісів (наприклад, погіршення умов праці чи обслуговування). Соціально-етичні цінності: економічна вигода, ефективність, практичність [18].

Кожен тип керівника орієнтований на різні морально-етичні цінності, і ці цінності визначають його підходи до прийняття рішень, взаємодії з командою, а також досягнення організаційних цілей. Знання про ці стилі дозволяє організаціям ефективніше підбирати керівників відповідно до їх культурних, соціальних і етичних стандартів, а також адаптувати стратегії управління до потреб конкретної ситуації та команди.

Керуючись соціально-етичними вимірами та моральною поведінкою при прийнятті управлінських рішень, майбутній менеджер може виступати в кількох ключових ролях, які допомагають забезпечити баланс між досягненням організаційних цілей та дотриманням етичних стандартів. Це не лише питання управління, але й моральної відповідальності перед командою, організацією та суспільством (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11

Роль лідера з позиції соціально-етичного виміру [33]

Тип лідера	Основні функції	Завдання	Приклад
Роль етичного лідера	Менеджер в ролі етичного лідера орієнтується на чесність, справедливість, прозорість у всіх аспектах своєї дія-	Забезпечити, щоб етика і соціальна відповідальність були вбудовані в усі процеси організації. Важливим завданням є	Керівник, який, незважаючи на фінансові труднощі, приймає рішення не зменшувати зарпла-

	льності. Він задає стандарти моральної поведінки для своєї команди, підтримує високі етичні принципи і активно демонструє їх на прикладі своїх рішень	вирішення конфліктів, що можуть виникнути через етичні дилеми, а також сприяння розвитку корпоративної культури, орієнтованої на чесність і відкритість	ту працівникам або не знижувати їхній рівень добробуту, навіть якщо це може тимчасово вплинути на прибутковість компанії
Роль соціального відповідального керівника	Менеджер, що виступає в ролі соціально відповідального керівника, орієнтований не лише на досягнення фінансових результатів, але й на соціальні та екологічні аспекти діяльності організації. Він стежить за тим, щоб організація активно брала участь у суспільних ініціативах громади	Забезпечити сталість у використанні ресурсів, впроваджувати екологічно чисті технології, активно підтримувати соціальні ініціативи, допомагати розвитку місцевих спільнот і забезпечувати дотримання прав працівників	Менеджер може ініціювати проекти по зниженню викидів CO ₂ в компанії, підтримати благодійні ініціативи або забезпечити рівність можливостей для працівників з обмеженими фізичними можливостями
Роль етичного комунікатора	Як етичний комунікатор, менеджер активно підтримує відкрити, чесну і зрозумілу комунікацію всередині організації. Він є мостом між різними рівнями організації, забезпечуючи правильний обмін інформацією	Роз'яснення етичних норм і правил у компанії, забезпечення того, щоб співробітники мали можливість висловлювати свої ідеї та сумніви, а також створення відкритого простору для обговорення етичних проблем	Менеджер проводить регулярні зустрічі з працівниками, де обговорюються не тільки робочі процеси, а й важливість етичних стандартів у роботі
Роль консультанта з етики	Менеджер може також виступати в ролі консультанта з етики для своєї команди, надаючи допомогу та рекомендації щодо того, як правильно вирішувати етичні проблеми та конфлікти, що виникають на робочому місці	Визначення етичних стандартів, аналіз і вирішення складних етичних ситуацій, допомога співробітникам у розумінні етичних принципів та їх впровадженні на практиці	Якщо в організації виникла ситуація, коли один з працівників може бути звільнений за неетичну поведінку, менеджер консультує щодо правильного підходу до вирішення цього питання, беручи до уваги етичні норми
Роль наставника і розвитку	Менеджер може бути наставником для своїх співробітників, надаючи їм можливість розвиватися як професійно, так і морально. Це включає навчання етичним стандартам і принципам управління, допомогу в подоланні	Спонукає працівників до розвитку їхніх моральних переконань, допомогти їм побудувати свою кар'єру таким чином, щоб це не суперечило етичним нормам. Підтримка індивідуального	Менеджер організовує тренінги та навчання для своїх співробітників, зокрема на тему етики в бізнесі, щоб допомогти їм приймати більш зважені й етичні рішення в своїй

	моральних дилем і підтримку в особистісному зростанні	розвитку в контексті етичного прийняття рішень	професійній діяльності
Роль захисника прав і добробуту працівників	Менеджер може виконувати роль захисника інтересів працівників, забезпечуючи, щоб їхні права не порушувалися в процесі прийняття управлінських рішень	Захист прав і інтересів працівників, забезпечення справедливих умов праці, попередження дискримінації або будь-яких форм несправедливості в організації	Керівник гарантує, що всі співробітники мають рівні можливості для розвитку, справедливо компенсовані за свою працю і працюють у безпечних умовах.
Роль інноватора етичних стандартів	Менеджер в ролі інноватора етичних стандартів може бути відповідальним за розробку та впровадження нових етичних норм, практик і політик у компанії. Це передбачає створення таких механізмів, які допомагають організації адаптуватися до у суспільних і моральних вимогах	Впровадження інноваційних підходів до етики в організаційну діяльність, покращення соціальної відповідальності, сталого розвитку і дотримання етичних стандартів у нових умовах	Менеджер може ініціювати створення програми сталого розвитку, в рамках якої організація зобов'язується дотримуватись етичних стандартів у всіх аспектах своєї діяльності, включаючи постачання, виробництво, продаж і рекламу

Майбутній менеджер може виконувати різноманітні ролі, кожна з яких вимагає різних підходів і стратегій для забезпечення морального та етичного управління. Важливо, щоб ці ролі були взаємодоповнюючими і дозволяли створювати організаційну культуру, яка орієнтується на соціальну відповідальність, чесність, справедливість і рівність. Розуміння та впровадження етичних принципів допомагає менеджерам не лише досягати стратегічних цілей, але й забезпечувати стійкість і репутацію організації в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕТИКИ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

2.1. Кодекс етики ПП «Завод Новатек»– етичні норми і стандарти ведення бізнесу

Корпоративна соціальна відповідальність і висока бізнес-етика починаються з Кодексу корпоративної етики компанії. В останні десятиліття, у міру розвитку ділової етики і росту масштабів проблем, з якими стикається бізнес-сфера, багато компаній прийняли кодекси корпоративної етики як правило, а не як виняток.

Кодекс корпоративної етики встановлює цінності і переконання компанії та їх зв'язок з головними цілями підприємства. Зокрема, Кодекс встановлює стандарти поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники, і принципи, яких весь персонал компанії повинне поділяти у своїй діяльності як між членами колективу, так і з зовнішніми партнерами та клієнтами. По суті, Кодекс корпоративної етики є мірилом, за яким оцінюється моральний імідж компанії. Кодекс корпоративної етики - не просто декларація моральних переконань підприємства. Належним чином розроблений Кодекс - це документ, який підтверджує щирі прихильність викладеним у ньому принципам, так як в такому Кодексі мають бути визначені заходи, яких необхідно вживати у разі порушення етики ведення бізнесу. В даний час Кодекси ділової етики розкривають велику кількість питань загальної моральної атмосфери в організації, відносин між персоналом різної статі, проблеми дискримінації в колективі, контакти і систему звітності, подарунки, безпеку товарів, відносини між співробітниками і їх безпосередніми керівниками, а також більше [1].

Бізнес і етику часто розглядають як два паралельні світи, які не перетинаються. Проте, як зазначали засновники сучасної економічної теорії, стійкість компанії визначається її здатністю підтримувати ділові стосунки з

тими ж клієнтами. А клієнту потрібна впевненість, що з ним поведуться чесно і справедливо. Це, у свою чергу, залежить від дотримання контрактів, верховенства права, прав власності і морального компасу компанії – ділової етики. Ділова етика – це не тільки міжнародні конвенції і декларації, це також розумні дії та особисте бажання відповідати у бізнесі етичним стандартам. Сучасні моральні та етичні норми задають нові стандарти бізнесової порядності. Корпоративні скандали, які пов'язані з шахрайськими діями, жадібністю, нечесністю та хабарництвом, поступово зникають, а корпоративні етичні кодекси перетворюються з винятку на норму діяльності компанії [51].

Приватне підприємство «Завод Новатек» широко відоме на ринку Білоцерківщини та за межами Київської області.

Директором ПП «Завод Новатек» був затверджений Кодекс етики. Він встановлює потрібні компанії етичні норми та стандарти ведення бізнесу на економічному ринку України. Цим кодексом щодня повинні керуватися у своїй роботі працівники всіх рівнів. Ці норми та стандарти базуються на цінностях компанії таких як: професіоналізм працівників, орієнтованість на споживачів, життя та здоров'я, екологічна порядність, лідерство та командна атмосфера в компанії.

ПП «Завод Новатек» розвиває власну систему корпоративного менеджменту у відповідності з найкращими практиками і підтримує високий рівень корпоративного управління та прозорості своєї роботи. Вивчаючи передовий досвід, ПП «Завод Новатек» ретельно відбирає найефективніші управлінські, виробничі та інформаційні технології. Це дасть можливість досягти в діяльності максимальної ефективності.

Компанія прагне до постійного вдосконалення своєї роботи на всіх напрямках: якість управління, продуктивність праці, якість продукції, контроль витрат, умови праці, ефективність бізнес-процесів, захист навколишнього середовища. Діяльність підприємства охоплює багато регіонів із різними законами та нормативними вимогами. Тому працівники мають дотримуватись

вимог законодавства, а також підприємство зобов'язується відповідати міжнародним стандартам у різних сферах своєї роботи [2].

Кодекс етики ПП «Завод Новатек» визначає обов'язки персоналу і керівників, принципи ділової етики фірми. Усі працівники ПП «Завод Новатек» мають виконувати свої обов'язки відповідно до вимог Кодексу етики. Компанія надає перевагу співпраці з підрядниками, агентами, постачальниками і іншими діловими партнерами, які виконують вимоги, аналогічні вимогам етичного кодексу.

Пріоритет ПП «Завод Новатек» - створення безпечних та сприятливих умов для співробітників і комфортної робочої атмосфери для реалізації потенціалу компанії. Підприємство пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможну заробітну плату і пакет соціального захисту у відповідності із законодавством та нормативно-правовими актами, дотримується справедливого аналізу результату і якості роботи персоналу, запроваджує передові методи аналізу результатів діяльності, що дозволяє мінімізувати суб'єктивні і необґрунтовані результати оцінки [49].

Компанія ПП «Завод Новатек» застосовує у своїй діяльності лише добровільне працевлаштування і стверджує про заборону примусової, підневільної праці; дитячої праці; праці, пов'язаної з торгівлею людьми та рабської праці.

ПП «Завод Новатек» реалізовує соціальну політику щодо надання різноманітних можливостей своїм працівникам, у тому числі для кар'єрного росту, покращення добробуту співробітників та членів їх сімей, розвитку потенціалу і підвищення професійних навичок, гарантує персоналу захист від всіх форм дискримінації. У будь-якому випадку дискримінації або переслідування працівник має право на звернення до безпосереднього керівника. Компанія не допускає переслідувань працівників, які задають питання або з благими намірами повідомляють про можливі порушення законодавства, положень Кодексу етики, інших політик та процедур

підприємства. Таке цькування працівників несе дисциплінарну відповідальність, передбачену чинним законодавством [3].

ПП «Завод Новатек» веде бізнес чесно і дотримується принципів ведення бізнесу. У стосунках з партнерами компанія використовує виключно чесні, відкриті і етичні методи співпраці. Метою кодексу є встановлення чітких стандартів етичної відповідності та бізнес-вимог, яких повинні дотримуватися як існуючі партнери, так і нові. У компанії сподіваються, що всі партнери ПП «Завод Новатек», їх працівники, представники, субпідрядники по відношенню до партнерів будуть дотримуватись кодексу. Вивчаючи методи роботи ПП «Завод Новатек», можна зробити висновок, що керівники підприємства шанобливо спілкуються з партнерами та прагнуть дотримуватись всіх домовленостей. Компанія очікує від партнерів відкритого та професійного ведення справ, дотримання всіх зобов'язань і невикористання неперевіреної інформації.

ПП «Завод Новатек» підтримує принципи сталого розвитку в усіх сферах діяльності. Підприємство стоїть на захисті прав людей, проводить оцінку впливу своєї діяльності на місцеві громади і прагне покращити якість їх життя. Компанія сподівається, що партнери ПП «Завод Новатек» розділятимуть ці цінності і будуть вести бізнес у відповідності з високими етичними стандартами, беручи до уваги їхній вплив на навколишнє середовище, економіку і суспільство[23].

2.2 Оцінка етичних ризиків ПП «Завод Новатек»

Оцінка етичних ризиків організації – це процес виявлення, аналізу та оцінки потенційних загроз або ситуацій, які можуть негативно вплинути на етичну поведінку, репутацію або діяльність компанії. Це дозволяє визначити ймовірність виникнення етичних порушень або кризових ситуацій, які можуть завдати шкоди організації, її працівникам, клієнтам або суспільству в цілому.

Мета оцінки етичних ризиків полягає в тому, щоб на ранніх етапах виявити та мінімізувати потенційні проблеми, впровадивши превентивні заходи для їх усунення або мінімізації наслідків.

Ключові елементи оцінки етичних ризиків [47]:

- Ідентифікація етичних ризиків. Виявлення потенційних ситуацій, в яких можуть виникнути етичні порушення. Це може включати різні аспекти діяльності організації, такі як взаємодія з постачальниками, клієнтами, співробітниками, управлінські практики, впровадження нових технологій тощо. Приклади етичних ризиків: корупція, дискримінація, порушення прав споживачів, недостатня прозорість фінансових операцій, зловживання довірою, неетична конкуренція.

- Аналіз ймовірності та впливу. Оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного впливу на організацію. Визначаються ймовірні наслідки для репутації, фінансової стабільності, лояльності клієнтів і працівників, а також для юридичних і регуляторних наслідків. Наприклад, високий ризик для компанії може бути пов'язаний із ситуацією, коли виявляється корупційна діяльність серед керівництва, оскільки це може призвести до великих фінансових втрат, судових позовів та втрати репутації.

- Оцінка контролю за етичними ризиками. Оцінка наявних заходів контролю та попередження ризиків у компанії. Це включає наявність політик, стандартів поведінки, внутрішніх процедур, системи моніторингу та механізмів зворотного зв'язку. Перевірка ефективності наявних заходів попередження, таких як тренінги для працівників, етичні кодекси, канали для повідомлення про порушення етики, а також регулярні аудити і перевірки.

- Пріоритезація ризиків. Після виявлення та аналізу етичних ризиків їх потрібно пріоритезувати, тобто визначити, які з них мають найвищий рівень загрози для організації, а які можна усунути або зменшити з меншими затратами. Це дозволяє організації сконцентрувати ресурси на найважливіших питаннях, щоб запобігти або мінімізувати потенційні етичні порушення [4].

- Визначення заходів для мінімізації ризиків. Розробка та впровадження конкретних заходів, спрямованих на зменшення або повне усунення етичних ризиків. Це може включати: політики і процедури для запобігання етичним порушенням, посилення внутрішнього контролю та моніторингу, проведення навчання та підвищення обізнаності серед працівників щодо етики та відповідальності, удосконалення системи звітності та зворотного зв'язку.

- Моніторинг та перегляд етичних ризиків. Постійний моніторинг та перегляд етичних ризиків є важливою частиною процесу. Оскільки зовнішні та внутрішні умови змінюються, ризики можуть змінюватися або виникати нові. Тому важливо регулярно проводити оцінку етичних ризиків і коригувати заходи для їх зниження.

Чому важливо проводити оцінку етичних ризиків? [10]

- Захист репутації: Негативні етичні інциденти можуть серйозно підірвати репутацію компанії, що призводить до втрати довіри клієнтів, партнерів і інвесторів.

- Зниження юридичних та фінансових ризиків: Оцінка етичних ризиків допомагає уникнути ситуацій, які можуть призвести до юридичних наслідків, штрафів або судових позовів.

- Покращення корпоративної культури: Виявлення етичних проблем дозволяє компанії вжити заходів для поліпшення культури взаємоповаги та відповідальності серед працівників.

- Сталий розвиток: Вчасно виявлені і усунуті етичні ризики сприяють стабільному розвитку бізнесу, знижують ймовірність виникнення кризи та покращують взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Оцінка етичних ризиків організації є важливим процесом для забезпечення довготривалого успіху, зміцнення репутації та запобігання негативним наслідкам, що можуть виникнути через порушення етики в компанії ПП «Завод Новатек». Вона допомагає виявити потенційні загрози, вжити заходів для їх запобігання та покращити етичні практики в організації [20].

