

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Мерзляк А.В., Заїка О.В.,
Безземельна Т.О. та ін.**

**ТЕХНІКА
АДМІНІСТРАТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

**Запоріжжя
КПУ
2012**

УДК 338.2(075.8)
ББК
М65

Ухвалено до друку вченою радою Інституту управління КПУ протокол № 10 від 21.06.2012 р.

Рецензенти:

Хожило І.І. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Карамішев Д.В. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Національного фармацевтичного університету (м.Харків);

Бочелюк В.Й. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології Інституту управління Класичного приватного університету

Техніка адміністративної діяльності : навч. посіб. / А.В. Мерзляк, О.В. Заїка, Т.О. М65 Безземельна, Я.С. Стрілько, Є.О. Коваленко, Д.С. Скрябіна. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 466 с.
ISBN

Навчальний посібник складається з чотирьох розділів, кожен з яких розкриває особливості здійснення адміністративної діяльності в організації, що передбачає формування і розвиток організаційної культури, налагодження ефективних комунікаційних процесів, управління конфліктами та роботу з документами. Навчальна дисципліна «Техніка адміністративної діяльності» має міждисциплінарні зв'язки з такими дисциплінами як «Менеджмент організацій» і «Теорія організацій» навчального плану спеціальності.

Для студентів спеціальності 8.18010018 – «Адміністративний менеджмент» галузі знань 1801 – «Специфічні категорії», освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр».

УДК 338.2(075.8)
ББК

ISBN

© Колектив авторів, 2012.

© Класичний приватний університет, 2012.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
РОЗДІЛ I. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	7
Тема 1. Місія і цілі організації.....	7
1.1. Визначення місії та цілей організації.....	7
1.2. Організаційні стратегії реалізації місії та цілей організації.....	12
1.3. Розробка стратегії розвитку організації.....	17
1.4. Чинники вибору ефективної організаційної стратегії.....	21
Питання для самоконтролю.....	26
Тестові завдання.....	26
Тема 2. Культура організацій та корпоративна політика.....	28
2.1. Поняття та складові організаційної культури.....	28
2.2. Механізми, методи і принципи формування організаційної культури.....	33
2.3. Формування етичної культури фахівця.....	40
2.4. Правила внутрішнього трудового розпорядку та техніка їх розробки.....	41
Питання для самоконтролю.....	44
Тестові завдання.....	45
Тема 3. Моделі організаційної культури.....	47
3.1. Основні парадигми та метафори організаційної культури.....	47
3.2. Моделі організаційної культури.....	52
3.3. Зв'язок організаційної культури з структурою організації.....	57
3.4. Розробка моделі організаційної культури.....	59
Питання для самоконтролю.....	62
Тестові завдання.....	62
Тема 4. Правила і норми діяльності організації.....	64
4.1. Етичний кодекс організації.....	64
4.2. Технологія розробки норм і правил діяльності організації.....	70
4.3. Система заходів щодо впровадження правил і норм діяльності до відомих працівників організації.....	73
4.4. Контроль за дотриманням правил корпоративної етики.....	78
Питання для самоконтролю.....	82
Тестові завдання.....	82
Тема 5. Просування корпоративного іміджу.....	84
5.1. Поняття іміджу організації. Зовнішній та внутрішній імідж.....	84
5.2. Компоненти корпоративного іміджу.....	91
5.3. Впровадження корпоративного іміджу як фактор престижу організації.....	93
5.4. Технологічні основи PR-менеджменту.....	99
Питання для самоконтролю.....	102
Тестові завдання.....	102
Тема 6. Лояльність та ідентифікація з організацією.....	104
6.1. Компоненти лояльності: ставлення до організації, її місії, керівників, колективу працівників, умов та змісту праці.....	104
6.2. Умови та механізми формування лояльності та ідентифікації з організацією. Рівні лояльності організації.....	109
6.3. Ступені та можливий характер ідентифікації з організацією.....	114
6.4. Вивчення лояльності та ідентифікації з організацією.....	117
Питання для самоконтролю.....	123
Тестові завдання.....	123
Тема 7. Організація етичних відносин в трудових колективах.....	124
7.1. Сутність та зміст етичних відносин в трудових колективах.....	124
7.2. Організація етичних відносин: агенти та механізми.....	129
7.3. Значення етичних кодексів у формуванні етичної поведінки в організації.....	133
7.4. Формування етичної культури фахівця як умова дієздатності колективу і належного морально-психологічного клімату в ньому.....	139
Питання для самоконтролю.....	143
Тестові завдання.....	143
Тема 8. Професійна етика.....	145
8.1. Професійна етика як складова та умова реалізації формальних норми в організації. Функції та зміст професійної етики.....	145

8.2. Класифікація професійної етики та особливості етики різних професій	150
8.3. Основні принципи службового етикету.....	155
8.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.....	160
Питання для самоконтролю.....	165
Тестові завдання.....	165
Тема 9. Моніторинг стану етичних відносин в трудових колективах.....	166
9.1. Специфіка управління поведінкою окремої людини в організації.....	166
9.2. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Вивчення ціннісних орієнтацій робітників.....	172
9.3. Моббінг як прояв неблагополучного стану етичних відносин в трудовому колективі.....	179
Питання для самоконтролю.....	187
Тестові завдання.....	187
РОЗДІЛ II. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	189
Тема 1. Комунікативні технології.....	189
1.1. Сутність і стилі спілкування.....	189
1.2. Сутність комунікацій і комунікативного процесу.....	191
1.3. Види комунікацій.....	197
1.4. Вимоги до культури спілкування керівника.....	199
Питання для самоконтролю.....	212
Тестові завдання.....	213
Тема 2. Підготовка та техніка публічного виступу	214
2.1. Механізм виникнення страху перед публічним виступом.....	214
2.2. Підготовка до виступу перед аудиторією і техніка публічного виступу.....	215
2.3. Початок, розвиток виступу і заволодіння увагою слухачів.....	221
2.4. Наочність як засіб ілюстрації та доказовості у публічному виступі.....	228
Питання для самоконтролю.....	230
Тестові завдання.....	231
Тема 3. Зв'язки з громадськістю.....	232
3.1. Сучасна концепція «паблік рілейшнз».....	232
3.2. PR-технологія формування позитивного іміджу організації.....	234
3.3. Технологія проведення PR-акцій.....	248
Питання для самоконтролю.....	255
Тестові завдання.....	255
Тема 4. Переговорний процес.....	257
4.1. Підготовка і проведення ділових переговорів.....	257
4.2. Сутність і класифікація ділових нарад. Нетрадиційні наради.....	268
4.3. Підготовка до проведення нарад.....	273
4.4. Технологія проведення нарад.....	276
Питання для самоконтролю.....	278
Тестові завдання.....	278
РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ.....	280
Тема 1. Інструменти психологічної взаємодії.....	280
1.1. Психологічна взаємодія: визначення, типологія, рівні.....	280
1.2. Застосування інструментів психологічної взаємодії в створенні соціально психологічних умов діяльності колективу.....	282
1.3. Інструменти психологічної взаємодії у спілкуванні з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами.....	285
1.4. Використання інструментів психологічної взаємодії в проведенні презентацій та прес-конференцій.....	294
Питання для самоконтролю.....	300
Тестові завдання.....	301
Тема 2. Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу.....	302
2.1. Психологічні і соціально-психологічні характеристики людини, яку потрібно враховувати для спілкування.....	302
2.2. Психологічні типи людей і їх проявлення у роботі, бізнесі, навчанні.....	306
2.3. Поведінка людини в організації і типи співробітників.....	312
2.4. Психологічні типи керівників.....	316
Питання для самоконтролю.....	322
Тестові завдання.....	322