Основна суть оцінки етичних ризиків ПП «Завод Новатек» полягає в таких аспектах (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аспекти оцінки етичних ризиків ПП «Завод Новатек» [5]

Ідентифікація етичних ризиків	Визначення потенційних ситуацій або факторів, які можуть призвести до порушень етичних норм і стандартів у діяльності організації. Це може бути корупція, дискримінація, порушення прав споживачів, конфлікт інтересів тощо. Важливо виявити, в яких сферах діяльності організації найбільше ризиків з етичної точки зору
Оцінка ймовірності та впливу	Оцінка того, наскільки ймовірно, що кожен з ідентифікованих ризиків може статися, а також визначення їх потенційного впливу на організацію. Це включає в себе аналіз того, як етичні порушення можуть вплинути на репутацію компанії, її фінансовий стан, правові наслідки та довіру з боку зацікавлених сторін
Визначення пріоритетів	Після ідентифікації та оцінки етичних ризиків, організація повинна пріоритезувати їх. Це означає визначення, які ризики є найбільш критичними і потребують негайної уваги або якомога швидшого вирішення, а які можна відкласти або зменшити з меншими затратами
Оцінка наявних заходів контролю	Аналіз поточних процедур, політик і систем, які організація має для контролю за етичними ризиками, а також їх ефективність у попередженні або мінімізації можливих порушень. Це дозволяє зрозуміти, наскільки існуючі механізми контролю адекватні та де потрібно їх покращити
Розробка заходів для мінімізації або усунення ризиків	Розробка конкретних заходів, спрямованих на зниження або повне усунення виявлених етичних ризиків. Це може включати коригування внутрішніх політик, створення нових стандартів або процесів, а також навчання та підвищення обізнаності співробітників щодо етики
Моніторинг та вдосконалення	Постійний моніторинг етичних ризиків і заходів для їх зменшення, а також перегляд їх ефективності. Оскільки умови змінюються, важливо регулярно оновлювати оцінку ризиків і коригувати стратегії, щоб врахувати нові виклики або змінені обставини

Основна суть оцінки етичних ризиків полягає в тому, щоб проактивно виявляти та аналізувати потенційні загрози для етичних стандартів організації, оцінювати їхній вплив і ймовірність, а також розробляти і впроваджувати заходи для їх попередження або мінімізації. Це дозволяє зберегти етичний клімат в компанії, покращити її репутацію та запобігти негативним наслідкам для бізнесу [13].

Етичні ризики ПП «Завод Новатек» - це потенційні ситуації або поведінкові патерни, які можуть призвести до порушення етичних норм і стандартів у процесах виробництва, взаємодії з працівниками, партнерами та споживачами, а також в результаті яких можуть виникнути юридичні, фінансові

та репутаційні втрати. Визначення та управління такими ризиками є важливою частиною етичного управління підприємством. Ось основні категорії етичних ризиків, які можуть виникати на виробничому підприємстві ПП «Завод Новатек» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні категорії етичних ризиків, які можуть виникати на виробничому підприємстві ПП «Завод Новатек» [26]

Що це?	Приклад	Наслідки
1. Корупція та зловживання		
Корупційні практики можуть проявлятися в дачі або прийомі хабарів, неетичному веденні бізнесу з постачальниками, державними органами або іншими зацікавленими сторонами	Невідповідні або несанкціоновані платежі постачальникам для забезпечення вигідних умов контракту або уникнення перевірок з боку державних органів	Юридичні санкції, штрафи, втрата довіри до компанії
2. Дискримінація та порушення прав працівників		
Порушення прав співробітників на рівність, зокрема дискримінація за гендерною ознакою, віком, расою чи національністю	Несправедливі умови праці або обмеження доступу до кар'єрного росту для певних категорій працівників	Проблеми з репутацією, судові позови, зниження морального клімату в колективі
3. Невідповідність стандартам безпеки та екології		
Порушення вимог безпеки на виробництві або екологічних стандартів, що ставить під загрозу здоров'я працівників та навколишнє середовище	Недотримання техніки безпеки, використання токсичних матеріалів без належного захисту або неправильне утилізування відходів	Втрати на компенсації, юридичні штрафи, погіршення екологічної ситуації, репутаційні збитки
4. Нечесна конкуренція		
Використання неетичних методів для досягнення конкурентних переваг, таких як маніпуляції з цінами, використання недобросовісної реклами або створення бар'єрів для конкурентів	Поширення неправдивої інформації про конкурента для дискредитації його продуктів або послуг	Судові позови, штрафи, втрати репутації, підвищення рівня корпоративних конфліктів
5. Неналежна взаємодія з постачальниками		
Використання постачальників або субпідрядників, які не дотримуються етичних стандартів, зокрема, що стосується умов праці, екології або прав людини	Співпраця з постачальниками, які експлуатують дешеву робочу силу, порушують трудові права або використовують токсичні матеріали	Погіршення репутації підприємства, порушення законодавства, втрати клієнтів та партнерів
6. Конфлікти інтересів		
Ситуації, коли інтереси особи, яка приймає рішення в організації, суперечать інтересам компанії або її зацікавлених сторін	Керівник підприємства отримує комісію або має фінансовий інтерес від співпраці з конкретним постачальником,	Зниження довіри до управлінських рішень, юридичні наслідки, зниження

	що може призвести до необґрунтованих контрактів	морального клімату в компанії
7. Порухення стандартів якості продукції		
Виготовлення продукції, яка не відповідає встановленим стандартам якості, без належного контролю за її характеристиками та безпеки	Продаж неякісної продукції з метою економії або для досягнення короткострокових фінансових результатів	Втрата довіри споживачів, повернення товару, штрафи та санкції від контролюючих органів
8. Порухення конфіденційності та захисту даних		
Несанкціоноване використання або розголошення конфіденційної інформації, в тому числі комерційних таємниць або персональних даних клієнтів	Використання конфіденційної інформації з метою особистої вигоди або продаж такої інформації третім сторонам	Судові позови, штрафи, погіршення довіри з боку партнерів і клієнтів
9. Неетична реклама та маркетинг		
Використання нечесних або маніпулятивних методів в рекламі та просуванні продукції, наприклад, приховування важливої інформації або створення неправдивого враження про товар	Виготовлення реклами, яка вводить в оману споживачів, обіцяючи нереальні результати від продукту чи послуги	Порушення законодавства, втрати репутації, позови від споживачів або регуляторних органів

Як зменшити етичні ризики на виробничому підприємстві ПП «Завод Новатек»: розробка та впровадження етичного кодексу, проведення навчань для працівників щодо етики та стандартів, створення каналів для анонімного повідомлення про порушення етики, регулярний моніторинг і аудит дотримання етичних стандартів, залучення зовнішніх експертів для оцінки етичних аспектів бізнесу.

Етичні ризики на виробничому підприємстві можуть серйозно вплинути на його репутацію, фінансовий стан і стосунки з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Виявлення таких ризиків на ранніх етапах та їх ефективне управління є важливим для забезпечення стабільного та сталого розвитку компанії [35].

Уникнення етичних ризиків на виробничому підприємстві є важливим елементом управління, який сприяє збереженню репутації компанії, дотриманню законодавства і покращенню корпоративної культури. Існують різні способи та методи, які допомагають зменшити ймовірність виникнення етичних ризиків та їхніх негативних наслідків (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Класифікація способів та методів зменшення ймовірності виникнення
етичних ризиків та їх негативних наслідків [46]

Метод	Суть методу	Як допомагає
Розробка та впровадження етичного кодексу	Створення чіткого етичного кодексу, який регламентує поведінку працівників на всіх рівнях компанії. Кодекс повинен включати принципи, що стосуються чесності, прозорості, справедливості, взаємоповаги та соціальної відповідальності	Чітке визначення етичних стандартів дозволяє уникнути багатьох порушень, надаючи співробітникам конкретні орієнтири для прийняття етичних рішень у повсякденній діяльності
Навчання та підвищення обізнаності персоналу	Проведення регулярних тренінгів та семінарів для співробітників, що охоплюють етичні норми і практики, зокрема щодо боротьби з корупцією, конфліктами інтересів, дискримінацією та іншими етичними порушеннями	Підвищує обізнаність працівників про важливість етики у професійній діяльності та дозволяє їм краще розуміти, як уникати неетичних ситуацій
Створення системи внутрішніх контролів і моніторингу	Впровадження механізмів для контролю за виконанням етичних стандартів і практик у компанії, таких як регулярні аудити, внутрішні перевірки та моніторинг процесів	Система внутрішнього контролю допомагає виявляти можливі етичні порушення на ранніх етапах, забезпечуючи своєчасне реагування на проблеми
Запровадження анонімних каналів для повідомлень про порушення	Створення можливостей для працівників анонімно повідомляти про етичні порушення або зловживання, наприклад, через гарячу лінію або електронну пошту	Дає змогу працівникам повідомляти про порушення без страху перед помстою або репресіями, що сприяє створенню відкритого середовища для виявлення проблем
Інтеграція етичних принципів в корпоративну культуру	Впровадження етики як невід'ємної частини корпоративної культури, де кожен працівник, від топ-менеджменту до рядових співробітників, відчуває свою відповідальність за дотримання етичних стандартів	Створює середовище, в якому етика є важливою цінністю, а не лише формальністю, що допомагає знизити ймовірність неетичних дій
Забезпечення прозорості у прийнятті управлінських рішень	Прозорість у всіх аспектах діяльності підприємства, зокрема в прийнятті рішень щодо постачальників, контрактів, зарплат, премій та інших аспектів, що можуть мати етичні наслідки	Прозорість знижує ймовірність виникнення корупційних схем або нечесних практик, оскільки рішення будуть оцінюватися з економічної і етичної точки зору
Управління конфліктами інтересів	Визначення та управління конфліктами інтересів на всіх рівнях організації. Працівники повинні відкрито повідомляти про можливі конфлікти інтересів, а організація повинна приймати рішення, щоб уникнути їх	Це запобігає ситуаціям, коли особисті інтереси співробітника або керівника можуть впливати на прийняття рішень, що веде до нечесних і неетичних практик

Продовження таблиці 2.3

Вибір етичних партнерів та постачальників	Під час вибору постачальників, партнерів або підрядників важливо враховувати не лише їхні фінансові показники, але й етичні стандарти, якими вони керуються	Співпраця з етичними партнерами знижує ризики етичних порушень, таких як використання дешевої робочої сили або порушення екологічних стандартів.
Запровадження системи заохочень за етичну поведінку	Визначення і впровадження програм заохочень для працівників, які демонструють високу етичну поведінку чи активно підтримують етичні ініціативи в компанії	Мотивує працівників дотримуватись етичних стандартів, а також створює позитивний приклад для інших співробітників
Підтримка відповідальності з боку керівництва	Лідери та керівники компанії повинні бути зразками етичної поведінки, демонструючи високі стандарти у прийнятті рішень та взаємодії з працівниками та партнерами	Керівництво, яке дотримується етичних принципів, створює авторитет і стимулює етичну поведінку серед співробітників, оскільки вони часто наслідують приклад вищого керівництва
Регулярні етичні аудити та оцінка етичних ризиків	Проведення регулярних аудиторських перевірок на відповідність етичним стандартам та оцінка етичних ризиків організації	Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні етичні порушення або слабкі місця в управлінні, що можуть призвести до ризику

Етичні ризики на виробничому підприємстві можна значно знизити за допомогою комплексного підходу, який включає розробку етичних стандартів, навчання персоналу, прозорість у прийнятті рішень, а також систему контролю та моніторингу. Забезпечення етичного управління не лише допомагає уникнути потенційних проблем, але й сприяє сталому розвитку підприємства, покращує його репутацію та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

2.3. Роль етики управлінського лідерства у формуванні етичної атмосфери в ПП «Завод Новатек»

При вивченні управлінської культури ПП «Завод Новатек», зазначу, що це якісно нове явище, пов'язане з етикою лідерства управління. При цьому зміст управлінської культури полягає в ефективному використанні

загальнолюдської культурної спадщини у сфері професійної управлінської роботи.

Використання культури управління сьогодні постає як невід’ємна частина професійного та особистісного становлення і розвитку управлінця, як надійна запорука його успішної управлінської роботи і як забезпечення високого рівня її ефективності. Проте управлінська культура багато в чому залежна від загальної культури управлінця і його бажання підвищити рівень ефективності своєї діяльності [22].

Передусім, загальна культура керівника ПП «Завод Новатек» - це платформа з формування його управлінської культури і власної філософії менеджменту. Загальна культура особистісна культура показує розвиток людини та включає ряд компонентів, які показані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Управлінська культура керівника ПП «Завод Новатек» [23]

Крім загальної культури, визначальним фактором управлінської культури є професійна (професійна) культура управлінця, яка дає йому характеристику як фахівцю і експерту. Управлінська культура менеджера характеризує його рівень компетентності та авторитету в професійному середовищі, підкреслює його роль при формуванні етичної атмосфери в компанії.

Крім того, у структурі професійної культури керівника ПП «Завод Новатек» велике значення має рівень його управлінських знань та управлінських навичок, а також професійні знання тієї галузі, в якій функціонує компанія, якою він керує. Культура менеджменту - гарантована умова успішного менеджменту. Менеджер зможе ефективно виконувати свою важливу роль тільки за умови доповнення високими професійними [18].

Про особливу наполегливість директора ПП «Завод Новатек» щодо постійного підвищення кваліфікаційного рівня своїх співробітників говорять затверджені щорічно плани підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців.

Ключові кроки та стратегії, які керівник ПП «Завод Новатек» може використовувати для цього, включають:

1. Оцінка потреб. Перш за все, директор має проаналізувати потреби своєї команди в плані професійного розвитку. Це - оцінка навичок, знань і компетенцій, необхідних для ефективної діяльності.

2. Планування навчально-практичних, методичних і інших заходів. Проаналізувавши оцінки потреб потрібно розробити план навчання і розвитку персоналу. Цей план повинен складатися з тренінгів, семінарів, онлайн-курсів, участі у конференціях.

3. Фінансування освіти. Директор має забезпечити потрібні ресурси для підвищення кваліфікації своїх співробітників. Це включає виділення бюджету для навчання, пошук зовнішніх джерел фінансування чи використання програм фінансування навчання [17].

Для підвищення кваліфікації можуть бути потрібні сторонні консультанти чи експерти в певній сфері. Директор може організовувати робочі групи, проведення семінарів чи звернутися до зовнішніх надавачів навчальних послуг, зокрема на основі аутсорсингу. Після проведення навчання, підвищення кваліфікації чи стажування потрібно систематично відстежувати результати та проводити оцінку, впливу цих заходів на ефективність роботи та розвиток

співробітників. Це дозволить провести коригування стратегії розвитку і вдосконалення процесів навчання.

У цілому керівник ПП «Завод Новатек» має створити сприятливу атмосферу для навчання і розвитку своїх співробітників, підтримувати їх інтерес до самовдосконалення та стимулювати активну участь в навчальних програмах.

2.4. Роль соціальної відповідальності в етичному менеджменті ПП «Завод Новатек»

Соціальна відповідальність є ключовим аспектом етичного управління в ПП «Завод Новатек». Вона передбачає, що компанія повинна враховувати інтереси не тільки своїх власників і акціонерів, а й суспільства, працівників, споживачів і навколишнього середовища. У контексті етичного управління соціальна відповідальність охоплює кілька важливих аспектів [25]:

1. Етичні стандарти: Організація повинна діяти згідно з етичними нормами та принципами, забезпечуючи чесність, прозорість і справедливість у всіх своїх діяльностях. Це включає як взаємодію з клієнтами, так і з постачальниками, працівниками та партнерами.

2. Забезпечення прав працівників: Соціальна відповідальність передбачає створення безпечних умов праці, захист прав працівників, чесну оплату праці та рівні можливості для розвитку.

3. Охорона навколишнього середовища: Етичне управління також вимагає врахування впливу компанії на навколишнє середовище. Це може включати заходи щодо скорочення викидів, переробки відходів, використання сталих джерел енергії та інші ініціативи щодо екологічної стійкості.

4. Відповідальність перед суспільством: Організації повинні інвестувати в розвиток соціальних ініціатив, благодійні проекти та сприяти економічному

розвитку громад. Це може включати фінансування освітніх проектів, підтримку здоров'я населення або допомогу у вирішенні соціальних проблем.

5. Споживачі: Компанія повинна бути чесною в рекламі своїх продуктів і послуг, забезпечувати високу якість товарів та послуг і захищати інтереси споживачів, дотримуючись етичних норм у маркетингу.

Таким чином, соціальна відповідальність є важливою складовою етичного управління ПП «Завод Новатек», оскільки вона дозволяє організації не тільки досягати фінансових цілей, але й робити значний внесок у розвиток суспільства і забезпечення сталого майбутнього для всіх.

Основні принципи соціальної відповідальності в етичному управлінні ПП «Завод Новатек» показані в таблиці 2.4 .

Таблиця 2.4

Основні принципи соціальної відповідальності в етичному управлінні
ПП «Завод Новатек» [38]

Етика та чесність	Організація повинна діяти відповідно до високих етичних стандартів, забезпечувати чесність і прозорість у всіх аспектах своєї діяльності. Це включає в себе добросовісну практику ведення бізнесу, відсутність корупції та маніпуляцій, відкритість у фінансових та управлінських процесах
Повага до прав людини	Врахування та захист прав працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Це включає рівні можливості для всіх, захист від дискримінації, підтримка прав на гідні умови праці, вільний вибір та недискримінацію
Екологічна стійкість	Організація повинна прагнути до збереження навколишнього середовища, мінімізуючи свій вплив на природу. Це включає скорочення викидів, енергоефективність, використання сталих ресурсів та переробку відходів
Прозорість і звітність	Організація повинна бути прозорою у своїх діях та звітувати перед суспільством і зацікавленими сторонами щодо своїх фінансових, соціальних та екологічних результатів. Це дозволяє зберігати довіру з боку громади та інвесторів
Підтримка місцевих громад	Соціальна відповідальність також передбачає активну участь організації в розвитку місцевих громад. Це може бути через фінансову підтримку соціальних ініціатив, розвиток інфраструктури, створення робочих місць та інші заходи на користь громади
Інвестиції в людський капітал	Організація повинна інвестувати в розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для навчання, кар'єрного зростання та розвитку професійних навичок. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності компанії, але й соціальній стабільності

Продовження таблиці 2.4

Відповідальність перед споживачами	Організація повинна забезпечувати якість своїх товарів і послуг, дбати про безпеку споживачів та надавати чесну інформацію про продукти. Це включає не тільки дотримання законодавства, а й етичні стандарти в рекламі та маркетингу
Довгострокова орієнтація	Організації повинні прагнути до сталого розвитку, що враховує як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти. Це означає не лише досягнення короткострокових вигод, а й забезпечення добробуту на довгий період для усіх зацікавлених сторін

Ці принципи допомагають організаціям не лише досягати успіху в бізнесі, але й забезпечувати благополуччя своїх працівників, громади та довкілля, створюючи стійке і етичне середовище для майбутніх поколінь.

Концепція соціальної відповідальності на виробничому підприємстві полягає в інтеграції етичних, соціальних і екологічних аспектів у процеси виробництва та управління підприємством. Це означає, що підприємство повинно не лише досягати економічної вигоди, але й активно враховувати інтереси суспільства, своїх працівників та навколишнього середовища. Ключові елементи концепції соціальної відповідальності на виробничому підприємстві включають [9]:

1. Екологічна відповідальність. Зменшення впливу на навколишнє середовище: виробничі підприємства повинні знижувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище через використання екологічно чистих технологій, ефективне управління відходами та зменшення викидів. Використання сталих ресурсів: забезпечення раціонального використання природних ресурсів і енергії, а також переходу до відновлювальних джерел енергії. Переробка та утилізація відходів: реалізація програм переробки виробничих відходів і сприяння екологічно безпечному утилізуванню матеріалів.

2. Соціальна відповідальність перед працівниками. Безпека та гідні умови праці: створення безпечних і здорових умов праці для співробітників, забезпечення належного рівня охорони праці, зниження виробничого травматизму. Соціальні гарантії та розвиток працівників: забезпечення соціальних пільг, медичних послуг, пенсійного забезпечення, а також надання

можливостей для професійного навчання та кар'єрного росту. Рівність та справедливість: дотримання принципів рівних можливостей для всіх працівників, боротьба з дискримінацією на робочому місці.

3. Економічна відповідальність. Сталий розвиток і інвестиції в інновації: створення умов для сталого економічного розвитку, інвестування в інновації, що знижують витрати та вплив на навколишнє середовище. Чесне ведення бізнесу: дотримання принципів прозорості, боротьба з корупцією, недобросовісною конкуренцією та забезпечення справедливої бізнес-практики.

4. Відповідальність перед споживачами. Якість продукції та безпека: забезпечення високої якості продукції, відповідність стандартам безпеки та збереження здоров'я споживачів. Чесність у рекламі та маркетингу: використання чесних та етичних методів у просуванні продукції, інформування споживачів про властивості товарів і послуг без маніпуляцій та введення в оману [17].

5. Підтримка місцевих громад. Підтримка соціальних ініціатив: вклад підприємства в розвиток місцевих громад, підтримка благодійних ініціатив, створення робочих місць та участь у соціальних проектах. Співпраця з місцевими постачальниками: співпраця з місцевими постачальниками для розвитку місцевої економіки і створення стійких ланцюгів поставок.

6. Прозорість і звітність. Регулярне інформування зацікавлених сторін: підприємство має регулярно звітувати перед зацікавленими сторонами (співробітниками, акціонерами, громадськістю) про досягнення в галузі соціальної відповідальності, виконання етичних стандартів та екологічних ініціатив.

7. Корпоративна етика. Управління з дотриманням етичних стандартів: впровадження корпоративних етичних кодексів і політик, що визначають правила поведінки для співробітників, партнери та акціонерів. Антикорупційна політика: протидія корупційним діям всередині підприємства та в його взаємодії з іншими організаціями та державними структурами.

Концепція соціальної відповідальності на виробничому підприємстві передбачає всебічний підхід до управління, де враховуються не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні наслідки діяльності. Це допомагає створити стійке підприємство, яке приносить вигоду не тільки своїм акціонерам, але й суспільству та навколишньому середовищу.

Зовнішні складові соціальної відповідальності у ПП «Завод Новатек» відносяться до аспектів, які стосуються взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем: суспільством, місцевими громадами, споживачами, постачальниками, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Ці складові мають на меті забезпечити позитивний вплив на довкілля, економіку і соціальну сферу поза межами самого підприємства. Основні зовнішні складові соціальної відповідальності показані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні зовнішні складові соціальної відповідальності

ПП «Завод Новатек» [3]

1. Екологічна відповідальність	Захист навколишнього середовища	Виробничі компанії повинні мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на природу. Це включає скорочення викидів шкідливих речовин, енергоефективність, використання екологічно чистих технологій, правильне управління відходами та захист природних ресурсів
	Сталий розвиток	Підприємства повинні сприяти використанню відновлюваних джерел енергії, впроваджувати екологічно сталий підхід до управління ресурсами та підтримувати ініціативи зі збереження біорізноманіття
2. Соціальна відповідальність перед місцевими громадами	Підтримка місцевих громад	Компанії можуть інвестувати в розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я або культурних проєктів у тих регіонах, де вони працюють. Це може бути через благодійні ініціативи, надання фінансової підтримки місцевим організаціям чи участь у соціальних програмах
	Створення робочих місць	Виробничі підприємства можуть підтримувати місцеву економіку, створюючи нові робочі місця, сприяючи зниженню рівня безробіття і стимулюючи розвиток місцевих бізнесів через співпрацю з місцевими постачальниками

Продовження таблиці 2.5

3. Відповідальність перед споживачами	Якість продукції та безпека	Підприємства повинні надавати споживачам безпечну продукцію високої якості, що відповідає міжнародним стандартам. Важливо забезпечити чесність у маркетингу і рекламі, щоб уникнути введення в оману споживачів
	Захист прав споживачів	Відповідальність перед споживачами включає надання об'єктивної інформації про товари і послуги, а також реагування на їх потреби та скарги, підтримку гарантій і повернень
4. Економічна відповідальність	Чесна конкуренція	Виробничі підприємства повинні дотримуватися принципів чесної конкуренції, уникати монополізації ринку і сприяти економічному розвитку без шкоди для інших учасників ринку
	Податкові зобов'язання	Компанії мають виконувати свої податкові зобов'язання перед державою, підтримувати фінансову стабільність і сприяти розвитку національної економіки через чесне і прозоре ведення бізнесу
5. Відповідальність перед державними органами	Взаємодія з урядом і регуляторами	Компанії повинні дотримуватися законодавства, працювати в межах визначених нормативів і активно співпрацювати з державними органами для розвитку відповідальних ініціатив в різних сферах, таких як екологія, працевлаштування та економіка
	Участь у соціальних програмах	Виробничі компанії можуть долучатися до національних або міжнародних програм, спрямованих на розвиток сталого розвитку, боротьбу з бідністю, підтримку рівних прав тощо
6. Відповідальність перед постачальниками	Етичні стандарти у ланцюгах поставок	Підприємства мають дбати про те, щоб їхні постачальники дотримувалися етичних норм і стандартів у питаннях умов праці, екології, прав людини та соціальної відповідальності. Це може включати в себе проведення аудитів постачальників, щоб переконатися в їх відповідності встановленим вимогам
	Справедлива оплата та партнерство	Забезпечення справедливої оплати праці і співпраці з постачальниками, сприяючи взаємним вигодам та сталому розвитку їхнього бізнесу
7. Міжнародна відповідальність	Інтернаціональні стандарти та ініціативи	У разі міжнародної діяльності підприємства повинні дотримуватися міжнародних стандартів соціальної відповідальності, таких як Global Compact ООН, а також впроваджувати практики, що сприяють розвитку глобальних ініціатив у сфері екології, прав людини та трудових стандартів.

Зовнішні складові соціальної відповідальності в ПП «Завод Новатек» полягають у виконанні важливих обов'язків щодо суспільства, споживачів, держави, навколишнього середовища та інших зацікавлених сторін. Вони

допомагають створити позитивний імідж компанії, зміцнюють її конкурентні позиції та сприяють сталому розвитку економіки і суспільства в цілому.

Внутрішні складові соціальної відповідальності у ПП «Завод Новатек» (таблиця 2.6.) включають аспекти, які стосуються організаційних процесів і взаємодії з працівниками та внутрішніми зацікавленими сторонами. Це ті елементи, які підприємство впроваджує для забезпечення етичних стандартів, підвищення добробуту своїх співробітників, створення безпечного та здорового робочого середовища, а також розвитку корпоративної культури.

Таблиця 2.6.

Основні внутрішні складові соціальної відповідальності

ПП «Завод Новатек» [18]

1. Умови праці та охорона праці	Безпека працівників	Забезпечення належних умов праці, що відповідають стандартам безпеки, для захисту працівників від травм та професійних захворювань
	Покращення умов праці	Впровадження програм щодо покращення робочого середовища, забезпечення комфортних умов для роботи, таких як належне освітлення, вентиляція, захист від шуму і шкідливих виробничих факторів
	Протидія виробничим травмам і хворобам	Реалізація програм з профілактики виробничих травм і професійних захворювань, а також проведення регулярних медичних оглядів і навчання з охорони праці
2. Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації	Навчання і розвиток	Інвестування в навчання і професійний розвиток працівників, створення програм підвищення кваліфікації, що допомагає співробітникам вдосконалювати свої навички та досягати кращих результатів
	Кар'єрний ріст	Створення умов для кар'єрного зростання та розвитку, забезпечення рівних можливостей для підвищення на посаді незалежно від статі, віку або раси
	Мотивація та заохочення	Впровадження системи мотивації, що враховує досягнення працівників, їхні зусилля, і надає їм можливість отримати бонуси, премії
3. Соціальні гарантії та пільги	Соціальний захист працівників	Підприємство має забезпечити соціальні пільги для працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні відрахування, оплачувані відпустки та інші соціальні гарантії
	Підтримка в разі хвороби або травми	Надання підтримки працівникам у разі хвороби, травм чи нещасних випадків на виробництві, включаючи компенсації та виплати за тимчасову непрацездатність
	Гнучкість у робочому графіку	Впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяють співробітникам поєднувати роботу з особистими потребами або сімейними обов'язками, а також надання можливості працювати віддалено

Продовження таблиці 2.6

4. Корпоративна культура та етика	Створення етичного клімату	Розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах чесності, прозорості, взаємоповаги та довіри. Важливо створити атмосферу, в якій працівники відчують свою цінність і підтримку з боку компанії
	Підтримка різноманітності	Підприємство має активно підтримувати різноманітність серед співробітників і забезпечувати рівні можливості для всіх, незалежно від статі, віку, раси, етнічної приналежності, релігійних поглядів чи інвалідності
	Протидія дискримінації	Впровадження політики нульової толерантності до будь-якої форми дискримінації на робочому місці, в тому числі сексуальних домагань, расизму чи інших форм неприязні
5. Трудові відносини та колективний договір	Діалог між роботодавцем та працівниками	Сприяння розвитку конструктивного діалогу між керівництвом і працівниками, створення умов для обговорення умов праці та вирішення конфліктних ситуацій
	Колективні угоди та трудові договори	Встановлення чітких умов і правил трудових відносин через колективні угоди або індивідуальні трудові контракти, що гарантують права працівників на гідну оплату, безпеку праці та соціальні пільги
6. Відповідальне управління та прозорість	Прозорість управлінських рішень	Усі внутрішні рішення, що стосуються бізнесу та управління, повинні бути зрозумілими і відкритими для працівників. Це створює довіру до керівництва та стимулює підтримку ініціатив
	Антикорупційна політика	Впровадження заходів для запобігання корупційним проявам у всіх рівнях організації, підтримка етичних стандартів у всіх аспектах діяльності
7. Здоров'я та добробут працівників	Підтримка здоров'я співробітників	Організація може пропонувати програми підтримки здоров'я, такі як спортивні заходи, медичні перевірки, тренінги з управління стресом та інші ініціативи для покращення фізичного та психологічного благополуччя
	Баланс між роботою та особистим життям	Заохочення співробітників до підтримання балансу між професійними і особистими зобов'язаннями, що включає гнучкість робочого часу, оплачувані відпустки та інші соціальні пільги

Внутрішні складові соціальної відповідальності в ПП «Завод Новатек» визначають рівень добробуту її працівників, сприяють розвитку організаційної культури, підтримують етичні стандарти в управлінні та сприяють сталому розвитку підприємства. Підприємство, яке активно працює над цими аспектами, створює середовище, де працівники відчують підтримку та відповідальність з боку роботодавця, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи та лояльність персоналу.

Для підвищення етичної діяльності серед персоналу та в управлінських процесах в ПП «Завод Новатек» можуть впроваджувати різноманітні заходи,

що сприятимуть розвитку етичної культури, прозорості, довіри та відповідальності. Ось кілька рекомендацій, які можна реалізувати в компанії [8]:

1. Розробка та впровадження етичного кодексу. Створення чіткого етичного кодексу, який визначає основні принципи і стандарти поведінки на всіх рівнях організації. Кодекс повинен охоплювати аспекти чесності, відповідальності, взаємоповаги та прозорості в роботі. Проводити навчання для співробітників щодо етичного кодексу, пояснюючи його важливість і правила застосування на практиці.

2. Навчання та підвищення обізнаності з етики. Регулярні тренінги, семінари і майстер-класи з етичного ведення бізнесу, прав людини, боротьби з корупцією, дискримінацією і іншими етичними проблемами. Організовувати навчання для всіх рівнів персоналу, починаючи з керівництва і закінчуючи рядовими працівниками, щоб забезпечити єдиний підхід до етики.

3. Створення відкритої та прозорої комунікації. Встановлення каналів для відкритого обміну думками та пропозиціями між працівниками та керівництвом, а також забезпечення прозорості в прийнятті управлінських рішень. Організувати регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення важливих питань компанії, відкриті форуми, анонімні опитування та інші засоби зворотного зв'язку.

4. Запровадження системи зворотного зв'язку та анонімних скарг. Створення механізмів, через які працівники можуть анонімно повідомляти про етичні порушення або зловживання, не побоюючись за свої кар'єрні перспективи. Встановлення гарячої лінії або анонімних платформ для повідомлень, а також гарантування захисту від помсти за надану інформацію.

5. Відповідальність за порушення етики. Чітке визначення та впровадження санкцій за порушення етичних норм, щоб забезпечити серйозне ставлення до етичних стандартів. Розробка системи покарань за порушення етичного кодексу, яка повинна бути чітко прописана в політиках компанії та дотримуватись на всіх рівнях організації [14].

6. Залучення керівництва до етичного лідерства. Лідери компанії повинні подавати приклад етичної поведінки, оскільки вони мають великий вплив на корпоративну культуру та цінності. Керівництво повинно брати участь у тренінгах, активно демонструвати етичні принципи в своїй діяльності та регулярно звертатися до персоналу з наголосом на важливість етики.

7. Заохочення етичної поведінки та досягнень. Визнання та нагородження працівників, які активно дотримуються етичних стандартів, вносячи позитивний вклад у корпоративну культуру. Впровадження системи премій або нагород для працівників, які демонструють високий рівень етики, наприклад, за інноваційні рішення, що сприяють етичному розвитку компанії.

8. Прозорість у фінансових та управлінських процесах. Оголошення про фінансові результати, використання компанією коштів та ключових управлінських рішень, щоб усі зацікавлені сторони мали доступ до важливої інформації. Регулярно публікувати звіти про фінансовий стан компанії, аудит, а також інші документи, які можуть бути важливими для працівників та акціонерів.

9. Управління конфліктами інтересів. Визначення і мінімізація ситуацій, коли особисті інтереси співробітників або керівників можуть суперечити інтересам компанії. Розробка політики, що визначає можливі конфлікти інтересів і способи їх уникнення, а також надання рекомендацій і механізмів для повідомлення про такі ситуації.

10. Використання етичних стандартів у взаємодії з постачальниками та партнерами. Пропаганда етичних стандартів у відносинах з постачальниками, партнерами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами. Включення вимог до етики у контракти з постачальниками та партнерами, проведення аудитів для забезпечення відповідності етичним стандартам [10].

11. Підтримка корпоративної соціальної відповідальності. Заохочення компанії до активної участі в соціальних ініціативах, які допомагають розвитку громади, екології та благодійності. Реалізація благодійних проєктів,

екологічних ініціатив або програм, що сприяють розвитку суспільства і покращенню умов життя.

Забезпечення етичної діяльності в ПП «Завод Новатек» вимагає не лише формальних стандартів, а й глибокого впровадження етичних принципів у корпоративну культуру, управлінські процеси і взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Важливо, щоб етика була не просто словом у документах, а реальною практикою, яка забезпечує довіру, повагу і сприяє довготривалому успіху підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

3.1. Практичні напрями розвитку етичного рівня ПП «Завод Новатек»

Етика ділових стосунків ПП «Завод Новатек» виконує функції не тільки оцінки моральної поведінки, але й присутня в процесі прийняття рішень. Це дозволяє ефективно вирішувати спірні етичні питання в бізнесі і в компанії. Тому розробляються і впроваджуються в практику ряд правил і вимог етики ділових стосунків, які мають засвоїти і дотримуватися всі працівники компанії, починаючи з керівництва.

Дотримуючись правил етикету, навіть у складній розмові, в якій сперечаються різні точки зору, навіть у складній ситуації, з якої потрібно вийти з гідністю, навіть у разі хвилювання і розбіжностей, можна вирішити складнощі, які виникли в процесі і залишитися приємним співрозмовником, товаришем, партнером та колегою. Сучасна особистість, активно діюча в світі бізнесу, виявляє готовність дотримуватись етикету. Але, на жаль, більшості таких людей бракує знань, необхідних для авторитетного дотримання етикету.