Тема 3. Вирішення конфліктів в організації.....	323
3.1. Визначення поняття «конфлікт», конструктивні й деструктивні конфлікти..	323
3.2. Типологія конфліктів в організації.....	328
3.3. Етапи розвитку конфлікту. Попередження виникнення конфліктних ситуацій	331
3.4. Управління конфліктною ситуацією.....	333
Питання для самоконтролю.....	339
Тестові завдання.....	339
РОЗДІЛ IV. ДОКУМЕНТОЗНАВСТВО.....	341
Тема 1. Організація роботи з документами.....	341
1.1. Принципи організаційної роботи з документами.....	341
1.2. Відповідальні за організацію роботи з документами та правильність їх оформлення. Контроль застосування структурними підрозділами внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів.....	346
1.3. Прийняття та попередній розгляд вхідних документів. Порядок оброблення та надсилання вихідних документів. Реєстрація документів.....	350
1.4. Строки виконання документів. Організація і здійснення контролю за виконанням документів.....	355
Питання для самоконтролю.....	359
Тестові завдання.....	359
Тема 2. Інструкція з діловодства в організації.....	361
2.1. Положення про діловодство в організації.....	361
2.2. Структура та основні положення інструкції з діловодства в організації.....	365
2.3. Розробка інструкції з діловодства в організації на підставі документів, що визначають стратегії розвитку та програми її діяльності.....	368
Питання для самоконтролю.....	376
Тестові завдання.....	377
Тема 3. Стандарти організації (підприємства, установи).....	378
3.1. Розроблення процедур прийняття рішень в організації (регламенти, положення).....	378
3.2. Забезпечення розроблення системи здійснення контролю в організації (інструкції).....	383
3.3. Розробка правил внутрішнього трудового розпорядку на підставі чинних законодавчих та нормативних актів системи праці та соціального захисту.....	386
3.4. Контроль виконання структурними підрозділами внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів.....	398
Питання для самоконтролю.....	400
Тестові завдання.....	401
Тема 4. Документування і документообіг в організації.....	402
4.1. Оформлення та порядок затвердження документів, що визначають стандарти організації (підприємства, установи).....	402
4.2. Оформлення та порядок затвердження документів, що визначають види та напрями діяльності організації (підприємства, установи).....	405
4.3. Оформлення аналітичних довідок, пропозицій щодо діяльності організації (підприємства, установи).....	416
4.4. Організація збору та поширення потрібної інформації.....	420
Питання для самоконтролю.....	427
Тестові завдання.....	427
Тема 5. Принципи організаційної роботи з документами.....	429
5.1. Організація колективної роботи з документами.....	429
5.2. Номенклатура справ. Формування та оформлення справ.....	432
5.3. Зберігання документів. Підготовка справ до зберігання.....	441
5.4. Системи збору, відновлення, поширення та зберігання інформації.....	447
Питання для самоконтролю.....	451
Тестові завдання.....	451
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК.....	453
ЛІТЕРАТУРА.....	457

ПЕРЕДМОВА

Сучасний стан розвитку соціально-економічних відносин вимагає перегляду ролі менеджера в процесі досягнення організацією (підприємством, установою) визначених цілей. Ефективний менеджер повинен вміти організовувати і здійснювати моніторинг стану етичних відносин в трудових колективах, готувати публіситі, прес-реліи, презентації, прес-конференції, налагоджувати зв'язки з громадськістю, організувати переговорний процес, володіти інструментами психологічної взаємодії, управляти конфліктами в організації, організувати роботу з документами.

Розроблений авторським колективом викладацького складу кафедри «Адміністративного менеджменту та бізнес-адміністрування» Інституту управління Класичного приватного університету навчальний посібник надасть читачам поглиблене і розгорнуте уявлення про теоретико-методичні засади і сучасні технології адміністративної діяльності, а також допоможе у самостійному вивченні дисциплін з менеджменту.

Структура посібника охоплює широке коло питань з теорії та практики адміністративної діяльності. Навчальний посібник розроблено у відповідності до навчальної програми дисципліни «Техніка адміністративної діяльності» навчального плану спеціальності 8.18010018 – «Адміністративний менеджмент». До кожної теми наведено перелік питань для самоконтролю, а також розроблено тестові завдання, які можуть бути використані при поточному і підсумковому оцінюванні знань студентів. Посібник буде корисним для студентів випускних курсів вищих навчальних закладів, які вивчають дисципліни за напрямом «Менеджмент і адміністрування».

У написанні посібника брали участь: А.В. Мерзляк, д. держ. упр., проф. (загальна редакція); О.В. Заїка, к.держ.упр. (6-9 теми I розділу), Т.О.Безземельна, к.е.н. (1-5 теми I розділу), Я.С. Стрілько, к.держ.упр. (IV розділ), Є.О. Коваленко, к.держ.упр. (III розділ) і Д.С. Скрябіна, ст. викл. (II розділ).

РОЗДІЛ I

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Тема 1. Місія і цілі організації

1.1. Визначення місії та цілей організації

Місія – чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинне містити таке:

1. Задача фірми з погляду її основних послуг або виробів, її основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує усередині фірми? Якого типа людей привертає цей клімат?

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору якнайкращої альтернативи. Без визначення місії як орієнтиру керівники мали б за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності.

Існує широке і вузьке розуміння місії. У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатування філософії, призначення і смислу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, у відповідності до яких організації буде здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організація хоче здійснювати, і те, якого типу

організацією вона має намір стати. Філософія організації рідко змінюється. Що стосується другої частини місії, то вона може змінюватись в залежності від глибини змін, які можуть проходити в організації і в середовищі її функціонування.

В тому випадку, якщо мається вузьке розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження відносно того, для чого і за якою причиною існує організація, тобто місія розуміється як твердження, яке розкриває суть існування організації, в якій проявляється особливість даної організації. Правильно сформульована місія, хоча і має завжди загальну філософську суть, але обов'язково несе в собі те, що робить її унікальною в своєму роді, і дає можливість охарактеризувати саме ту організацію, в якій вона була розроблена.