Але при застосуванні етикету спостерігається яскраво виражені негативні прояви у спілкуванні. По-перше, це бездумне дотримання правил етики. Його дотримуються, тому що так прийнято, модно, зручно і вигідно. По-друге, відбувається навпаки: дотримання правил ділового етикету, та й сам етикет, відкидаються під приводом того, що це лише прийом, який веде до неприродності у відносинах співрозмовників, насправді важливі тільки моральні норми та принципи. У процесі ділового спілкування виникають проблемні ситуації, в основі яких лежить невміння і небажання комунікувати з оточуючими людьми і правильно вибирати поведінкові пріоритети ділового спілкування [30].

Проблема перша: по відношенню до себе більшість очікує поваги і шани, тому що певні, що заслуговують на це. Але самі вони дарують ласку не всім і не завжди. Причин для цього багато: поганий настрій, образи в минулому, гордість, незнання правил етикету в бізнесі, які визначають шанобливу поведінку з обох сторін. Друга проблема – це прояв доброти, яка іноді є небезпечною, тому що відкрити людину часто використовують в цілях користі, сприймають розум як слабку ознаку [15].

Вирішенню цих проблем в ПП «Завод Новатек» сприяє впровадження етичних норм у певних сферах діяльності: затвердження кодексу ділової етики, кодексу етики юриста, кодексу етики бухгалтера, кодекси етики підприємств тощо. На сьогоднішній день прийняття кодексів етики стає все більш актуальним для українських підприємств, особливо для тих, чия мета – розвиток міжнародного бізнесу.

Досвід багатьох компаній показує, що коли в колективі активно впроваджуються основні поняття ділового етикету, люди змінюються по відношенню один до одного, до керівників, підлеглих та партнерів. Стосовно компаній всіх типів і форм власності можна пропонувати декілька практичних напрямків підвищення рівня ділової етики: розробити кодекс професійної етики компанії; розробити комплекс етичних правил і рекомендацій, які визначають етичний кодекс компанії для кожного її працівника; створити етичну комісію, функціями якої є винесення етичних питань на загальне обговорення, доведення головних вимог кодексу професійної етики до всіх працівників фірми; навчати працівників діловому етикету залежно від посадових обов'язків (етикет ведення переговорів з партнерами, телефонний етикет тощо) [28].

Слід пам'ятати, що при складанні кодексу етики компанії необхідно прийняти рішення про співвідношення стандартизації і адаптації норм поведінки, а саме, чи повинна етика бути єдина для всіх підрозділів організації, які повинні вести бізнес. Для успіху компанії керівник повинен створити на своєму підприємстві такий моральний клімат, який би повністю виключав дискримінацію, будь-які переслідування чи залякування за ознаками раси,

кольору шкіри, релігії, статі, віку, національного походження, громадянства та фізичних вад [21].

Ресурсний центр етики Американської організації освіти пропонує кожній організації 12 кроків для розробки власної програми етики [17]: 1) формування майбутнього бачення; 2) визначення основних цінностей; 3) розробка корпоративного кодексу етики; 4) створення служби або призначення відповідального з питань етики; 5) створення групи (комісії) для оперативного вирішення питань етики; 6) розробка стратегії етичної комунікації; 7) проведення етичних тренінгів; 8) створення «гарячої» телефонної лінії етичної допомоги для співробітників; 9) розробка системи оцінки та нагород; 10) створення системи аудиту та реєстрування даних; 11) періодичне оцінювання; 12) впровадження етичного стилю управління.

Таблиця 3.1

Практичні кроки формування етичної культури ПП «Завод Новатек» [12]

Етапи формування етичної культури організації		
Етап I.	Формування основ етичної культури з дотриманням законодавства і нормативних актів	Призначення відповідальної особи з питань ділової етики. Він відповідає за виконання таких вимог як: закон про звітність, закон про розкриття інформації. Ухвалення кодексу ділової етики компанії, схваленого менеджментом підприємства. Доведення інформації до всіх зацікавлених сторін з метою виконання підприємством етичних зобов'язань, які воно прийняло на себе.
Етап II.	Комплексна програма ділової етики та її впровадження	Проведення зовнішньої експертизи задля оцінення рівня ділової етики підприємства і оцінки ризиків компанії. Залучення зацікавлених осіб як в середині підприємства, так і за його межами у формування програми корпоративної етики компанії. Програма корпоративної етики повинна стати інструментом для проведення комплексної і систематичної роботи в наступних ключових напрямках: створення структури на рівні керівництва, яка буде здійснювати стратегічний менеджмент програми ділової етики компанії, створення відділу корпоративної етики, який буде забезпечений відповідним персоналом та ресурсами. Розробка інформаційної кампанії у всіх напрямках, створення ліній комунікативних зв'язків, так званих «гарячих ліній». Для працівників всіх рівнів провести навчання з курсу корпоративної етики.
Етап III.	Планка стандартів ділової етики	Незалежна зовнішня оцінка програми ділової етики і її широке та активне використання в компанії. Підприємство стане лідером серед інших компаній галузі.

Таблиця 3.1 показує, що висока етична культура може бути створена на будь-якому етапі роботи підприємства, і що початкові кроки не менш важливі, ніж наступні, направлені на підтримку високого рівня етичної культури підприємства. Щоб цей приклад був максимально застосовний до широкого кола підприємств. В таблиці показано три кроки створення компанії з високою етичною культурою: спочатку дотримання вимог, далі перехід до системного запровадження комплексної програми корпоративної етики компанії і, нарешті, перетворення підприємства на модель для інших організацій, лідерів, які задають тон для розвитку і використання в компанії ділової етики. Інформація, представлена в цій таблиці, не претендує на повноту і не вичерпує можливості компанії, яка прагне забезпечити ефективну систему корпоративного менеджменту і ділової етики.

Створення компанії, заснованої на етичних засадах, – справа непросте, але саме бажання йти до такого ідеалу свідчить про зміну відношення до приватного підприємництва в Україні: головне завдання бізнесу – це отримання максимальної прибутковості – сьогодні має відповідати суспільним інтересам.

Найкращий спосіб дотримуватися високих етичних стандартів в діяльності компанії - активно просувати, практикувати, вивчати і вдосконалювати їх, щоб зробити їх реальністю для всіх зацікавлених сторін в середині та за межами компанії. Таким чином, етична культура розвивається лише через впровадження етичних стандартів у стратегію підприємства та їхнє постійне й безперервне використання в повсякденній практиці підприємства [6].

Зрештою, створення високоетичної компанії більше залежить від ставлення керівників і працівників, ніж від формального дотримання законів і правил. У таких випадках частіше говорять про «правильний тон», заданий керівництвом компанії, і його вплив як на працівників усіх рівнів, так і на зовнішніх зацікавлених сторін. Етична культура - це репутація компанії. Для її створення потрібен час, зусилля та ресурси, і будь-яке неправильне рішення чи нещасливий збіг обставин можуть назавжди зашкодити їй.

Щоб наочно побачити, як впровадження заходів щодо озброєння співробітників теоретичними знаннями з психології та бізнес-етики, а також впровадження практичних принципів підвищення морального та етичного рівня компанії впливає на розвиток підприємства, я склав таблицю залежності відсотка плинності кадрів і його якісний склад (відсоток співробітників з вищою освітою і персонал зі стажем роботи на підприємстві більше 1 року), від виконання вищевказаних норм і етичних правил в управлінні компанією, а також визначу коефіцієнт ефективності менеджменту підприємства залежно від економічних і етичних аспекту [8].

Як приклад для розрахунку візьму компанію ПП «Завод Новатек», з початковою чисельністю 100 осіб (34% з них працівники з вищою освітою), яка на момент відкриття не мала Етичного кодексу, були відсутні інші засоби моніторингу морально-етичного стану в організації, і зроблю прогноз її розвитку при впровадженні в менеджмент системи психології бізнес-етики (табл. 3.2 та табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Моніторинг відтоку кадрів ПП «Завод Новатек» і його якісного складу при впровадженні в управління підприємством етичних правил і норм [11]

Період	Заходи з впровадження системи корпоративної ділової етики	% відтоку кадрів на кінець поточного року	% якісного складу кадрів на кінець поточного року
2021	-	9	32
2022	Впровадження Кодексу етики	5	79
2023	Створення комісії для аналізу виконання норм і правил Кодексу етики	2	90
2024	Організація і проведення семінару, бізнес-класів, лекцій для підвищення рівня знань з ділової етики	Прогнозований відтік 1,4	Прогнозований рівень якісного складу кадрів, 92

Далі представлю дані таблиці 3.2 у вигляді діаграми, на якій я чітко бачу зниження відтоку кадрів і ріст його якісного складу в залежності від запровадження етичних норм і правил в менеджмент компанії ПП «Завод Новатек».

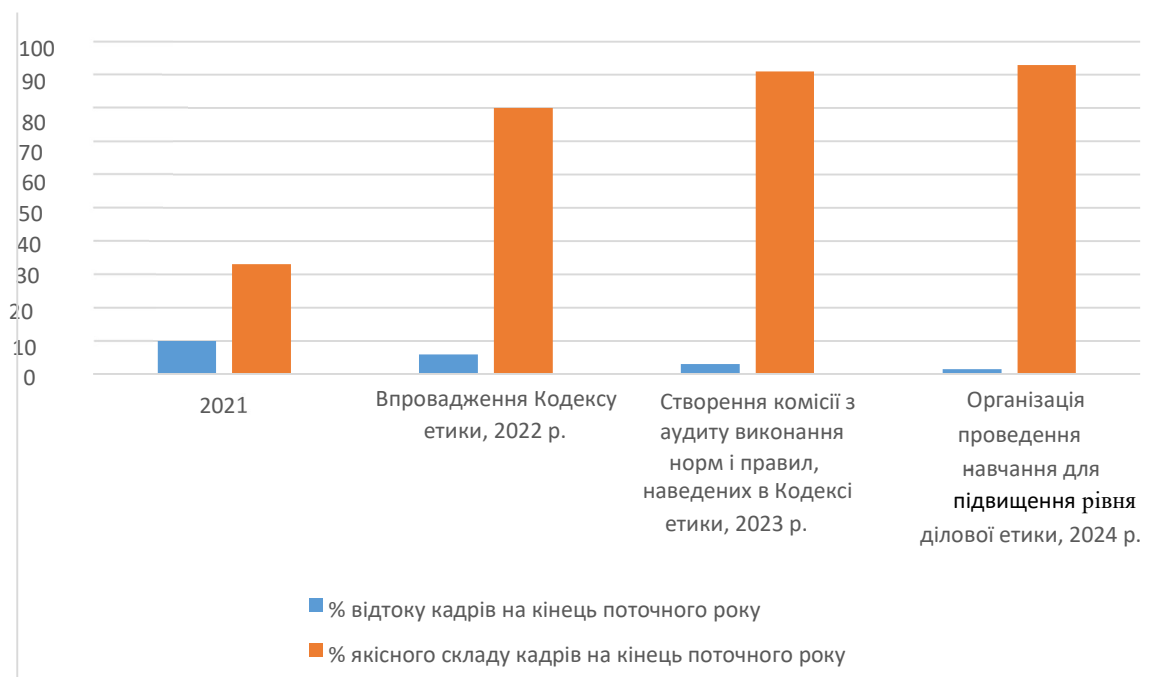


Рис 3.1. Показники відсотків відтоку кадрів і його якісний склад при впровадженні етичних правил та норм в менеджмент компанії ПП «Завод Новатек» [35]

Таблиця 3.3

Оцінка ступеня ефективності менеджменту ПП «Завод Новатек»

Економічний аспект ефективності	Етичний аспект впливу на ефективність	Ступінь ефективності управління
Прибуток (капітальна рентабельність), %	Приклади	
Максимальний рівень ефективності		
13-20	Робочі місця, які відповідають міжнародним стандартам, соціальні цінності компанії, чесність і прозорість бізнесу	Високий
Ефективність середнього рівня		
8-12	Мінімалізація обманних дій, відповідальність низького рівня, низький рівень етичної та соціальної культури	Мінімальний
Низький рівень ефективності		
0-7	Хабарництво, нахабний обман клієнтів, дискримінація на всіх рівнях	Неприйнятний

3.2. Впровадження методів ефективної взаємодії при виникненні конфліктних ситуації всередині колективу підприємства

Спілкування всередині колективу, як відомо, це не просто обмін інформацією, а складна система взаємодії (взаємодія). У цій системі за вимовленими словами приховані свідомі та неусвідомлені мотиви, психологічні особливості, способи впливу. Вміння їх розрізняти – це означає вміння справлятися з конфліктами і отримувати від спілкування максимальну вигоду.

При взаємодії в колективі виділяють два головних напрями - співробітництво і змагання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями взаємодії всередині колективу ПП «Завод Новатек» [16]

Напрямки	Особливості напрямків взаємодії
Кооперація	Об'єднання колективу заради спільної мети, де інтереси членів колективу не суперечать один одному. Така взаємодія має на меті взаємну відповідальність членів, взаємодопомогу один одному та високу включеність в діяльність.
Конкуренція	Неузгодженість дій при досягненні особистих інтересів. Успіх одного члена колективу часто означає неуспіх його колег в компанії. Конкуренція може бути здорова, якщо суперники сумлінно діють, і нездорова, якщо члени колективу ведуть себе не дотримуючись норм етики і корпоративних стандартів.

Конфлікти виникають як у конкуренції, так і в співпраці. В основі їх можуть бути зіткнення мети, досвіду і характеру. Вміння проводити класифікацію бар'єрів, які виникли, дає можливість швидше та якісніше вирішувати проблемну ситуацію [19].

У таблиці 3.5 наведено приклади бар'єрів колективу фірми, внаслідок яких виникають конфліктні ситуації, та можливості їх вирішити.

У психології ділового спілкування розроблені стратегії менеджменту конфліктами і механізми для їх запобігання. Для запобігання виникненню конфліктів в колективі потрібно підтримувати розмову мовою співрозмовника. При цьому використовувати слова – кліше, характерні для ділового спілкування, такі як: «Ви», «Ваш», «Вибачте» та ін. Ви повинні говорити простими словами, які часто використовуються в певній професійній сфері.

Таблиця 3.5

Класифікація бар'єрів у ділових стосунках ПП «Завод Новатек»,
конфліктні ситуації в колективі і способи їх вирішення [40]

Класифікація бар'єрів ділових стосунків	Конфліктна ситуація в колективі	Способи та методи вирішення конфлікту в колективі
Бар'єр мотиваційний	Мета співробітників часто не співпадає. Наприклад, хтось хоче створити проект із довготривалою перспективою розвитку компанії, другий зацікавлений у швидкому результаті. Якщо мета прихована, співпраця, очевидно, обернеться конфліктом в колективі	У межах ділового спілкування в колективі завжди повинні обговорюватися стратегії та цілі.
Бар'єр етичний	Персонал може бути морально несумісний. Основою моральної позиції, як правило, є виховання людини. Спроба «перевиховання» в таких випадках обертається виникненням конфлікту в компанії	Пошук компромісів чи, за його неможливості, потрібно уникнути спілкування таких членів колективу.
Бар'єр темпераменту та характеру	Відомі чотири види темпераменту: сангвінік, флегматик, меланхолік та холерик. Для прикладу, холерик може раптово зчинити бунт в доброзичливій атмосфері, а меланхолік здатний приховати образу, навіть коли складна проблема вичерпана. Як наслідок - виникає конфліктна ситуація в колективі.	В конфліктній ситуації потрібно спершу визначити вид темпераменту колеги і спрямувати взаємодію вже виходячи із його особливостей
Бар'єр стилів спілкування в колективі	Кожна особа має певний стиль спілкування, який формується під впливом характеру, його виховання, оточення та специфіки професії. Це включає основний мотив, ставлення до себе, до інших та форму впливу: наприклад, одні віддають перевагу погрозам, інші - маніпулятивним діям, а треті - вмовлянням.	Потрібно прийняти стиль спілкування свого колеги, так як його практично змінити неможливо.
Бар'єр некомпетентності кадрів	Професійні знання і навички у всіх різні. Спілкування з некомпетентним членом колективу викликає роздратування, досаду через марно витрачений час.	Підштовхнути особу до деталізованого вивчення теми і обмежити спільну роботу.

Основну роль у виникненні конфліктів ПП «Завод Новатек» відіграють конфліктогени – це слова і дії, які сприяють виникненню і розвитку конфлікту в колективі (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Класифікація конфліктогенів [22]

У діловому спілкуванні потрібно уникати ряду заборонених тем, зокрема, не варто торкатися політики, релігії та особистих питань співрозмовника. Також необхідно виключити з мови жаргони, сленг, лайку. Часто в рамках ділового спілкування доцільно використовувати кілька способів вирішення конфлікту, такі як: спосіб суперництва, спосіб компромісу, спосіб пристосування та спосіб співробітництва.

ВИСНОВКИ

Таким чином,

1. З кожним роком проблемами спілкування все більше цікавляться люди різного віку, професій, освіти. Така зацікавленість пов'язана з тим, що в сучасному динамічному світі високо цінують вміння налагоджувати контакти з людьми і підтримуватись з ними ділових відносин. Знання основ психології і етики ділового спілкування потрібні сучасній людині в її професійній роботі.

2. Ділова етика в широкому розумінні - сукупність етичних принципів та норм, якими керуються в діяльності компанії та їх членів у сфері менеджменту і підприємницької діяльності. Етика охоплює різні явища: етичну оцінку внутрішньої і зовнішньої політики компанії в цілому; моральні принципи колективу компанії: професійна мораль; моральний клімат колективу; приклади моральної поведінки; норми ділового етикету, ритуалізовані норми зовнішньої поведінки.