Деякі керівники ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто це місія здається їм очевидною. Якщо запитати типового представника дрібного підприємництва, в чому його місія, відповіддю, ймовірно, буде: «Звичайно, одержувати прибуток». Але якщо ретельно обдумати це питання, то невідповідність вибору одержання прибутку як загальної місії стає явною, хоча, поза сумнівом, воно є істотною метою.

Прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити тільки, якщо задовольнятиме якусь потребу, що знаходиться зовні неї самої. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, фірма повинна стежити за середовищем, в якому функціонує. Тому саме в навколишньому середовищі керівництво підшукує загальну мету організації.

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинне відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?» Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Необхідність вибору місії була визнана видатними керівниками задовго до розробки теорії систем. Генрі Форд, керівник, що добре розумів значення

прибутку, визначав місію компанії «Форд» як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що, якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо. Вибір такої місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати альтернативи при ухваленні рішень.

Для малої організації небезпека полягає у виборі дуже складної місії. Тоді як гігант «ІВМ» може і повинен визначати свою місію як задоволення інформаційних потреб, новачок в галузі ЕОМ може обмежити свою мету спочатку наданням програмного забезпечення, сумісного з «ІВМ», або устаткування для обробки текстів, або мікро-ЕОМ для побутових цілей і малих підприємств.

В супроводжувальній місії розшифровці повинні бути відображені такі характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, які відображають те, на рішення яких задач направлена діяльність організації, і те, до чого прямує організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

- філософія організації, яка знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;

- можливості і засоби здійснення діяльності організації, які відображують те, в чому сила організації, в чому її специфічні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього існують know-how і техніка.

По-друге, місія сприяє формуванню єднання в середині організації і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить ясними для співпрацівників загальну ціль, призначення існування організації. В результаті працівники організації, розуміючи її місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямку;

- місія сприяє тому, що працівники можуть легше встановити

ідентифікацію своєї персони з організацією. Для тих же працівників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;

–місія сприяє встановленню деякого клімату в організації, так як через неї до людей доводяться філософія організації, цінності і принципи, які лежать в основі побудови й здійсненні діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш ефективного управління організацією в силу того, що вона:

–являється базою для встановлення цілей організації, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає розробці стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі границі її функціонування;

–забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі функціонування організації;

–розширює для робітника суть і зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і які строки слід робити організації. Вона завдає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають в середині та ззовні неї. Дуже важливо, щоб місія була сформульована ясно для того, щоб вона була легко зрозуміла всім суб'єктам, взаємодіючим з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість для різних розумінь, але в той же час залишала простір для творчого гнучкого розвитку організації.

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти

рядом характеристик. По-перше, цілі повинні бути *конкретними і вимірними*. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оцінки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні *бути орієнтованими у часі*. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути *досяжними*. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні *взаємно підтримувати одна одну* – тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуючими веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому, випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досягнення у всій організації [92].

Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізоване, в інших організаціях може бути повна децентралізація. Існують організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний з даних підходів має свою специфіку, свої переваги й недоліки. Так, у випадку повної централізації при встановленні цілей всі цілі визначаються найвищим рівнем керівництва організації. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. В той же час у цього підходу є суттєві недоліки, суть одного з них полягає в тому, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації в процесі встановлення цілей приймають участь наряду з верхнім рівнем й низькі рівні організації. Існують дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній – процес встановлення цілей

проходить зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається наступним чином: кожний з нижчестоящих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга схема припускає, що процес встановлення цілей проходить знизу вгору. В такому випадку нижчестоящі рівні встановлюють собі цілі, які служать основою для встановлення цілей наступного, більш високого рівня.

Процес цілеутворення в організації складається з трьох наступних одна за одною стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другій – розробка відповідної місії й, на кінець, на третій стадії безпосередньо розробляються цілі організації [25].

1.2. Організаційні стратегії реалізації місії та цілей організації

Якщо цілі окреслюють прагнення організації, то стратегія дає відповідь яким чином, за допомогою яких дій можна досягти цих цілей в умовах конкурентного оточення. Отже, термін стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Потреба у формуванні нової стратегії організації назріває тоді, коли виникають нові цілі або виявляється, що досягти їх у межах діючої стратегії неможливо. Водночас визначити, як повинен змінитися вибраний напрям розвитку, доволі складно. Кожна організація, реагуючи на різні можливості й загрози та маючи різні сильні й слабкі сторони, здійснює власний стратегічний вибір. Таке розуміння стратегії дає змогу уникнути детермінізму в поведінці організації: стратегія, визначаючи напрям розвитку, залишає свободу вибору дій відповідно до змін, які відбуваються.

Корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку організації та з'ясування ролі кожного підрозділу при здійсненні обраної стратегії. Іноді корпоративну стратегію організації називають загальною або портфельною, тому що вона визначає рівень і характер інвестицій організації, розміри вкладення капіталу в кожний з

підрозділів, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

Загальні стратегії за своїм характером можуть бути активними чи пасивними. Активна (наступальна, експансивна) характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг), а пасивна (реактивна) – концентрацією на певному ринку чи його сегменті, ринковою орієнтацією, захистом своєї частки ринку. Реалізація пасивної стратегії відбувається в двох формах: рецептивна і адитивна. Для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів.

Загальну стратегію формує вище керівництво організації як генеральний напрям розвитку на тривалу перспективу. Існує декілька базових стратегій, які можуть бути вибрані організаціями залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що склалися [64].

Для стратегії *обмеженого зростання* характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Така стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості із статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм положенням. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найзручніший і якнайменше ризикований спосіб дій.

Стратегія *зростання* має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, які швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути здійснено у вигляді об'єднання фірм [92].

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й

можливості певної організації постійно оновлювати виробництво. Неправильний вибір стратегії інтенсивного зростання може мати руйнівні наслідки для організації. Наприклад, компанія «Ксерокс» у 70-ті рр. ХХ ст. опинилась на межі краху. Після винаходу копіювального апарата «Ксерокс» почала модифікувати первинну модель, ускладнюючи її та додаючи нові функції. Кожне вдосконалення врешті-решт було спрямоване на максимальне збільшення рентабельності та спричинювало неухильне зростання ціни. Проте більшості покупців потрібен був лише простий копіювальний апарат. І коли японська компанія «Кенон» запропонувала аналогічну модель за нижчими цінами, вона миттєво завоювала американський ринок, а «Ксерокс» пережила справжній шок.

Інтегроване (комплексне) зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі – інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання: вертикальна (регресивна, прогресивна) та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.

Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільною, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.

Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких

організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою [64].

При стратегії *скорочення* рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. В межах цієї стратегії може бути декілька варіантів:

1. Ліквідація – повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.
2. Відсікання зайвого – відділення (продаж, реорганізація і т.п.) від фірми збиткових підрозділів.
3. Скорочення і переорієнтація – скорочення кількості рівнів, операцій до більш керованого.

До стратегії скорочення вдаються, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися.

Стратегія *комбінування* є об'єднанням будь-яких з трьох вищезазначених стратегій. Її дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях [92].

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Кіндрацької Г.І. (рис. 1.1) [64].

		Товар малого підприємства	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 1.1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах. Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не попасти у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20% у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике

підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 1.2) [64].

		Темпи розширення ніші бізнесу	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рис. 1.2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару. Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту. Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку [127].

1.3. Розробка стратегії розвитку організації

Розроблення стратегії організації є циклічним процесом з постійною корекцією початкових цілей відповідно до уточнення інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес планування стратегії складається з певних послідовних етапів:

1. Оцінка й аналіз наявної стратегії організації.
2. Аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.
3. Прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків.
4. Коригування наявної або формування нової стратегії.
5. Обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.
7. Розробка функціональних і ресурсних стратегій.
8. Запровадження, контроль та оцінка результатів.

Планування стратегії базується на таких принципах: динамічної рівноваги – встановлення цілей та планування основних показників діяльності організації передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами збільшення витрат; участі – обов'язкове залучення до процесу планування стратегії керівників і спеціалістів усіх ланок; безперервності – прогностичні результати діяльності організації слід переглядати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі; інтеграції – узагальнення стратегії різних рівнів ієрархії та координація стратегій одного рівня.

Особливо важливим етапом розробки стратегії є аналіз середовища організації, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації, дає змогу оцінити її наявний потенціал та конкурентні переваги, можливості забезпечення балансу з бізнес-середовищем. Аналіз середовища організації передбачає вивчення трьох його складових: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливості або становлять загрозу для організації, тобто визначити позитивну чи негативну дію політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних факторів. Безпосереднє оточення аналізується за його основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, на які може розраховувати організація в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей.

Внутрішнє середовище аналізується за такими показниками: кадри організації, їхні потенціал, кваліфікація та інше; організація управління; виробництво, процес надання послуг; фінанси організації; маркетинг; організаційна культура.

Теорія та практика стратегічного управління накопичили значний досвід застосування різноманітних методів аналізу середовища організації, аналізу стратегічного набору (портфеля) організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні інструменти стратегічного аналізу середовища організації та складових «портфеля»

№ з/п	Етап аналізу	Методичні прийоми та інструменти
1	Аналіз зовнішнього середовища	<p>метод життєвого циклу галузі; PEST – аналіз (аналіз сфер макросередовища: політичної, економічної, соціальної, технологічної); профіль постачальників; профіль клієнтів; оцінка бар'єрів входження у ринок; метод стратегічних груп конкурентів М. Портера; визначення ключових факторів успіху галузі; профіль конкурентів; SWOT – аналіз; досвідна крива (крива навчання); екстраполяційні методи; методи оцінки інтенсивності конкуренції в галузі; метод життєвого циклу виробів, товарів, послуг; життєвий цикл технології; життєвий цикл організації; методи управлінського аналізу; SNW-аналіз; оцінка конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг; методи експертних оцінок; метод профілю конкурентних переваг; екстраполяційні методи метод PIMS; метод кривої досвіду; метод оцінки привабливості СЗГ; метод оцінки конкурентного статусу</p>
2	Аналіз внутрішнього середовища	методи оцінки конкурентоспроможності організації в СЗГ
3	Аналіз та вибір складових «портфеля організації»	<p>матриця оцінки гнучкості; матриця «продукт – ринок»; матриця балансу життєвих зон господарювання за фазами життєвого циклу; модель Хофера—Шенделя; модель Shell/DPM; модель Дженерал-Електрик/Мак-Кінсі; модель БГК, модифікований варіант матриці; модель ADL/LC; методи аналізу ризику; методи експертних оцінок; метод аналізу ієрархій; матриця синергізму; методи фінансової оцінки;</p>

Стратегічний набір організації – це сукупність стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких організація працює та працюватиме в короткостроковій і довгостроковій перспективі [142].

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має стати заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві;
- сформувати команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;
- сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;
- передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;

–розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

I. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва. Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління. Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур [4].

1.4. Чинники вибору ефективної організаційної стратегії

Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб уяснити, яка стратегія

реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До зовнішніх чинників вони віднесли:

- а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства;
- б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності;
- в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;
- г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом;
- д) ставлення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх чинників віднесли:

- стратегічні цілі підприємства;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень;
- відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;
- стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

Серед об'єктивних обмежень, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, є такі:

– обсяги наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно в'яснити його джерела, зокрема чи не завищений ризик від позичок грошей під високі проценти.

– рівень прийняттого для підприємства ризику. Йдеться про те, що при

виборі маємо в'яснити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічних зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику - величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у від-повідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

–навики підприємства. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навики стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

–рівень робочих зв'язків підприємства. Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками, забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

–протидія конкурентів. Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити цінову війну.

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного вибору – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

–відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

–відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього

середовища;

–відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам.

Загальна реалістичність виконання стратегії обумовлена:

- а) наявністю необхідних ресурсів;
- б) сумісністю з внутрішньою організацією і культурою;
- в) допустимістю можливих наслідків тощо.

г) узгодженістю стратегій в часі, між СОБ, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємо проникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

При стратегічному виборі використовують ряд відомих методів, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених експертних методів відбору відносять наступні:

1. Метод «мозкової атаки», який означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод на-гадує вільну дискусію експертів, які є

фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетингологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег. Наслідком такої «мозкової атаки», має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

2. Метод Дельфі, який полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій. Розробив метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально - до отримання найвужчого діапазону суджень.

3. Метод складання сценаріїв. Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ:

песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім, прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в най-більшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

За даними сценаріями імовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проекти, розраховують можливі наслідки для підприємства в разі впровадження кожного із них та відбирають найоптимальніший варіант, який і стає стратегією підприємства.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства – досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями [127].

Питання для самоконтролю

1. Що таке місія організації? Які основні моменти повинна віддзеркалювати місія організації?
2. Яким вимогам повинні відповідати цілі діяльності організації?
3. Назвіть базові стратегії організаційного розвитку? За яких умов вони використовуються?
4. Назвіть етапи розробки стратегії організації.
5. Які чинники впливають на стратегічний вибір, здійснюваний керівниками?

Тестові завдання

1. З чого починається процес стратегічного управління?
 - A. З розробки стратегічних цілей.
 - B. З оцінки ефективності стратегій.
 - C. З аналізу зовнішніх чинників.
 - D. З визначення бізнесу і місії організації.
2. Місія організації повинна містити...
 - A. визначення очікуваного прибутку.
 - B. визначення основних споживачів, їх потреб та методів задоволення цих потреб.
 - C. визначення конкурентних переваг організації.
 - D. визначення розмірів та форми власності підприємства.