3. Українське суспільство рухається в напрямку визначення і утвердження принципів ділової етики, яка б увібрала в себе, з одного боку, найкращі традиції української ділової культури, а з іншого – найкращі норми цивілізованого ведення бізнесу. Проте на цьому шляху є багато перешкод. Так, одна з причин небажання іноземних інвесторів інвестувати в Україну - низький рівень психологічної культури в Україні, корупція в економіці, недовіра до наших підприємців, які часто не дотримуються свого слова, підписаних договорів, часто порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику і бізнес-психологію.

4. Створюючи нову компанію або керуючи існуючою, вище керівництво має навчити працівників, що все починається з етики, все починається з вас. Тому кожна компанія повинна мати Кодекс етики, що містить стислий виклад обов'язкових моральних норм та правил, прийнятих асоціацією або профспілкою професійних працівників і позначений як стандарт етичних

відносин у професійній роботі. Основні функції Кодексу етики ПП «Завод Новатек» підсумовані таким чином:

- морально-етична участь компанії в її інтересах, оскільки створює краще суспільство та краще середовище для управління бізнесом;
- програма соціальної відповідальності - засіб створення і підтримки позитивного суспільного іміджу;
- соціально відповідальне і етичне управління запобігає чи послаблює негативний вплив на компанію з боку державних та муніципальних органів влади;
- широка громадськість чекає етичної поведінки компанії та їх керівництва - невідповідність цих очікувань веде до негативних наслідків;
- внутрішнє моральне зобов'язання вести себе соціально, відповідально і етично підтверджує факт, що керівники, менеджери і працівники компанії є члени суспільства і для них є природним дотримання його норм моралі;
- соціальна відповідальність балансує силу і відповідальність підприємства;
- соціальна відповідальність виправдовує існування компанії як елемента українського суспільства.

5. Для ефективного менеджменту компанією, а саме створення такого підприємства, яка викличе довіру партнерів, буде конкурентоспроможним на українському ринку, можна сказати – буде зразком для інших, потрібно, насамперед, навчитися самому і навчити своїх працівників тому, що без особистої відповідальності кожного - існування підприємства неможливе. Керівнику чи менеджеру потрібно на власному прикладі показати, що дотримання етичних норм як всередині, так і поза колективом призводить до підвищення продуктивності праці і, як наслідок, до збільшення прибутків компанії.

6. Базові знання психології і етики ділового спілкування суттєво зменшують кількість конфліктних ситуацій в компанії, підвищують працездатність та настрій співробітників. Звичайно, одна особа - керівник не в

зможі контролювати виконання етичних норм і правил усіма працівниками, тому в компаніях з великою кількістю працівників створюються етичні комісії. До їх складу можуть входити штат психологів і працівників, що пройшли курси підготовки за відповідними напрямками.

Проаналізувавши соціальні та етичні методи роботи українських компаній можна зробити висновок, що українські підприємства переймають досвід іноземних колег і впроваджують у свою діяльність такі норми і правила управління підприємством та бізнесом в цілому, які дозволять їм бути на такому ж рівня, як підприємства, що вже завоювали повагу і авторитет на українському ринку.

7. Багато викладачів, бізнес-тренерів та інститутів створюють відповідні тренінги, семінари, презентації тощо на актуальні теми, щоб допомогти менеджерам як у самоосвіті, так і в навчанні своїх співробітників. Але найголовніше правило, якого повинні дотримуватися всі, від директора (власника) до основного працівника, це поводитися (спілкуватися) з людиною так, як хочеш, щоб ставилися до тебе. Взаємна повага і етична поведінка є ключем до побудови міцних і стійких стосунків між колегами, партнерами і клієнтами.

Проголошені Україною стратегічні цілі щодо формування соціальної та орієнтованої ринкової економіки, інтеграції в європейську та світову економіку, ефективного використання переваг міжнародного поділу праці та досягнення європейського рівня життя населення цілком природно вимагають ведення бізнесу та організації управління відповідно до норм і правил, прийнятих у цивілізованому світі. Це повною мірою відноситься і до ділової етики, яку багатьом вітчизняним підприємцям доводиться опановувати досить хибними методами проб та помилок, що загрожує не тільки моральними, а й відчутними матеріальними збитками. Тому вивчення філософії та психології менеджменту, бізнес-етики та бізнес-культура, які донедавна здавалися «екзотичними», є неодмінною умовою формування високого рівня професійної культури та

компетентності майбутніх спеціалістів, а також удосконалення кваліфікації майбутніх спеціалістів, їх морального рівня.

8. Оптимальним рішенням конфлікту в діловій сфері є компроміс, але його досягнення часто супроводжується рядом труднощів, так як фінансова зацікавленість часто закладена в діловому спілкуванні. У рамках ділового спілкування краще буде проявлення авторитету, бути чесним перед собою та співрозмовниками.

Хочеться наголосити, що в діловій розмові категорично не можна ображати свого співрозмовника, краще описати сприйняття протилежної сторони конфлікту для себе. Однак в будь-якому випадку опонента краще сприймати як на союзника, в цьому випадку людина зможе ефективно і якісно вирішити будь-який конфлікт в рамках ділового спілкування.

СПИСОК ВИКОРИТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович С. Д. Риторика: навч. посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чікарькова. – Львів: Світ, 2001. – 240 с.
2. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо / Антоненко-Давидович Б. – К.: Вид. дім “KM Academia”, 1994. – 254 с.
3. Бабич А. Д. Основи культури мовлення / Бабич А. Д. - Львів: Світ, 1990. - 231 с.
4. Бакушевич Я. М. Презентації та комунікації в бізнесі з використанням Power Point: навч. посібник / Бакушевич Я. М. - Тернопіль: ТІСІТ, 2007. - 176 с.
5. Блощинська В. А. Практикум з етики: навч. посібник / Блощинська В. А. – Ів.-Франківськ: ІМЕ, 2003. – 256 с.
6. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
7. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Гах Й. М. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
8. Герасіна Л. М. Конфліктологія: підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
9. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К.: ЄУ. – 2006. – 350 с.
10. Герет Томас М. Етика бізнесу: пер. з англ. / М. Герет Томас, Дж. Річард Клоноскі. – К.: Основи, 1999. – 214 с.
11. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К.: ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
12. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. / Дерлоу Дес. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
13. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів / Джелалі В. О. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
14. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

15. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2004. – 480 с.
16. Залюбівська О. Б. Практикум з риторики: методичні вказівки до виконання вправ та завдань з дисципліни “Основи риторики” / Залюбівська О. Б. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 74 с.
17. Здоровенко В.В. Культура ділового спілкування: навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменярь”, 2002. – 147 с.
18. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування: навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : “Екс ОБ”, 2000. – 200 с.
19. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. - 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
20. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
21. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
22. Коваль А. П. Культура ділового мовлення: писемне та усне ділове спілкування / Коваль А. П. – К. : Вища школа, 1974. – 224 с.
23. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі: підручник: 2-ге вид., доп. і переробл. / Кришемінська Л. Д. – К. : Вища школа, 2006. – 150 с.
24. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми: ВДТ “Університетська книга”, 2002. - 288 с.
25. Малахов В. Г. Етика: курс лекцій : навч. посібник / Малахов В. Г. – К.: Либідь, 2000. – 304 с.
26. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / Мартиненко М. М. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

28. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у двох книгах / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Либідь. Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. – 2004. – 576 с.
29. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Осовська Г. В. – К.: “Кондор”. – 2003. – 218 с.
30. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К.: ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.
31. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посібник / Палеха Ю. І. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
32. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи): навч. посібник / Палкін В. А. – Донецьк: ТОВ “ЮгоВосток, Лтд”, 2003. – 60 с.
33. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків: ХНУ, 2002. – 240 с.
34. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К.: Знання, 2006. – 291 с.
35. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум: навч. посібник / Радченко С. Г. – К.: КНТУ, 2006. – 192 с.
36. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2006. – 364 с.
37. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О. Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
38. Статінова Н. П. Етика бізнесу: навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. - К.: КНТЕУ, 2001. - 280 с.
39. Стахів М. Український комунікативний етикет: навчально-методичний посібник / Стахів М. – К.: Знання, 2008. – 245 с.
40. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Стоян Т. А. - К.: Центр навч. літ-ри, 2004. - 232 с.
41. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К.: Знання, 2006. – 391 с.

42. Томан І. Мистецтво говорити: пер. з чес. / Томан І. – К.: Політвидав України, 1986. – 1986 с.
43. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. - К.: Довіра, 2003. – 623 с.
44. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посібник / Хміль Ф. І. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
45. Цапова В.О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини / Цапова В. О. // Духовність українства. – 2002. – № 4. – С. 110 – 114.
46. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
47. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посібник / Цюрупа М. В. – К.: Кондор, 2004. – 172 с.
48. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Чайка Г. Л. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
49. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: навч. посібник: 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.
50. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців / Шевчук С. В. – К.: Літера ЛТД, 2004. – 400 с.
51. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування: 2-е вид. / Шеломенцев В. М. - К.: Лібра, 2003. – 416 с.

ДОДАТКИ

Додаток А**ПП "ЗАВОД НОВАТЕК"**

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 10.12.2024 22:09:00

Повна назва: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗАВОД НОВАТЕК"

Код: 37736737

Реєстраційний номер: 13531020000004241

Дата реєстрації: 15.07.2011

Адреса: Україна, 09104, Київська обл., місто Біла Церква, вул. Гайок, 4А, кім. 29

Статус: зареєстровано

Керівник: Оненко Валентин Петрович

Засновник: Оненко Валентин Петрович

Статутний внесок: 2 000 (50%)

Статутний капітал: 4 000 грн

Види діяльності

- Основний: 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
- Додаткові:
- 22.19 Виробництво інших гумових виробів
- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Контактна інформація Телефон: 0962947955

Дані про взяття на облік

Органи статистики: Назва: Головне управління регіональної статистики

Дата: 18.07.2011

Ідентифікаційний код: 21680000

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БІЛОЦЕРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.БІЛА ЦЕРКВА)

Дата: 18.07.2011

Ідентифікаційний код: 43141377

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БІЛОЦЕРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.БІЛА ЦЕРКВА)

Дата: 18.07.2011

Ідентифікаційний код: 43141377

Додаток Б

Витяг з
Колективного договору
ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

1. Загальні положення

1.1. Мета укладання колективного договору.

1.1.1. Колективний договір (далі – Договір) укладено з метою регулювання соціально-економічних і трудових відносин, посилення соціального захисту працівників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» (далі – Підприємство).

1.3.1. Договір укладено на 2022-2024 роки. Після закінчення зазначеного строку Договір продовжує діяти до укладення нового. Договір набуває чинності з дня його прийняття загальними зборами трудового колективу.

4. Нормування та оплата праці

4.1. Система оплати праці.

4.1.1. Винагорода працівникам Підприємства за виконану роботу провадиться за почасово-преміальною та за відрядно-преміальною системами оплати праці.

4.1.2. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», Роботодавець встановлює місячні посадові оклади.

4.1.3. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Робітники» (кваліфіковані), Роботодавець встановлює годинні тарифні ставки (диференційовані за кваліфікаційними розрядами).

4.2.1. При почасовій оплаті працівникам встановлюють нормовані завдання. Зазначені норми встановлюються на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.3.1. Роботодавець визначає відрядні розцінки виходячи з установлених розрядів робіт, тарифних ставок і норм виробітку (норм часу).

4.3.2. Для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», Роботодавець встановлює місячні тарифні ставки.

4.3.4. Залежно від професії, кваліфікації працівника, складності та умов виконуваних робіт, Роботодавець використовує диференційовані тарифні ставки, посадові оклади для оплати праці зі збереженням міжпосадових співвідношень в оплаті праці керівників, фахівців і робітників (відповідно до кваліфікаційних розрядів).

4.3.5. Працівникам підприємства встановлюють види і розміри доплат та надбавок до посадових окладів, місячних та/або годинних тарифних ставок.

4.4.5. При укладанні трудового договору Роботодавець доводить до відома працівника розмір, порядок та строки виплати заробітної плати, а також підстави утримань із заробітної плати.

4.6.1. У разі простою не з вини працівника оплату робочого часу (з розрахунку місячної норми робочого часу) проводять у розмірі двох третин встановленого працівникові посадового окладу (місячної тарифної ставки).

4.7.1. Роботу у святкові, неробочі та вихідні дні (якщо її не компенсують іншим часом відпочинку), а також надурочну роботу (зокрема, при підсумованому обліку робочого часу) оплачують у подвійному розмірі.

4.8. Збереження середнього заробітку.

4.8.1. Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток, зокрема, якщо:

- зупинена діяльність Підприємства та/або окремих підрозділів відповідними службами із охорони праці і навколишнього середовища, іншими уповноваженими на це органами;
- працівник відмовляється виконувати роботи на несправних засобах праці, що може призвести до аварійної ситуації та нещасних випадків.

4.9.2. У Підприємстві застосовують такі основні види преміювання: винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць; винагорода за загальні результати роботи за рік; винагорода за вислугу років.

4.9.3. З метою підвищення продуктивності праці, стимулювання сумлінного та якісного виконання працівниками Підприємства посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників Роботодавець може преміювати: з нагоди загальнодержавних і професійних свят; з нагоди річниць створення Підприємства; з нагоди особистих ювілейних дат працівників Підприємства (дні народження та річниці трудового стажу на Підприємстві); за участь у заходах з підвищення безпеки праці.

5. Гарантії, компенсації і пільги працівникам

5.2. Працівникам Підприємства надаються такі додаткові (не передбачені законодавством) гарантії, компенсації та пільги, пов'язані з виконанням безпосередніх службових обов'язків: компенсація за використання особистих автомобілів у службових цілях згідно з нормами і правилами, встановленими у відповідному локальному акті Роботодавця; забезпечення працівників, які мають роз'їзний характер роботи у межах населеного пункту, проїзними квитками на всі види міського транспорту; забезпечення мобільними телефонами та оплата телефонних розмов для працівників Підприємства, які виконують функції оперативного управління і координацію роботи структурних підрозділів.

8. Соціальні пільги і гарантії

8.1. Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей Підприємства, забезпечує:

8.1.3 Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

8.1.4. Оздоровлення дітей працівників Підприємства віком до 15 років.

8.1.5. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників Підприємства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50 %) за рахунок коштів Підприємства.

8.1.6. Надання працівникам безвідсоткових позик: на придбання автомобілів; на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.); на оплату навчання; на придбання побутової техніки, меблів та ін.; на весілля, поховання; на придбання товарів для новонароджених.

8.1.7. Вакцинацію працівників від грипу.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (authoritative style of management) – базується на жорсткому способі управління, недопущені ініціативи, тотальному контролі.

Авторитет (authority) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

Адаптація (adaptation) – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

Адміністративна етика (administrative ethics) – вивчає і розробляє моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників.

Актуалізатор (actualization) – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях. А. – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Актуалізація (actualization) – повага до інших людей, врахування їхніх інтересів, прагнення до реалізації унікальності кожної людини.

Бізнес (business) – справа, заняття, що приносить дохід, підприємницька чи комерційна діяльність.

Бізнесмен (businessman) – ділок, комерсант, підприємець, зачинатель.

Вербальна комунікація (verbal communication) – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Взаєморозуміння (mutual understanding) – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Груповий конфлікт (group conflict) – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

Демократичний стиль керівництва (democratic style of management) – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, 256 по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Ділова бесіда (розмова) (business conversation (talk)) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування (business communication) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет (business etiquette) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий лист (business letter) – документ, який використовується для зв'язку, передавання інформації на відстані між кореспондентами (юридичними і фізичними особами).

Діловий прийом (business official reception) – зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

Діловий протокол (business minutes) – регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Динаміка конфлікту (dynamics of the conflict) – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації і до її вирішення.

Довіра (trust) – морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність.

Егоїзм (selfishness) – морально-психологічна риса особи; полягає в надмірній зосередженості на своєму “я”, замкненості у вузькому світі своєї індивідуальності.

Економічна етика (economical ethics) – розділ науки, визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей.

Емпатія (empration) – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

Етика (ethics) (з грецьк. ethos – нрав, звичай, характер) — система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Е. – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

Етика бізнесу (business ethics) – правила, норми, що регулюють відношення суб’єктів бізнесу.

Етика ділових відносин (ethics of the business relations) – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Етикет (etiquette) (з франц. etiquette – встановлений порядок і форми обходження при дворах) – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому і є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Заохочення (incentive) - матеріальне чи моральне стимулювання діяльності людей.

Ідентифікація (identification) – уподібнення себе іншому.

Імідж (image) – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Інцидент (incident)– вчинок (подія) в результаті активізації діяльності однієї із протидіючих сторін, який зачіпає інтереси іншої сторони, унаслідок чого може початися конфлікт.

Керівник (leader; manager; chief) – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією.

Керівництво (management, administration) – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якоїнебудь організації.

Колектив (staff) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільнокорисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів К. визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Комерція (commerce, trade) – організація торгівлі, торговельні операції, торговельна і торговельно-посередницька діяльність, участь у продажу товарів і послуг; вид підприємницької діяльності.

Комунікабельність (sociability) – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікація (communication) – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв’язку, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

Конфлікт (conflict) (з лат. conflictus – зіткнення) – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Конфліктна ситуація (conflict situation) – суперечні позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, розбіжності в інтересах і бажаннях.

Культура спілкування (culture of communication) – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура управління (management culture) – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. К. у. містить: сукупність

знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (liberal style of management) – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип “своя людина”.

Лідер (leader) (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Маніпулятор (manipulator) – людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Маніпуляція (manipulation) – комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Менеджер (manager) – найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

Менеджмент (management) – управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

Методи управління персоналом (staff management techniques) – сукупність прийомів чи операцій для впливу на колективи та окремих працівників, щоб скоординувати їхню діяльність у процесі функціонування організації (адміністративні, економічні та соціальнопсихологічні).