3. Цілі організації повинні бути...

- A. конкретними і вимірними, орієнтованими в часі, досяжними та взаємно підтримувати одна одну.
- B. більшими ніж в минулому періоді.
- C. зрозумілими для виконавців.
- D. доцільними та своєчасними.

4. Для стратегії обмеженого зростання характерно...

- A. встановлення цілей від досягнутого.
- B. щорічне перевищення рівня цілей.
- C. встановлення цілей нижче за досягнутий рівень.
- D. об'єднання всього перерахованого.

5. Для стратегії зростання характерно...

- A. встановлення цілей від досягнутого.
- B. щорічне перевищення рівня цілей.
- C. встановлення цілей нижче за досягнутий рівень.
- D. об'єднання всього перерахованого.

6. Для стратегії скорочення характерно...

- A. встановлення цілей від досягнутого.
- B. щорічне перевищення рівня цілей.
- C. встановлення цілей нижче за досягнутий рівень.
- D. об'єднання всього перерахованого.

7. Для з'ясування поточної стратегії відповідно підходу А. Томпсона і Дж. Стрікланда потрібно оцінити такі зовнішні чинники:

- A. розмах діяльності підприємства, загальний характер і природа недавніх придбань, структура і спрямованість діяльності, можливості, ставлення до зовнішніх загроз.
- B. стратегічні цілі, критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень, відношення керівництва до фінансового ризику, рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР, стратегії окремих функціональних служб.
- C. рівень відсоткової ставки, рівень інфляції, рівень конкуренції на ринку, характер податкової політики держави, цінову стратегію конкурентів.
- D. ресурсну базу підприємства, якість трудових ресурсів, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційну структуру підприємства.

8. Для з'ясування поточної стратегії відповідно підходу А. Томпсона і Дж. Стрікланда потрібно оцінити такі внутрішні чинники:

- A. розмах діяльності підприємства, загальний характер і природа недавніх придбань, структура і спрямованість діяльності, можливості, ставлення до зовнішніх загроз.
- B. стратегічні цілі, критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень,

відношення керівництва до фінансового ризику, рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР, стратегії окремих функціональних служб.

- C. рівень відсоткової ставки, рівень інфляції, рівень конкуренції на ринку, характер податкової політики держави, цінову стратегію конкурентів.
- D. ресурсну базу підприємства, якість трудових ресурсів, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційну структуру підприємства.

Тема 2. Культура організацій та корпоративна політика

2.1. Поняття та складові організаційної культури

Культура – (лат. *cultura* – вирощування, виховання, навчання, розвиток) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації її життя і діяльності.

Організаційна культура – це:

– набір найважливіших переконань, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій;

– філософія та ідеологія управління, переконання, ціннісні орієнтири, норми і зразки поведінки, які сприймаються персоналом, є основою відносин і взаємодії як в організації, так і за її межами;

– система матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, характерних для певної організації, які відображають її індивідуальність у діловому середовищі;

– специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу і здійснення спільної діяльності в організації [4, 5, 8, 16, 18].

Функції організаційної культури:

– відтворення кращих елементів культури, формування, підтримання і накопичення нових цінностей;

– оціночно-нормативна функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів з нормами організаційної культури;

– регламентуюча і регулююча функції культури, тобто сприйняття організаційної культури як індикатора і регулятора поведінки;

– пізнавальна функція (пізнання і засвоєння зразків організаційної культури на етапі адаптації працівників сприяє їх залученню до життя і діяльності колективу підприємства);

– сенсоутворююча функція – організаційна культура впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними у конфлікт;

– комунікаційна функція – через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечуються взаєморозуміння і взаємодія працівників;

– функція колективної пам'яті – накопичення і зберігання досвіду організації [89].

Серед функцій організаційної культури крім позитивних є і негативні, які ускладнюють процес адаптації працівників, вони можуть бути явними і латентними (прихованими). Тому вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства неоднозначний. Безперечно, зв'язок між культурою і результатом роботи залежить від цінностей, зразків і норм поведінки, які домінують у певній організації. Підприємство, в якому ігнорують людину (працівника, постачальника, клієнта), найімовірніше, буде далеким від успіху.

Існують кілька основних управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значно впливає організаційна культура. Це кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; прийняття рішень, в основі яких організаційні цінності та переконання; організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; зміст і особливості комунікацій в організації; розвиток лояльності персоналу до організації.

Загалом культура допомагає людям в організації діяти свідомо,

забезпечує обґрунтування і виправдання їх поведінки. Сильна і адекватна організаційна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства. Організаційна культура має певну структуру, нечітку і динамічну. Виокремлюють кілька рівнів та складових організаційної культури [14, 16, 18] (рис. 1.3).

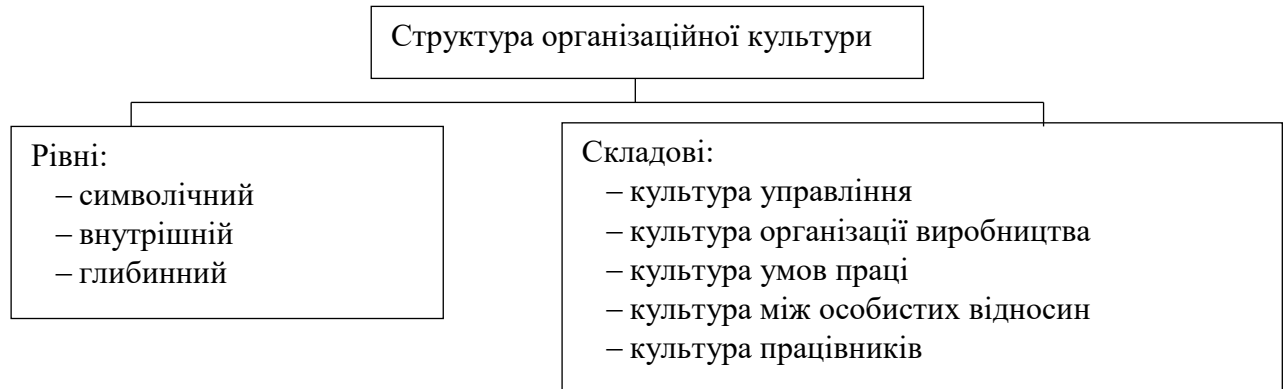


Рис. 1.3. Структура організаційної культури

До першого, *символічного (поверхневого) рівня* належать: архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла та інші елементи, які може відчувати і сприймати людина. На цьому рівні елементи організаційної культури легко визначити, але не завжди за ними можна зробити правильні висновки щодо змісту і особливостей справжніх ціннісних орієнтацій персоналу.