Моббінг (mobbing) – негативні дії (тиснення, переслідування) однієї або кількох людей, спрямовані проти іншої людини, в результаті чого людина, яку переслідують, відчуває себе ображеною і пригніченою.

Мова (language) – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення (speech) – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Мораль (moral) (з лат. moris – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. М. визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральна культура (moral culture) – частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов’язок і відповідну їм поведінку.

Моральність (morality) – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Морально-психологічний клімат (moral and psychological climate) – стійкий емоційно-моральний стан соціальної групи (колективу), що визначає настрій людей, їхнє ставлення один до одного, суспільну думку щодо найважливіших матеріальних і духовних цінностей.

Навіювання (cast) – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види Н. на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Наполегливість (persistence) – волюва риса, що полягає у здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, не зважаючи на труднощі та перешкоди.

Наслідування (imitation) – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. (Наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів).

Невербальна комунікація (nonverbal communication) – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Організаторські здібності (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

Переговори (negotiation) – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переконання (persuasion) – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові установки. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Прийоми (receptions) – зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Професійна етика (professional ethics) – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

Публічний виступ (public speech) – це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

Риторика (art of the public-speaking) – теорія ораторського мистецтва.

Самонавіювання (selfcast) – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклад: “Я вирішу ці проблеми. Я закінчу роботу. Я щасливий...”.

Службовий етикет (official etiquette) – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate) – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, моральнопсихологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стратегія спілкування (communication strategy) – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Упевненість (confidence) – психічний стан людини, коли в неї сумніви зведені до мінімуму або й зовсім відсутні. У. будується на знанні, тісно пов'язана з переконанням, однак переконання має цілком визначену практичну спрямованість, воно спонукає людину здійснити те, у чому вона впевнена.

Характер (character) – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

Цінності (values) – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного

Додаток Д**Чи сильний у Вас характер? (автор В. Рошаховський)**

Візьміть аркуш паперу і дайте відповіді на поставлені запитання. Після відповідей на всі запитання за шкалою набраних балів Ви дізнаєтесь, до якої із чотирьох груп, перелічених наприкінці тесту, Ви можете себе віднести.

1. Ви часто замислюєтеся над тим, який вплив мають Ваші вчинки на оточуючих?
а) дуже рідко; б) рідко; в) досить часто; г) дуже часто.
2. Вам доводиться говорити що-небудь таке, у що Ви особисто не вірите, через впертість, усупереч іншим чи через “вагомі” переконання? а) так; б) ні.
3. Які з перелічених якостей Ви більше всього цінуєте в людях?
а) наполегливість; б) широке мислення; в) ефектність, уміння “показати себе”.
4. Чи схильні Ви до педантизму? а) так; б) ні.
5. Чи швидко забуваєте неприємності, що відбуваються з Вами? а) так; б) ні.
6. Чи любите аналізувати свої вчинки? а) так; б) ні.
7. Знаходячись у колі добре Вам знайомих осіб:
а) намагаєтесь зберегти тон, прийнятий у цьому колі; б) залишаєтесь самим собою.
8. Розпочинаючи важке завдання чи намагаєтесь не думати про труднощі, що Вас очікують? а) так; б) ні.
9. Які з перелічених означень більш за все підходять Вам?
а) мрійливий; б) “рубаша-парубок”; в) старанний у праці; г) пунктуальний, акуратний;
д) “філософ” у широкому розумінні цього слова; е) метушлива людина.
10. Під час обговорення того чи іншого питання, ви:
а) висловлюєте власну точку зору, хоча вона відрізняється від думки більшості;
б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору;
в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;
г) не переймаєтесь роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.
11. Яке почуття викликає у Вас неочікуваний виклик до керівника?
а) роздратування; б) хвилювання; в) турботливість; г) байдужість.
12. Якщо в розпалі полеміки Ваш опонент “зірветься” і допустить особистий випад проти Вас, як Ви поведетеся?
а) відповісте йому в такому ж самому тоні; б) проігноруйте цей факт;
в) демонстративно образитесь; г) запропонуєте зробити перерву.
13. Якщо Вашу роботу забракували, це викличе у Вас:
а) досаду; б) сором; в) гнів.
14. Якщо Ви потрапляєте в халепу, кого звинувачуєте передусім?
а) самого себе; б) “фатальне невезіння”; в) інші “об’єктивні обставини”.

15. Чи не здається Вам, що оточуючі люди – керівники, колеги або підлеглі недооцінюють Ваші здібності та знання? а) так; б) ні.

16. Якщо Ваші товариші чи колеги починають над Вами жартувати, то Ви:

а) сердитесь на них; б) намагаєтесь ретируватися; в) не роздратовуючись, починаєте підігрувати їм; г) відповідаєте сміхом, чи скажімо, не звертаєте уваги; д) робите байдушкий вигляд і навіть посміхаєтесь, однак у душі обурюєтесь?

17. Якщо Ви поспішаєте і раптово на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасоль, рукавиці тощо), то Ви: а) будете продовжувати пошук мовчки; б) будете шукати, звинувачуючи своїх домашніх у безладі; в) підете без потрібної Вам речі?

18. Що, наймовірніше, виведе Вас із рівноваги?

а) довга черга у приймальній; б) натовп у громадському транспорті; в) необхідність приходити у відповідне місце декілька разів з одним і тим самим питанням.

19. Закінчивши суперечку, продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові й нові аргументи на захист своєї точки зору? а) так; б) ні.

20. Якщо для виконання важливої і термінової роботи Вам трапиться можливість вибрати собі помічника, кого із можливих кандидатів Ви виберете?

а) людину виконавчу, проте безініціативну; б) людину знаючу, але вперту і суперечливу; в) людину обдаровану, однак ледачу.

Шкала оцінки відповідей: 1. а – 0, б – 1, в – 2, г – 3; 2. а – 0, б – 1; 3. а – 1, б – 1, в – 0; 4. а – 2, б – 0; 5. а – 0, б – 2; 6. а – 2, б – 0; 7. а – 2, б – 0; 8. а – 0, б – 2; 9. а – 0, б – 1, в – 3, г – 2, д – 2, е – 0; 10. а – 2, б – 0, в – 0, г – 0; 11. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0; 12. а – 0, б – 2, в – 1, г – 3; 13. а – 2, б – 1, в – 0; 14. а – 2, б – 0, в – 0; 15. а – 0, б – 2; 16. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0; 17. а – 2, б – 0, в – 1; 18. а – 1, б – 0, в – 2; 19. а – 0, б – 2; 20. а – 0, б – 1, в – 2.

Якщо Ви набрали:

Менше 15 балів. На жаль, людина Ви слабохарактерна, невірноважена і, можливо, безтурботна. У неприємностях, які відбуваються з вами, готові звинувачувати будь-кого, крім себе. І в дружбі, і в роботі на Вас важко покластися (задумайтесь над цим!).

Від 15 до 25 балів. У Вас достатньо міцний характер. Ви володієте реалістичними поглядами на життя, однак не всі Ваші вчинки рівноцінні. Бувають у Вас і зриви, і помилки. Ви сумлінні та цілком терплячі в колективі. Проте Вам є над чим подумати, щоб позбутися деяких недоліків (можна не вагатися, Вам це під силу!).

Від 26 до 38 балів. Ви належите до людей наполегливих і володіючих достатнім почуттям відповідальності. Цінуєте свої судження, але зважаєте на думку інших. Правильно орієнтуєтесь в ситуаціях, що виникають, і в більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про наявність у Вас рис сильного характеру. Уникайте лише самолюбства і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий.

Більше 38 балів. Вибачайте, але ми нічого Вам не можемо сказати. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А можливо, така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?

Капітан? Керманич? Пасажир?

Відомо, що характер людини виявляється у вчинках, стосунках з людьми, виборі, який будь-хто з нас робить у тій чи іншій ситуації. Якщо Ви хочете краще пізнати себе, дайте відповідь на кожне з 15 поданих запитань: так, ні, не знаю. Це, звичайно, не екзамен, однак важливо, щоб Ви, відповідаючи, не лукавили перед собою.

1. Я завжди почуваю відповідальність за все, що відбувається у моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, коли б дехто з людей змінив ставлення щодо мене.
3. Я віддаю перевагу дії перед роздумами над причинами моїх невдач.
4. Іноді мені здається, що я народилася (народився) під “нещасливою зіркою”. 5. Я вважаю, що алкоголіки самі винні у своїй хворобі.
6. Іноді я вважаю, що багато за що у моєму житті відповідальні люди, під впливом яких я стала (став) такою (таким), якою (яким) я є.
7. Якщо я хворію, я лікуюся переважно самостійно, не звертаючись за допомогою до лікаря.
8. Я вважаю, що у сварливій вдачі та агресивності, які так дратують в жінках, найчастіше винні інші люди.
9. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити, і не дуже розумію тих, у кого постійно виникають якісь життєві труднощі.
10. Я люблю допомагати людям, оскільки відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Якщо відбувається конфлікт, то, роздумуючи, хто у ньому винний, я, в основному, починаю з самої (самого) себе.
12. Якщо чорна кішка перебіжить мені дорогу, я перейду на другий бік вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина незалежно від обставин має бути сильною та самостійною.
14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб усі ставилися до них поблажливо.
15. Зазвичай я мирюся із ситуацією, вплинути на яку не в змозі.

Оцінка: За кожну відповідь “так” на запитання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і відповідь “ні” на запитання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставте собі по 10 балів. За відповідь “не знаю” – по 5 балів. Підрахуйте загальну кількість балів.

100 – 150 балів. Ви капітан власного життя, відчуваєте відповідальність за все, що з Вами відбувається, багато берете на себе, долаєте труднощі, не перебільшуючи їх, не підносячи до рангу життєвих проблем. Ви ставите перед собою завдання і думаєте над ним, як його можна вирішити. Що при цьому Ви відчуваєте, що відбувається у Вашій душі – для оточуючих є таємницею.

50 – 99 балів. Ви залюбки буваєте керманичем, однак можете, якщо це необхідно, передати штурвал у вірні руки. Оцінюючи причини власних труднощів, Ви в цілому реалістичні. Гнучкість, розважливості і чуйності завжди бувають Вашими супутниками. Можливі ситуації, які зовсім Вас не стосуються, Ви не маєте за них ніякої відповідальності, проте, якщо це потрібно, берете відповідальність на себе. Ви, як правило, знаєте, коли це треба зробити. Ви вмієте жити у злагоді з іншими людьми, не порушуючи своєї внутрішньої гармонії.

До 49 балів. Ви часто буваєте пасажиром у своєму житті, легко підкоряєтеся зовнішнім силам, говорячи: так склалися обставини, доля тощо. В своїх труднощах Ви звинувачуєте будь-кого, лише не себе. Справжня незалежність здається Вам недосяжною і неможливою. Проте Ви вмієте мирно співіснувати з іншими, незважаючи на те, які це люди і як вони ставляться до Вас.

Чи організована Ви людина

Усі організовані люди завжди дуже надійні, результативні, точні та уважні. Організована людина робить втричі більше, ніж неорганізована, і проживає ніби три життя. Неорганізована людина йде на поводу у часу і справ, організована, навпаки, вміє ними управляти, про що свідчать й стиль роботи, результати праці. Організована людина – це величезна сила. Поданий тест є не лише перевіркою особистої організованості, а й засобом, який зможе спонукати до розуміння секретів самоорганізації, набуття організаційних навичок і звичок.

Як користуватися тестом? Після кожного запитання виберіть лише один варіант відповіді. Відповідно до ключа, який вміщений наприкінці тесту, знайдіть кількісні оцінки вибраних варіантів відповідей. Додайте усі оцінки та одержану суму порівняйте з оцінками результатів, які Ви знайдете після ключа до тесту.

1. Чи маєте Ви найголовніші цілі у житті, яких Ви прагнете досягти?
 - а) у мене є такі цілі; б) хіба можна мати якісь цілі, адже життя таке мінливе;
 - в) у мене є головні цілі, і я підпорядковую своє життя досягненню їх;
 - г) цілі у мене є, проте моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи, справ на тиждень, використовуючи для цього тижневик, спецблокнот тощо?
 - а) так; б) ні;
 - в) не можу сказати “так” чи “ні”, оскільки “тримаю” важливі справи у голові, а плани поточні – у голові чи на аркуші паперу;
 - г) намагався складати план, використовуючи для цього тижневик, але потім зрозумів, що це нічого не дасть; д) складати плани – це гра в організованість.

3. Чи “вичитуєте” Ви себе за невиконання запланованого на тиждень, на день?
 - а) “вичитую” у тому разі, коли бачу свою провину, лінь і неповороткість;
 - б) “вичитую”, незважаючи на жодні суб’єктивні чи об’єктивні причини;
 - в) нині й так усі сварять один одного, навіщо ще “вичитувати” самого себе;
 - г) дотримуюся такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – виконаю, можливо, наступного разу.

4. Як Ви ведете свою записну книжку, де Ви занотовуєте номери телефонів ділових людей, чи знайомих, родичів, приятелів тощо?
 - а) я – хазяйка (хазяїн) своєї записної книжки, як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Потрібний номер телефону я обов’язково знайду;
 - б) часто міняю записні книжки з номерами телефонів, оскільки нещадно їх “експлуатую”. Переписуючи телефони, намагаюся усе зробити “згідно з наукою”, однак при подальшому користуванні знову збиваюся на вільний запис;
 - в) записи телефонів, прізвищ, імен веду “рукою настрою”. Вважаю, були б записані номер телефону, прізвище, ім’я, по-батькові, а на якій сторінці записано, прямо чи криво, це не має особливого значення;
 - г) використовуючи узвичаєну систему, відповідно до алфавіту, записую прізвище, ім’я, по-батькові, номер телефону, а якщо потрібно, і додаткові відомості (адресу, місце роботи, посаду).

5. Вас оточують речі, якими Ви часто користуєтесь. Якими є Ваші принципи розміщення речей?
 - а) кожна річ лежить будь-де; б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце;

в) періодично впорядковує свої речі, предмети. Потім кладу їх де завгодно. Через деякий час знову роблю лад і под.;

г) вважаю, що це запитання не має ніякого ставлення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати: де, скільки та з яких причин Вам довелося марно витратити час?

а) можу сказати про загублений час;

б) можу сказати лише про місце, де був марно витрачений час;

в) якщо б загублений час перетворився на гроші, тоді я рахував би його;

г) не лише добре уявляю де, скільки і чому було марно витрачено час, а й відшукую способи скорочення втрат у тих самих ситуаціях.

7. Які Ваші дії, коли на нараді, на зборах починають переливати з пустого у порожнє?

а) пропоную звернути увагу на сутність питання;

б) на будь-якій нараді чи зборах буває і щось потрібне, і щось пусте. Змінюючи одне на інше, проходить нарада чи збори, і нічого тут не вдієш – доводиться слухати;

в) занурююсь у “небуття”;

г) починаю займатися тими справами, які взяв (взяла) із собою, розраховуючи на переливання з пустого у порожнє.

8. Скажімо, Ви маєте виступити з доповіддю. Чи надаєте Ви значення не лише змісту доповіді, а й її тривалості?

а) надаю найсерйознішої уваги змісту доповіді. Думаю, що тривалість треба визначати приблизно. Якщо доповідь цікава, необхідно давати час, щоб її закінчити; б) надаю однакову увагу змісту і тривалості доповіді, також її варіантам, залежно від часу.

9. Чи намагаєтесь Ви використати майже кожну хвилину для виконання задуманого?

а) намагаюсь, однак у мене не завжди виходить через особисті причини (знесилення, поганий настрій тощо); б) не прагну до цього, оскільки вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу; в) навіщо прагнути, якщо час все одно не випередиш; г) намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему занотовування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?

а) записую у своєму тижневику, що треба виконати і в який строк;

б) занотовую найважливіші доручення, прохання, завдання у своєму тижневику. “Дріб'язок” намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про “дріб'язок”, не вважаю це за недолік;

в) намагаюся запам'ятати доручення, завдання і прохання, оскільки це тренує пам'ять. Однак маю зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;

г) дотримуюся принципу “зворотної пам'яті”: нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Чи точно Ви приходите на ділові зустрічі, збори, наради, засідання?

а) приходжу раніше на 5 – 7 хв.; б) приходжу своєчасно, до початку зборів, засідань, нарад; в) як правило, запізнююсь; г) завжди запізнююсь, хоча намагаюся прийти раніше або своєчасно; д) якщо було б видано науково-популярний посібник “Як не запізнюватись”, я, мабуть, навчився не запізнюватися.

12. Якого значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

а) вважаю, що своєчасне виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, тріумф організованості. Однак мені не вдається виконати щось своєчасно;

б) своєчасне виконання – це “звір”, який може “вкусити” саме в ту хвилину, коли завдання виконано. Краще трохи затягти виконання завдань;

в) я вважаю за краще менше міркувати про своєчасність, а виконати завдання і доручення в строк;

г) своєчасно виконати завдання чи доручення – це прямий шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається.

13. Скажімо, Ви пообіцяли щось зробити або у чомусь допомогти іншій людині. Проте обставини змінилися так, що виконати обіцяне досить важко. Як Ви будете поводитися?

а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;

б) подбаю сказати людині, що обставини змінились і виконати обіцяне важко. Водночас повідомлю, що не треба втрачати надію на обіцяне;

в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, оскільки я досить рідко не дотримувався своїх обіцянок;

г) нічого не буду обіцяти людині; д) виконаю обіцяне, не дивлячись ні на що.