На другому, *внутрішньому (підповерхневому) рівні* вивчають ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.

Третій, *глибинний рівень* – це базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом, наприклад ставлення до природи, до людини, до праці, розуміння реальності, часу і простору.

Крім основних рівнів фахівці виділяють *структурні елементи* організаційної культури, до яких належать:

1) *культура управління* – методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з

підвищення рівня задоволеності працею;

2) *культура організації виробництва* – впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни;

3) *культура умов праці* – характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці;

4) *культура міжособистих відносин* – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії;

5) *культура працівників* – сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, гарних манер. Елементами моральної культури працівників також є ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей [89].

Культура праці визначається, виходячи з рівня освіти і кваліфікації працівника, його ставлення до праці, дисциплінованості, дотримання певної технології, трудової і виконавчої дисципліни, творчості на робочому місці. Зміст і специфіку організаційної культури вивчають на підставі певних характеристик (табл. 1.2) [8, 16, 18].

Корпоративною культурою є ключова філософія та ідеологія об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище.

Корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних

цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Таблиця 1.2

Характеристика організаційної культури

Характеристика організаційної культури	Зміст характеристики
Організаційні цінності	Набір орієнтирів того, що є позитивним або негативним, небажаним для певної організації
Норми поведінки і праці	Набір переконань і очікувань щодо певного типу поведінки
Ставлення до певних явищ, подій, процесів	Віра у керівництво, у власні сили, в успіх, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість, тощо. Ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, до впливу релігії та моралі, до зла, агресії, насильства тощо
Усвідомлення себе і свого місця в організації	Індивідуалізм і незалежність, або колективізм у поведінці персоналу
Трудова етика та мотивація персоналу	Ставлення до робочих обов'язків, відповідальність; розподіл завдань; якість праці; робочі звички працівників; оцінка роботи; винагорода; індивідуальна чи колективна праця; просування по службі
Ставлення до використання часу	Ступінь точності та пунктуальності працівників; дотримання робочого розпорядку; ефективність використання часу
Навчання і розвиток персоналу	Свідоме чи бездумне виконання завдань; використання сили чи інтелекту працівників; інформування працівників; ставлення керівництва до навчання персоналу; фінансування навчання працівників; наявність кар'єрної перспективи
Взаємовідносини між людьми	Ступінь формалізації відносин; взаємо підтримка, шляхи вирішення конфліктів
Комунікаційна система і мова спілкування	Застосування усної, письмової, невербальної комунікації; жаргону, абревіатур, жестів
Зовнішній вигляд, одяг персоналу	Наявність чи відсутність уніформ, спецодягу, ділових стилів; акуратність; застосування косметики; зачіски тощо
Традиції та звички щодо харчування працівників	Організоване харчування працівників; дотація харчування; періодичність, тривалість харчування; спільне чи окреме харчування працівників різних рівнів

Корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 1.3). Її пізнання розпочинається з першого, «зовнішнього» – унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «базовому» рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка,

яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Таблиця 1.3

Рівні корпоративної культури

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Внутрішній	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «внутрішній». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів [126].

2.2. Механізми, методи і принципи формування організаційної культури

Узагальнена модель механізму формування організаційної культури відображена на рис. 1.4. Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні організаційної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини. Цільова спрямованість механізму формування організаційної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення організаційної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу.

Мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій відносимо: вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої

формується організаційна культура, підбір необхідного інструментарію, необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури.

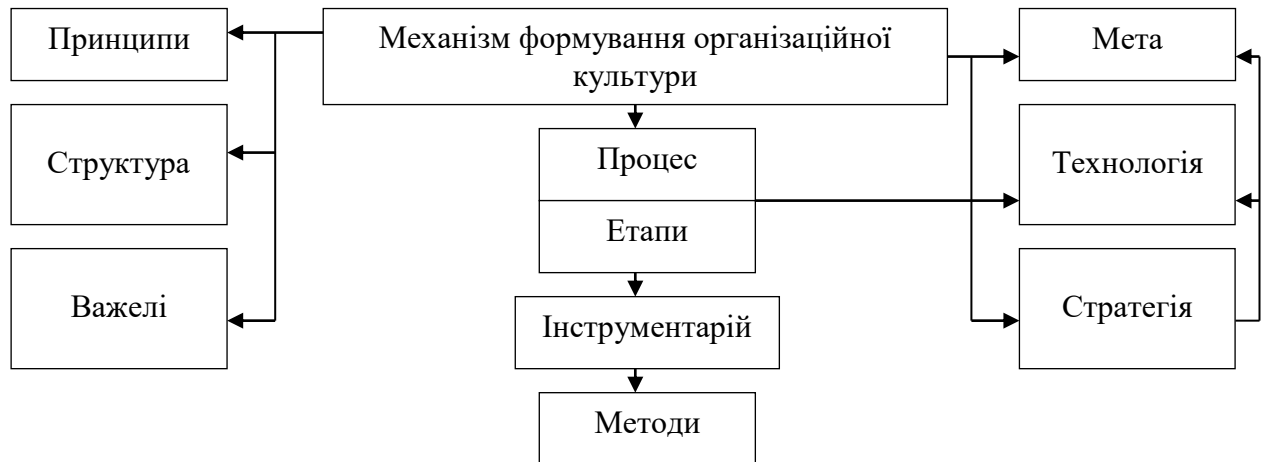


Рис. 1.4. Загальна модель механізму формування організаційної культури

Практична націленість механізму реалізовується завдяки функціям, які він виконує. Адаптивна функція передбачає пристосування культури підприємства до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.

Планування – належить до важливих функцій механізму, оскільки чітке виконання робіт, узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності. Адресність – це основна характеристика планування, без якої досягнути відповідальності не можливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція моделювання передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, роль якої може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню

ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Можливий і нейтральний вплив, або відсутність будь-якого впливу організаційної культури на розвиток підприємства, який вимагає ґрунтовної оцінки такої ситуації. Завдяки функції моделювання формуються три сценарії розвитку підприємства: песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства.

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства.

Важливими характеристиками механізму є принципи, що вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективне функціонування. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі.

Принцип усвідомлення є визначальним, оскільки підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами організаційної культури, виходячи із реальної неминучості змін. Цьому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу та незворотність змін, а сила духу та добра воля додають енергії на ці зміни. З огляду мотивації, важливо запалити персонал підприємства новою ідеєю і зарядити його енергією, необхідною для її реалізації, що значно полегшить сприйняття цих змін.

Принцип системності є продовженням попереднього принципу, оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури. Цей принцип набуває особливої ваги в період перехідних процесів, оскільки відсутність системно

впорядкованих дій приведе до хаосу і безладу. Принцип системності поєднує взаємодію структури механізму, його функцій і технології. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу підприємства.