Оцінка результатів: 1. а – 4, б – 0, в – 6, г – 2; 2. а – 6, б – 0, в – 3, г – 0, д – 0; 3. а – 4, б – 6, в – 0, г – 0; 4. а – 0, б – 0, в – 0, г – 6; 5. а – 0, б – 6, в – 0, г – 0; 6. а – 2, б – 1, в – 0, г – 4; 7. а – 3, б – 0, в – 0, г – 6; 8. а – 2, б – 6; 9. а – 3, б – 0, в – 0, г – 6; 10. а – 6, б – 1, в – 1, г – 0; 11. а – 6, б – 6, в – 0, г – 0, д – 0; 12. а – 3, б – 0, в – 6, г – 0; 13. а – 2, б – 0, в – 0, г – 6, д – 6.

Від 72 до 78 балів. Ви організована людина. Єдине, що можна порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і надалі самоорганізацію. Не вважайте, що Ви досягли межі. Організація на відміну від природи дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Від 63 до 71 балу. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам незаперечну перевагу перед тими, хто закликає організацію “під зброю”, на випадок крайньої необхідності. Проте Вам слід уважніше придивитися до самоорганізації, покращити її.

Менше 63 балів. Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили Вас бути більш-менш організованим. Організованість то виявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони та принципи. Спробуйте проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, що і не підозрювали. Щоб стати організованою людиною, треба подолати себе, мати волю та завзятість.

Впевненість у собі

1. Часто Ви відчуваєте раптову втомленість, хоча по суті Ви не перевтомлені?
2. Чи буває з Вами, що раптом зазнаєте невпевненості – чи зачинили Ви за собою двері?
3. Чи часто Ви засмучуєтеся без певної причини?
4. Вам байдуже, коли, знаходячись у театрі, Ви сидите в середині ряду?
5. Чи важко Вам настроїтися на чийсь несподіваний візит?
6. Чи лякаєтесь Ви іноді, коли дзвонить телефон?
7. Часто Ви бачите сни?
8. Чи швидко Ви приймаєте рішення?
9. Чи буде Вам неприємно, якщо Ви виявите на своєму одязі пляму і треба у такому вигляді кудись йти?
10. Любите Ви нові знайомства?
11. Чи буває з Вами, що перед поїздкою у відпустку Ви раптом хочете відмовитися від неї?
12. Чи прокидаєтесь Ви вночі з відчуттям сильного голоду?
13. Хочеться Вам часом залишитися на самоті?
14. Якщо Ви прийшли до ресторану одна (один), чи сідаєте Ви до столу, за яким сидять відвідувачі, хоча є вільний стіл?
15. Чи керуєтесь Ви у своїх вчинках переважно тим, чого чекають від Вас інші?

Оцінка: На запитання потрібно відповідати лише “так” чи “ні”. Ви одержите по одному балу за позитивні відповіді на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 та за негативні відповіді на запитання 7, 8, 9, 10, 13, 14. Отже, Ви можете одержати максимально 15 балів.

0 балів. Ви такою мірою самовпевнені, що можна припустити, що Ви не досить відвертий у своїх відповідях,

1– 4 бали. Ви вільний від необачних вчинків, властивих неврастенікам. Певні частка невпевненості не є недоліком, а лише доводить гнучкість Вашої психіки.

5 – 8 балів. У Вас яскраво виражена потреба відчувати себе впевнено. На Вас завжди можна покластися. Щоправда, заради цієї риси іноді страждає безпосередність вираження почуттів.

9 – 12 балів. Ваша потреба бути впевненим у собі настільки сильна, що Вам загрожує небезпека нерідко бачити речі не такими, які вони є насправді, а лише такими, що відповідають Вашим уявленням. Якщо Ви не готовий хоча б іноді відважитися на “стрибок у невідоме”, то у Вашому житті буде надто мало щасливих миттєвостей.

13 – 15 балів. Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть виграючи у лото, Ви зазнаєте певних сумнівів, обережності. Потреба в стійкості, стабільності цілком зрозуміла, проте коли вона (ця потреба) виростає до таких “розмірів”, найменша зміна обставин вже руйнує Ваше почуття впевненості у собі. Якщо логічно простежити цю думку, то йдеться про відмову від розвитку власної особистості. Коли ви хочете це подолати, Вам доведеться примусити себе примиритися з деякою своєю непевністю.

Додаток 3

Чи рішучі ви?

Щодня кожен із нас приймає ті чи ті рішення. Часто йдеться про прості питання, що виникають у житті та діяльності, але іноді рішення стосується багатьох людей. Часом для його прийняття людина має лічені хвилини, а іноді йому передують години й дні роздумів, вагань, а то й мук. Усе це однаковою мірою стосується службових, особистих чи сімейних проблем. Не всі однаково підходять до прийняття рішення. Одні діють не роздумуючи, як то кажуть, рубають з плеча, інші керуються правилом “тричі відміряй — один раз відітти”. Що краще? Напевно, має бути “золота середина”, але як її знайти? А що Ви можете сказати про себе? Чи є рішучість сильною стороною вашого характеру? Чи Ваші рішення поспішні, чи, навпаки, ви нерішучі? Розібратися в цьому допоможе тест.

Пропонуємо низку запитань, на які потрібно дати відповідь “так” чи “ні”.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил і стилю, які істотно відрізняються від звичних?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь в новому колективі?
3. Чи здатні Ви привселюдно висловити свою думку, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вашого керівника?
4. Якщо Вам запропонують посаду з вищою зарплатою в іншій установі, чи погодитесь ви без вагань перейти на неї?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в помилці, якої припустилися, підшукавши для цього слушну відмовку?
6. Відмовляючись від чогось, Ви пояснюєте це істинними причинами, не камуфлюючи їх різними “пом’якшувальними” обставинами?
7. Чи зможете Ви змінити попередній погляд на якесь питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чийсь працю (поза службовим обов’язком або на прохання), думка її слушна, але стиль викладення вам не подобається – Ви б написали інакше. Чи станете Ви виправляти текст і наполегливо пропонувати змінити його відповідно до ваших міркувань?
9. У вітрині магазину Ви побачили річ, яка Вам дуже сподобалася. Чи купите Ви її, якщо навіть вона Вам не дуже потрібна?
10. Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте Ви заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на випадок?
12. Чи завжди Ви дотримуетесь даної вами обіцянки?

За поданою таблицею визначте кількість набраних вами балів.

Номер	Так	Ні	Номер	Так	Ні	Номер	Так	Ні
1	3	0	5	0	4	9	0	2
2	4	0	6	2	0	10	0	3
3	3	0	7	3	0	11	1	0
4	2	0	8	2	0	12	3	0

Інтерпретація результатів

Від 0 до 9 балів. Ви дуже нерішучі, завжди довго вагаєтесь і зважуєте всі “за” і “проти”. Якщо пощастить перекласти прийняття рішення на іншого, полегшено зітхаєте. Перш ніж піти на якийсь крок, довго радитеся і часто приймаєте половинчасте рішення. На зборах і нарадах вважаєте за краще відмовчуватися, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Проте не намагаєтесь виправдатися, ніби це Ваша “природжена” обачність. Ні, найчастіше це боягузтво. З Вами важко жити і працювати. І нехай Ви маєте знання, досвід

– така риса характеру як нерішучість набагато знижує ваш “коефіцієнт корисності”. До того ж на Вас важко покластися, ви можете й підвести. Звісно, змінити характер нелегко, але можливо. Почніть із дрібниць, ризикніть прийняти рішення на власний розсуд – він не зрадить вас.

Від 10 до 18 балів. Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед складними проблемами, які треба розв’язати цієї ж миті. Зазвичай вагаєтеся тоді, коли для рішення є досить часу. Тоді Вас починають брати сумніви; з’являється спокуса все “залагодити”, “узгодити з вищим керівництвом”, хоча це питання вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже Вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт, порадьтеся з кимось із колег, підлеглих, але не для того, щоб перестрахуватися, а щоб перевірити себе.

Від 19 до 28 балів. Ви доволі рішучі. Ваша логіка, послідовність, з якою Ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають Вам вирішити питання швидко і майже безпомилково. Бувають окремі помилки, які Ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, Ви не ігноруєте порад інших, хоча звертаєтесь до них не дуже часто. Прийняті рішення обстоюєте до кінця, але якщо виявиться їх хибність, не продовжуєте рятувати честь мундира. Все це добре, проте намагайтесь завжди бути об’єктивним. Не соромтесь консультуватися з тих питань, в яких Ви недостатньо компетентні.

29 і більше балів. Нерішучість – невідоме для Вас поняття. Ви вважаєте себе компетентним у всіх аспектах вашої діяльності й не схильні дослухатися до чийсь думки. Одновладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження викликають у Вас роздратування, яке Ви не завжди намагаєтесь приховати. Вам імпонує, якщо Вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча це не зовсім відповідає реальності. Щоб затвердити цю думку в інших, Ви подекуди відкидаєте слушні пропозиції. Припустившись помилки, дуже переживаєте, щиро вірячи, що в ній винен хтось інший. Віра у непогрішність своїх думок – серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій, виховує в них ту саму нерішучість, якої Ви прагнете позбутися. Все це завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Отже, Вам невідкладно потрібно змінювати стиль роботи.

Додаток І

Про що говорять Вам міміка і жести?

Ви вважаєте, що міміка і жести — це: а) спонтанне вираження душевного стану людини в певний момент; б) доповнення до мови; в) зрадницький вияв нашої підсвідомості.

2. Чи вважаєте Ви, що у жінок мова міміки і жестів виразніша, ніж у чоловіків?
а) так; б) ні; в) не знаю.

3. Як Ви вітаєтеся з дуже хорошими товаришами?
а) радісно кричите: “Привіт!”; б) сердечним рукостисканням;
в) Ви обнімаєте один одного;
г) вітаєте їх стриманим рухом руки; д) цілуєте один одного в щоку.

4. Яка міміка і жести означають в усьому світі одне і те саме? (Дайте три відповіді):
а) коли хитають головою; б) коли кивають головою;
в) коли морщать носа; г) коли морщать лоба;
д) коли моргають; е) коли посміхаються.

5. Яка частина тіла найвиразніша?
а) ступні; б) ноги; в) руки; г) кисті рук; д) плечі.

6. Яка частина Вашого власного обличчя найвиразніша? (Дайте дві відповіді):
а) лоб; б) брови; в) очі; г) ніс; д) губи; е) куточки рота.

7. Коли Ви проходите повз вітрину магазину, в якій видно Ваше відображення, на що Ви звертаєте увагу насамперед?
а) на те, як на Вас сидить одяг; б) на зачіску; в) на статуру; г) ні на що.

8. Якщо хтось, розмовляючи або сміючись, часто закриває рот рукою, у Вашому уявленні це означає, що:
а) йому є що ховати; б) у нього некрасиві зуби; в) він чогось соромиться.

9. На що Ви передусім звертаєте увагу у Вашого співбесідника?
а) очі; б) рот; в) руки; г) позу.

10. Якщо Ваш співбесідник, розмовляючи з Вами, відводить очі, це для Вас ознака:
а) нечесності; б) невпевненості в собі; в) зібраності.

11. Чи можна за зовнішнім виглядом взнати типового злочинця? а) так; б) ні; в) не знаю.

12. Чоловік починає розмову з жінкою. Він це робить тому, що:
а) перший крок завжди роблять саме чоловіки;
б) жінка несвідомо дає зрозуміти, що хотіла б, щоб з нею заговорили;
в) він досить мужній для того, щоб ризикувати одержати “від воріт поворот”.

13. У Вас склалося враження, що слова людини не відповідають тим “сигналам”, які можна вловити з її міміки і жестів. Чому Ви більше вірите?
а) словам; б) “сигналам”; в) вона взагалі викличе у Вас підозру.

14. Поп-зірки, наприклад Мадонна або Принц, направляють публіці “сигнали”, що мають однозначно еротичний характер. Що, по-вашому, за цим ховається?

а) просто фіглярство; б) вони “заводять” публіку; в) це вираження їхнього настрою.

15. Ви дивитесь наодинці страшну детективну кінострічку. Що з Вами відбувається?

- а) дивитесь цілком спокійно;
- б) реагуєте на те, що відбувається, кожною клітинкою свого єства;
- в) заплющуєте очі під час особливо страшних сцен.

16. Чи можна контролювати свою міміку?

- а) так; б) ні; в) тільки окремі її елементи.

17. При інтенсивному флірті Ви пояснюєтесь переважно:

- а) очима; б) руками; в) словами.

18. Чи вважаєте Ви, що більшість наших жестів:

- а) перейняті в когось і заучені, б) передаються із покоління в покоління;
- в) закладені в нас від природи.

19. Якщо у людини борода, для Вас це ознака:

- а) мужності; б) того, що людина хоче сховати риси свого обличчя;
- в) того, що цей тип занадто ледачий, щоб поголитися.

20. Більшість людей вважають, що права та ліва сторони обличчя у них різняться. Ви згодні з цим? а) так; б) ні; в) тільки у літніх людей.

Ключ до тесту:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	2	1	4	0	2	2	1	3	3	3	0	1	0	4	4	0	3	2	3	4
б	4	3	4	0	2	1	3	1	2	2	3	4	4	2	0	2	4	4	2	0
в	3	0	3	1	3	3	3	1	2	1	1	2	3	0	1	1	1	0	1	2
г	-	-	2	1	4	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
д	-	-	4	0	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
е	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

77-56 балів. Браво, у Вас відмінна інтуїція, Ви володієте здатністю розуміти інших людей, у Вас є спостережливість і чуття. Але Ви занадто сильно покладаетесь у своїх думках на ці якості, слова мають для Вас другорядне значення. Якщо Вам посміхнулися, Ви уже готові повірити, що Вам освідчуються в коханні. Ваші “вироки” надто поспішливі, і в цьому приховується для Вас небезпека, можна “попасти пальцем у небо”! Робіть на це поправку, і у Вас усі шанси навчитися добре розбиратися у людях. А це важливо і на роботі, і в особистому житті.

55-34 бали. Ви із задоволенням спостерігаєте за іншими людьми, і Ви непогано розумієте їхню міміку та жести. Проте Ви ще не зовсім вмієте використовувати цю інформацію в буденному житті, наприклад, для того, щоб правильно будувати свої взаємостосунки з оточуючими. Ви схильні скоріше сприймати сказані Вам слова і керуватися ними. Наприклад, хтось скаже Вам: “Мені з вами зовсім не сумно”, зробивши при цьому кислу міну. Але Ви повірите словам, а не виразу обличчя, хоча воно вельми красномовне. Розвивайте інтуїцію, більше покладайтесь на відчуття!

33 і менше балів. На жаль, мова міміки і жестів для Вас – китайська грамота. Вам надзвичайно важко правильно оцінювати людей. Справа не в тому, що Ви на це не здатні, просто Ви не звертаєте на це увагу, і дуже даремно. Намагайтеся навмисно фіксувати увагу на дрібних жестах оточуючих Вас людей, тренуйте спостережливість. Пам’ятайте прислів’я: “Тіло – це рукавичка для душі”. Непогано розуміти душу іншого – вірний засіб самому не попасти в пастку самотності.

Чи приємно з Вами спілкуватися

Якщо людина товариська, то це не означає, що з нею приємно розмовляти. Є люди, які своєю товариськістю набридають майже з першої хвилини бесіди. Подивіться уважно навколо себе, хіба мало таких людей? А Ви приємний співрозмовник?

1. Ви любите більше слухати, ніж говорити?
2. Ви завжди можете знайти тему для розмови навіть з незнайомою людиною?
3. Ви завжди уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите Ви давати поради?
5. Якщо тема розмови Вам не цікава, чи будете Ви про це натякати співрозмовнику?
6. Ви роздратовуєтеся, коли Вас не слухають?
7. У Вас є особиста думка з кожного питання?
8. Якщо тема розмови Вам незнайома, чи будете її розвивати?
9. Чи любите Ви бути в центрі уваги?
10. Чи є хоча б три предмета, з яких Ви володієте досить вагомими знаннями?
11. Ви хороший оратор?

Оцінка:

Якщо Ви позитивно відповіли на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 можете зарахувати собі по одному балу за кожну відповідь.

А тепер підрахуйте суму балів.

1 – 3 бали. Важко сказати, чи Ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи Ви настільки товариський, що Вас намагаються уникати, але факт залишається фактом: спілкуватися з Вами далеко не завжди приємно, навпаки, здебільшого дуже важко. Вам потрібно серйозно над цим задуматися.

4 – 8 балів. Ви, можливо, і не надто товариська людина, проте майже завжди уважний та приємний співрозмовник, хоча можете бути і неуважним, коли не в настрої, але Ви не вимагаєте у такі хвилини особливої уваги до своєї персони від оточуючих.

9 – 11 балів. Ви мабуть, один із самих приємних в спілкуванні людей. Навряд чи друзі можуть без Вас обійтися. Це прекрасно. Виникає лише одне запитання: Вам дійсно приємно бути весь час у цій ролі, чи інколи доводиться грати, як на сцені?

Додаток Л

Чи вмієте Ви слухати?