Оскільки ознаками системності виступають цілеспрямованість та алгоритмічність, то їх також можна віднести до принципів формування організаційної культури. Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що всяка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою. Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму. Принцип алгоритмічності впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію функцій механізму.

Принцип ресурсозабезпечення передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування організаційної культури. Цей принцип реально сприяє в організації роботи механізму і залежить від системи менеджменту на підприємстві.

Принцип гармонійності доповнює всі попередні і має благородну місію-узгодити інтереси всіх дотичних до формування організаційної культури, а також інтереси всього персоналу підприємства. Завдяки принципу гармонійності досягається хороша атмосфера на підприємстві, полегшується сприйняття нових змін, які синхронно відбуватимуться із організаційним розвитком підприємства.

Принцип прозорості також забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування організаційної культури, які протікають відкрито і демократично. Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення аналізу, планування

й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням організаційної культури.

Принцип поєднання гнучкості й стабільності в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність організаційної культури визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку. Водночас, сам механізм формування організаційної культури повинен бути гнучким, оскільки в структурі організаційної культури є змінні елементи і постійні і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

Важливим принципом механізму формування організаційної культури в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення.

Принцип синергетики, який набув особливої популярності із початку 80-х років ХХ ст., дозволяє встановити загальні закономірності формування організаційної культури в складних умовах не лінійності та не детермінованості протікання процесів. Науковці розглядають цей принцип в якості нового ефективного інструменту пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у «розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту» [138, с. 44]. Завдяки принципу синергетики механізм формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє у самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип альтернативності та динамічності. Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу. Принцип динамічності механізму формування організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність в прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із формування організаційної культури. Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів організаційної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших факторів впливу.

Сучасний розвиток інформаційної економіки, побудова інтелектуального

суспільства та активізація інноваційних процесів висувають на перше місце принцип інноваційності, оскільки механізм повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати інноваційний поступ нашої економіки. Принцип інноваційності пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є однаково важливими і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. У концептуальній моделі механізму формування організаційної культури вагоме місце посідають важелі. Важелі створюють мотиваційне поле для дієвого використання механізму, вони в його структурі є активним елементом і діють через систему методів.

Завдяки дії важелів (прямій чи непрямій) досягають цілеспрямованого стимулювання персоналу підприємства до впровадження організаційної культури та її розвитку. Оптимальне поєднання економічних, соціальних, психологічних важелів є хорошою спонукою для всього персоналу підприємства в плані посилення їх бажання формувати і впроваджувати організаційну культуру на підприємстві та пом'якшення психологічного опору до змін.

Організаційна культура формується поступово. Це тривалий процес, який протікає за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається із багатьох етапів. Важливим моментом у механізмі формування організаційної культури є вибір інструментарію. Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють експліцитну (видиму, відкриту частину) та імпліцитну (невидиму частину).

Експліцитна частина в своїй суті має матеріальний характер, містить

продукти людської діяльності, хоча сюди відносять також звичаї, як продукт духовної культури. Імплицитна частина організаційної культури складається із норм, цінностей, переконань, уявлень, тобто тих елементів, які охоплюють глибинний рівень культури, і, відповідно, формування яких триває значно довше в часі.

Інструментарій, який використовують для формування організаційної культури, тісно пов'язаний із технологією, без якої процес створення організаційної культури не можливий. Поняття «технологія», як і «механізм», має багатоаспектне і неоднозначне трактування, очевидно також через це, що економічна наука його запозичила із технічної сфери знання. Історія цього поняття веде свій початок від грецьких слів «*techne*»– мистецтво, майстерність, уміння, і «*logos*», що означає навчання, наука. Очевидно, що технологія подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти (творіння) людської праці, вона визначається майстерністю, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання. Сукупність цих ознак визначають не тільки зміст технології, але й її універсальність, яка дозволяє використовувати це поняття у різноманітних сферах і мати широкий смисловий контекст.

Потреба у використанні технології в системі механізму обумовлюється кількома причинами: по-перше, наявністю об'єкта і ступенем його складності; по-друге, наявністю засобів, за допомогою яких можна систематизувати певні процедури, необхідні для досягнення бажаного результату. Технологія передбачає оптимізацію управлінських і виробничих функцій та раціоналізацію процесів. Сукупність технологій та загальний ступінь розвитку утворюють технологічний уклад, який формує підґрунтя культури.

Технологія формування організаційної культури має свою специфіку порівняно із виробничою технологією у зв'язку із неординарністю самого об'єкту. По-перше, вона є значно складнішою, оскільки охоплює соціально-культурні аспекти діяльності підприємства та зачіпає сферу цінностей і взаємовідносин, що в своїй сукупності складно піддається проектуванню та нормуванню. По-друге, цьому типу технології притаманна менша ступінь

детермінованості та жорсткості параметрів, але більша ступінь гнучкості та адаптивності.

По-третє, ці технології відрізняються своєю багатогранністю і різноманітністю, тому не можна їх рекомендувати як типові навіть для підприємств однієї сфери та виду діяльності. По-четверте, важливим фактором в технології формування організаційної культури виступає людський потенціал, який є носієм своєї культури [51].

2.3. Формування етичної культури фахівця

Професійна діяльність, об'єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належать перш за все: а) ставлення спеціалістів до об'єкта праці (слідчий – обвинувачений, лікар – хворий, вчитель – учень); б) стосунки спеціаліста з колегами; в) ставлення спеціаліста до суспільства.

Ці стосунки вивчаються професійною етикою. Конкретизація ж загальних моральних принципів і норм таких стосунків відповідно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності являє собою «професійну» мораль. Вона виникає у зв'язку з суспільним розподілом праці, що поклав початок відокремленню соціально-професійних груп. З їх утворенням виникла потреба в регулюванні стосунків між професіоналами та професіоналів з клієнтами.

Спочатку це було невелике коло професій, котрі у процесі подальшої спеціалізації праці все більше диференціювалися, у результаті чого виникали все нові й нові професії. Залежно від конкретних історичних умов переважала та чи інша сфера професійної діяльності. Ставлення до неї суспільства визначає її цінність.

Моральна оцінка професії суспільством зумовлюється двома чинниками: по-перше, тим, що дана професія дає об'єктивно для суспільного розвитку, по-друге, тим, що вона дає людині суб'єктивно, а саме в плані морального впливу на неї. Будь-яка професія, оскільки вона існує, виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне призначення, свої

цїлі. Та чи інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яке накладає відбиток на людей незалежно від того, хочуть вони цього чи ні. В середині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і стосунки людей.

Залежно від об'єкта, знарядь праці, прийомів, що використовуються, і завдань, які вирішуються, виникає неповторна своєрідність ситуацій, труднощів і навіть небезпеки, які вимагають від людини певного типу дій, психологічних реакцій. У кожній професії свої моральні «спокуси», моральні «доблесті» і «втрати», виникають певні суперечності, конфлікти, виробляються своєрідні засоби їх вирішення.