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження свідчать, що не більше 10 % людей вміють вислухати співбесідника. Щоб перевірити, вмієте Ви слухати чи ні, пропонуємо скористатися тестом. Зазначте ситуації, що викликають у Вас незадоволення чи прикрість, роздратування під час розмови з будь-якою людиною – чи це Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник, чи лише випадковий співбесідник. Відповівши на запитання, підбийте підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають прикрість і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитися, в мене є, що сказати, але немає можливості висловитися.
2. Співбесідник постійно перебиває мене під час розмови.
3. Співбесідник інколи дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером нерідко викликає почуття марного витрачання часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір займають його більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.
8. Що б я не сказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.
9. Співбесідник постійно намагається спростувати мене.
10. Співбесідник вкладає у мої слова інший зміст.
11. На мої запитання співбесідник ставить контрзапитання.
12. Інколи співбесідник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб погодитися.
14. Співбесідник зосереджено займається стороннім: грає цигаркою, протирає скельця окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.
15. Співбесідник сам доходить висновку замість мене.
16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співбесідник дивиться на мене уважно, не моргаючи.
18. Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує мене.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.
20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, занадто часто киває головою, охає і піддакує.
21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.
22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я вхожу до кабінету, він кидає усі справи і всю увагу звертає на мене.
24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.
25. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: “Ви так само думаєте?” чи “Ви незгодні?”

Підіб'ємо підсумки. Отже, відсоток ситуацій, які викликають у Вас прикрість і роздратування, складають: 70 - 100%. Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40 - 70 %. Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань, Вам ще бракує деяких позитивних якостей співбесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, шукайте прихований зміст сказаного, не монополізуйте розмову.

10 - 40 %. Ви хороший співбесідник, проте інколи відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

0 – 10 %. Ви чудовий співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваша манера спілкування може стати прикладом для людей, які Вас оточують.

Чи комунікабельні Ви?

Пропонуємо Вам 16 запитань, на кожне з яких слід відповісти однозначно: “так”, “ні”, “інколи”.

1. У Вас передбачається ординарна ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря доти, доки терпіти буде не під силу?
3. Чи викликає у Вас збентеження і незадоволеність доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-яку тему на засіданні, зборах тощо?
4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладатимете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?
6. Чи роздратовуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас з проханням (показати дорогу, сказати котра година тощо)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема “батьків і дітей” і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи буде Вам незручно нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив декілька місяців тому?
9. У ресторані або в кафе Вам подали недоброякісну страву – Ви промовчите чи лише розгнівано відсунете тарілку?
10. Виявившись наодинці з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею у розмову і знімаєте, якщо першим заговорить вона. Чи це так?
11. Ви жахаєтесь будь-якої черги, де б вона не була (в магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи відмовитесь Ви від свого наміру, перш ніж стати в чергу і нудитися в очікуванні?
12. Чи боїтеся Ви брати участь в якій-небудь комісії для розглядання конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінки витворів літератури, мистецтва, культури і ніяких “чужих” думок Ви не припускаєте. Це так?
14. Почувши десь у “кулуарах” висловлювання хибної точки зору із добре знайомого Вам питання, Ви промовчите чи сперечатиметеся?
15. Чи викликає у Вас прикрість чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Як Вам зручніше викладати свою точку зору (думку, оцінку) в письмовому вигляді чи в усній формі?

Підбийте підсумки “Так” – 2 бали, “інколи” – 1 бал, “ні” – 0. Потім загальну кількість балів підсумуйте і за класифікатором визначте, до якої категорії людей Ви належите.

30 – 32 бали. Ви дійсно некоммунікбельний, і це Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Проте людям, які Вас оточують, так само нелегко. На Вас важко покладатися у справі, що потребує групових зусиль. Намагайтеся бути товариським, контролюйте себе.

25 – 29 балів. Ви замкнутий, небалакучий, надаєте перевагу самотності, у Вас мало товаришів. Нова робота та необхідність нових контактів, якщо і не доводить Вас до паніки, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволений собою. Однак не обмежуйтеся лише таким незадоволенням, у Вашій компетенції змінити ці особливості характеру. Хіба не буває, що за будь-якої сильної захопленості Ви набуваєте “раптом” повної комунікбельності? Варто тільки струснутися.

19 – 24 бали. Ви в міру балакучий й у незнайомому оточенні почуваетесь повністю переконливо. Нові проблеми Вас не лякають. Однак з новими людьми Ви сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях занадто багато сарказму без усякої на те підстави. Ці недоліки можна виправити.

14 – 18 балів. У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливий, охоче слухаєте цікавого співбесідника, досить терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору без запалу. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гомінких компаній. Екстравагантні виходки та багатослів'я викликають у Вас роздратування.

9 – 13 балів. Ви товариський (інколи, можливо, навіть занадто). Допитливий, балакучий, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча і не завжди можете їх виконати. Буває, спалахуєте, проте швидко відходите. Чого Вам бракує – так це осідлості, терпіння та відваги при зіткненні з серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви можете себе примусити не відступати.

4 – 8 балів. Ви, мабуть, дуже товариський, завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас головний біль. Охоче висловлюєтеся з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Завжди почуваетесь в “своїй тарілці”. Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно завершити її. З цієї причини керівники та колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням. Задумайтеся над цими фактами!

3 бали і менше. Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говірливий, багатослівний, втручаєтеся у справи, що не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити щодо проблем, в яких Ви зовсім некомпетентні. Невільно чи вільно буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальний, образливий, часто буваєте необ'єктивним. Серйозна робота Вам не підходить. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером і передусім виховуйте в собі терпимість і стриманість, поважливіше ставтеся до людей. Нарешті, подумайте і про своє здоров'я – такий “стиль” життя не проходить безслідно.

Додаток Н**Ваш стиль спілкування**

Манера спілкування – те, що звичайно називають стилем. Ваш стиль спілкування допоможе визначити цей тест. На кожне з 20 запитань подані три варіанти відповідей: підкресліть той, який Вас влаштовує. Якщо ж ні одна відповідь Вас не влаштовує, переходьте до наступного запитання.

1. Чи схильний Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?
а) завжди; б) інколи; в) ніколи.
2. Як Ви поведетеся в критичній ситуації?
а) внутрішньо обурюєтесь; б) зберігаєте повний спокій; в) втрачаєте самовладання.
3. Яким вважають Вас колеги?
а) самовпевненим і заздрисним; б) дружелюбним; в) спокійним і незаздрисним.
4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?
а) приймете її з деяким побоюванням; б) погодитися без вагань;
в) відмовитися від неї задля власного спокою.
5. Як Ви поведете себе, якщо хтось із колег без дозволу візьме з Вашого столу папери?
а) ви дасте йому “по перше число”; б) примусите повернути;
в) спитаєте, не потрібно йому ще щось.
6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (жінку), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи пізніше звичайного?
а) що тебе так затримало? б) де ти була (був) допізна? в) я вже почав (ла) хвилюватися.
7. Як Ви поведете себе за кермом автомобіля?
а) намагатиметесь обігнати машину, яка “показала вам хвіст”;
б) вам усе одно, скільки автомобілів Вас обігнало;
в) поженетесь з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.
8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?
а) збалансованими; б) легковажними; в) вкрай жорсткими.
9. Що Ви робите, якщо не все вдається?
а) намагаєтесь звалити провину на іншого; б) угамовуєтесь;
в) стаєте надалі обережнішим.
10. Як Ви реагуєте на статтю про випадки розбещеності в середовищі сучасної молоді?
а) пора б вже заборонити молоді такі розваги;
б) потрібно створити їй можливість організовано і культурно відпочивати;
в) і чому з нею ми возимося?
11. Що Ви відчуваєте, якщо посада, яку Ви хотіли обійняти, дісталася іншому?
а) і для чого тільки я на це нерви витратив (ла)?
б) видно, ця людина керівнику приємніша;
в) можливо, мені це вдасться наступного разу.
12. Як Ви відчуваєте себе, коли дивитися фільм “жахів”?
а) відчуваєте страх; б) сумуєте; в) одержуєте щире задоволення.

13. Як Ви поведете себе, якщо створився дорожній затор і Ви запізналися на важливу нараду? а) будете нервувати під час засідання;
б) постараетесь викликати поблажливість партнерів; в) вразитесь.

14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?
а) обов'язково намагаєтесь виграти;
б) цінуєте задоволення відчутти себе знову молодим;
в) дуже сердитесь, якщо програєте.

15. Як Ви відреагуєте на погане обслуговування в ресторані?
а) стримаєтесь, уникаючи скандалу;
б) викличете метрдотеля і зробите йому зауваження;
в) поскаржитесь директоріві ресторану.

16. Як Ви поведетесь, якщо Вашу дитину образили в школі?
а) поговорите з учителем; б) улаштуєте скандал батькам;
в) порадите дитині дати здачі.

17. Яка Ви людина? а) посередня; б) самовпевнена; в) пробивна.

18. Що Ви скажете підлеглому, із яким зіткнулися у дверях?
а) пробачте, це моя провина; б) нічого, дрібниці; в) ви можете бути уважнішим?

19. Ваша реакція на статтю у газеті про хуліганство серед молоді?
а) коли ж, врешті-решт буде вжито конкретних заходів?
б) потрібно ввести суворі покарання;
в) не можна усе валити на молодь, винні й вихователі.

20. Яка тварина Вам подобається?
а) тигр; б) домашня кішка; в) ведмідь.

Підіб'ємо підсумки

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2	1

Якщо з 7 та більше питань ви отримали по 3 бали та менше ніж з 7 питань – по 1 балу, то ваша агресивність носить більше руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильний до необдуманих вчинків й жорстких дискусій. Ставитесь до людей зневажливо та своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, які можна було оминати.

Якщо з 7 та більше питань ви отримали по 1 балу та менше ніж з 7 питань – по 3 бали, то ви занадто замкнений. Це не означає, що вам не притаманні спалахи агресії, просто ви їх старанно пригнічуєте.

Виявлення комунікативних і організаторських здібностей

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу і т. д.) Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваній повинен дати відповідь “так” або “ні”. Час виконання методики – 10 - 15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання:

1. Чи маєте ви бажання вивчати людей, установлювати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго вас непокоїть почуття образи, спричиненої вам кимсь із ваших друзів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні ваших намірів, то чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші вас за віком?
10. Чи любите ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко вам включатись у нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи домагаєтесь ви того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко вам освоюватись у новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
17. Чи намагаєтесь ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі, і чи не хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
21. Чи подобається вам завжди знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, коли вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда те, що ви почуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
30. Чи берете ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?
31. Чи намагаєтесь ви обмежити коло своїх товаришів?

32. Чи правда те, що ви не намагаєтесь відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
33. Чи відчуваєте ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи з задоволенням ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда те, що ви не відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ для обробки даних методики

Необхідно за кожним показником порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем, таким чином отримати показники за кожною із шкал.

Комунікативні здібності (+)

Так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; (-)

Ні: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності (+)

Так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; (-)

Ні: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підіб'ємо підсумки

Комунікативні здібності:

- високий рівень – 15-20 балів;
- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

Організаторські здібності

- високий рівень – 15-20 балів;
- середній рівень – 10-14 балів;
- низький рівень – 0-9 балів.

Чи вмієте ви вести ділове обговорення?

Виступаючи на нарадах, люди поводять себе по-різному: деякі сором'язливо, інші – безапеляційно. Жодну з цих ліній поведінки не можна відразу відкинути як неправильну. Все залежить від конкретної ситуації. Більшість учасників дискусій не змінюють свого стилю поведінки, не зважають на конкретні обставини, покладаються тільки на свій темперамент і не намагаються критично осмислити свої виступи. Однак у глибині душі кожен прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна, і починати слід із самооцінки. Для її полегшення пропонуємо тест, який допоможе вам проаналізувати свою поведінку під час ділових обговорень. На кожне з поданих тверджень дайте відповіді за зразком: завжди – 5 балів; у більшості випадків – 4 бали; і так, і ні – 3 бали; зазвичай ні – 2 бали; ніколи – 1 бал. Не бійтеся використовувати категоричні відповіді.

1. Даю підлеглим необхідні доручення, навіть якщо є небезпека, що у разі їх невиконання мене критикуватимуть.

2. У мене завжди багато ідей і планів.

3. Я дослухаюся до зауважень інших.

4. Мені загалом вдається навести переконливі аргументи під час обговорення.

5. Я заохочую співробітників до того, щоб вони вирішували завдання самостійно.

6. Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи на контраргументи.

7. Коли інші наводять свої докази, я завжди дослухаюся.

8. Щоб провести будь-який захід, я змушений планувати його заздалегідь.

9. Свої помилки я здебільшого визнаю.

10. Пропоную альтернативи до пропозицій інших.

11. Захищаю тих, у кого виникають труднощі.

12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.

13. Мій ентузіазм передається іншим.

14. Беру до уваги думки інших і намагаюся врахувати їх у проекті рішення.

15. Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.

16. Я з розумінням вислуховую контраргументи, що висловлюються агресивно.

17. Я чітко формулюю свої думки.

18. Я завжди визнаю, що не все знаю.

19. Енергійно обстоюю свої погляди.

20. Намагаюся розвивати чужі думки так, наче вони мої власні.

21. Завжди подумки прораховую, що могли б відповісти інші, і шукаю контраргументи.

22. Допмагаю іншим порадою як організувати роботу.

23. Захоплюючись своїми проектами, я зазвичай не звертаю уваги на чужі.

24. Я дослухаюся до тих, хто має думку, що відрізняється від моєї власної.

25. Якщо хтось не згодний із моїм проектом, я не здаюся, а шукаю нові способи для його переконання.

26. Я використовую всі засоби і свій авторитет, щоб примусити інших погодитися зі мною.

27. Відверто кажу про свої сподівання, побоювання й особисті труднощі.

28. Я завжди знаю, як домогтися, щоб інші підтримали мої проекти.

29. Я розумію почуття інших людей.

30. Я більше говорю про власні думки, ніж слухаю чужі.

31. Я завжди вислуховую критику.

32. Висловлюю свої думки системно.

33. Допмагаю іншим отримати слово.

34. Уважно слідкую за суперечностями в чужих міркуваннях.

35. Змінюю точку зору, щоб показати іншим, що я стежу за ходом їхніх думок. 36. Зазвичай я нікого не перериваю.

37. Не роблю вигляду, що впевнений у своїй думці, якщо це не так.
38. Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших як їм слід вчинити.
39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на виконання своїх завдань.
40. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто дуже рідко бере слово.

Опрацювання результатів

Додайте бали, поставлені вами навпроти тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40 і позначте суму через А (вона може становити від 20 до 100).

Для отримання суми Б додайте бали інших тверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39). Ця величина також знаходиться в інтервалі від 20 до 100.

Результат цього тесту дає змогу визначити, якою є ваша поведінка під час ділових обговорень – дипломатичною чи авторитарною.

Якщо сума А перевищує суму Б щонайменше на 10 балів, то більшість людей мають вважати вас добрим дипломатом; якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша від суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно й безцеремонно.

Якщо різниця між сумами становить менше 10 балів, то ваша поведінка не отримує однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – залежно від обставин. Припустимо, стиль вашої поведінки встановлено за допомогою цього тесту однозначно. В такому разі дипломатичний стиль означає, що ви намагаєтесь врахувати думку інших і переконатися в тому, що ваші цілі узгоджені з їхніми. При цьому неминучі компроміси: учасники наради переконуються, що є й інший варіант прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівникові не байдуже. В усіх з'являється бажання “тягнути в один бік”. Авторитарні учасники ділових обговорень намагаються нав'язати свої ідеї, нехтуючи думкою інших. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, часто самовпевнено, їхні партнери рідко мають можливість висловитися.

При авторитарному веденні наради керівник упевнено тримає стерно влади, подає багато пропозицій, повідомляє чимало нової інформації і формулює свою думку категорично, не допускаючи жодних заперечень. Він не домагається спільної згоди, не прагне зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, потрібної для його реалізації. Вибір способу поведінки залежить від поставленої вами мети, а також від конкретної ситуації, в якій ви проводите ту чи іншу нараду або бесіду.

Дипломатія в спілкуванні доречна в таких випадках: якщо є достатньо часу, щоб обговорити всі докази, а успішне впровадження можливе лише тоді, коли його визнають усі учасники обговорення; учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення; виникли серйозні суперечності, тому потрібно переконати всіх незгодних у правильності рішення, що приймається.

Авторитарна поведінка виправдана, якщо з деяких причин неможливо звернутися за допомогою до партнерів ані при обговоренні питання, ані при наступному його впровадженні. Це трапляється, коли за обставин, що склалися, потрібно якнайшвидше прийняти рішення, при цьому можна знехтувати психологічним кліматом у колективі. Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що успіху можна досягти за обох стилів поведінки, однак авторитарний стиль є швидше небажаним винятком, особливо якщо з учасниками наради доведеться працювати в майбутньому.

Тест “Оцініть свій імідж” (за Дж. Ягером)

Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують вас.

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:

а) завжди; б) як правило; в) рідко.

2. Моя посада потребує одягатися:

а) так, як я одягаюсь;

б) більш строго, ніж я одягаюсь;

в) не знаю як

3. Я відповідаю на листи:

а) відразу; б) протягом тижня; в) не завжди.

4. Мій почерк:

а) розбірливий;

б) не досить розбірливий;

в) нерозбірливий.

5. Вибираючи окуляри, я враховую:

а) який вигляд вони мають і як корегують зір;

б) лише як корегують зір;

в) ніколи не замислювався над цим.

6. Я відвідую перукарню:

а) у разі потреби;

б) раз на місяць;

в) рідко.

7. Про свій імідж я думаю:

а) кожного дня; б) рідко; в) ніколи.

8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:

а) бездоганний;

б) пересічний;

в) треба виправляти.

9. На думку інших, я чесний:

а) завжди;

б) як правило;

в) у побуті, а не у справах.

10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася, я:

а) поправлю її в туалетній кімнаті;

б) залишу як є; в) не зверну уваги.

Якщо переважають відповіді: варіанта (а) - Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності; варіанта (б) - вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу; варіанта (в) - Ви не надаєте достатньої уваги своєму іміджу.