До професійної діяльності людина залучається з її суб'єктивним світом почуттів, переживань, устремлінь, способом мислення, моральних оцінок. Серед різноманітних ситуацій у професійних стосунках починають виділятися найбільш типові, які й характеризують відносну самостійність професій, її специфічну моральну атмосферу. А це, у свою чергу, зумовлює специфіку вчинків людей, своєрідність моральних норм їх поведінки.

Отже, як тільки професійні стосунки набули якісної усталеності, це привело до формування особливих моральних настанов, що відповідають характеру і змісту праці, відображають практичну доцільність певних стосунків як між членами професійної групи, так і самої групи з суспільством.

2.4. Правила внутрішнього трудового розпорядку та техніка їх розробки

Трудовий розпорядок в організації визначається правилами внутрішнього розпорядку [1, ст. 142]. Внутрішній трудовий розпорядок – це правопорядок у сфері праці, що діє в кожній організації.

Норми внутрішнього трудового розпорядку регулюють суспільні відносини з приводу організації колективної праці між роботодавцем і трудовим колективом (його органами), між роботодавцем та виборними органами профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації.

Трудовий розпорядок охоплює систему нормативних актів, які регулюють порядок здійснення трудової діяльності. Нормативно-правові акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок, поділяються на дві групи:

– загальні (КЗпП України, закони України, укази Президента України, Типові правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.);

– спеціальні, які враховують специфіку окремих галузей господарювання, а також особливості праці окремих категорій працівників (галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti про дисципліну; положення про дисципліну окремих категорій працівників тощо).

Основними правовими формами регулювання спільної праці конкретної організації є правила внутрішнього трудового розпорядку, які поділяються на три види: типові, галузеві і місцеві.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку (надалі – Типові правила) – це нормативний акт загальної дії, в якому сформульовано основні положення, що визначають внутрішній трудовий розпорядок. Типові правила використовуються в частині, що не суперечить Конституції України та чинному трудовому законодавству.

Галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку враховують специфіку галузі щодо режиму праці та відпочинку, обов'язків працівників. Вони затверджуються міністерствами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами.

Внутрішній трудовий розпорядок на конкретному підприємстві, в установі, організації визначається локальними (місцевими) правилами внутрішнього трудового розпорядку (надалі – Правила), які затверджуються трудовими колективами за поданням роботодавця або виборного органу профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації на основі Типових правил.

Правила мають на меті врегулювати внутрішній трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях, без чого неможливо раціонально використовувати робочий час, підвищувати продуктивність праці.

Правила внутрішнього трудового розпорядку організації – локальний нормативний акт організації, що регламентує відповідно до чинного КЗпП порядок прийняття та звільнення працівників, основні права, обов'язки й відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, застосовувані до працівників заходи заохочення і стягнення, а також інші питання регулювання трудових відносин в організації.

Правила внутрішнього розпорядку організації затверджуються трудовим колективом за поданням роботодавця та виборного профспілкового органу. Структуру правил внутрішнього трудового розпорядку наведено на рис. 1.5

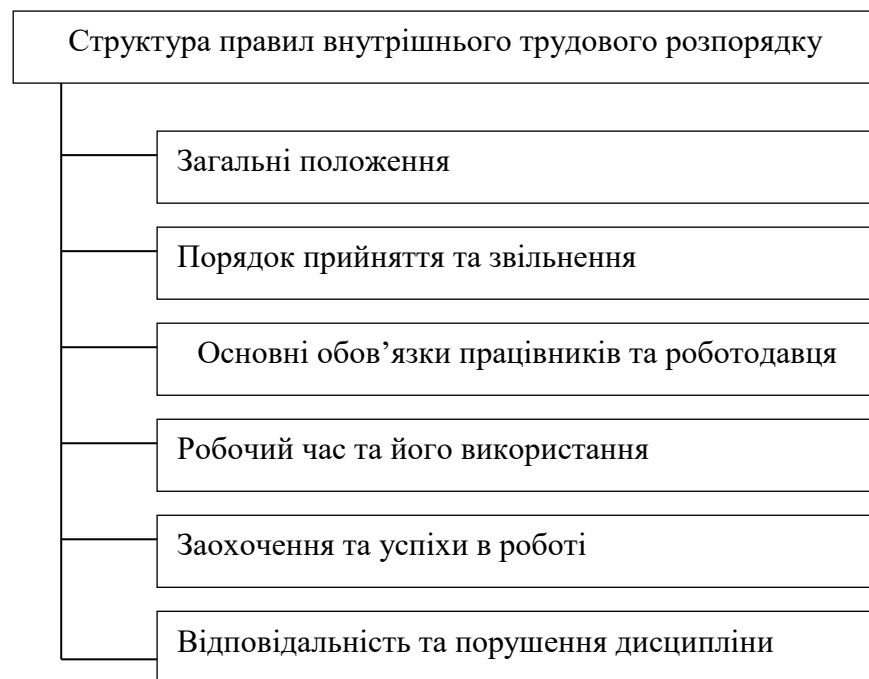


Рис. 1.5. Структура правил внутрішнього трудового розпорядку

У Правилах конкретизується порядок прийняття на роботу й звільнення з роботи, основні обов'язки працівників та роботодавця, встановлюється режим робочого часу й часу відпочинку, визначаються види заохочень за успіхи в роботі, порядок їх застосування, порядок застосування дисциплінарних стягнень.

Не можуть суперечити чинному трудовому законодавству: правила прийняття й звільнення з роботи, заходи стягнення за порушення трудової дисципліни, порядок їх застосування, зняття й оскарження.

До початку роботи за укладеним трудовим договором роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку [1, ст. 29]. У деяких галузях для окремих категорій працівників, де порушення трудової дисципліни можуть призвести до тяжких наслідків, діють статuti про дисципліну (транспорт, зв'язок та деякі інші) та положення про дисципліну.

Статuti та положення про дисципліну не замінюють правил внутрішнього трудового розпорядку, вони виключають зі сфери дії цих Правил тих працівників, на які поширюються статuti, але в межах відносин, що регулюються статутом. Так, Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту передбачає, що кожний працівник, на якого поширюється його дія, зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку. Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту поширюється на працівників, що забезпечують рух транспорту, але не поширюється на працівників, які забезпечують його обслуговування.

Положення, статuti про дисципліну відрізняються від правил внутрішнього розпорядку особливостями правотворчої процедури (як правило, затверджені постановою Кабінету Міністрів України), структурою (загальні положення, заохочення, дисциплінарні стягнення), змістом (визначається коло осіб, на які вони поширюються, обсяг дисциплінарної влади різних посадових осіб тощо). Існують особливості у змісті обов'язків працівників, які підпадають під дію статутів та положень про дисципліну – у складі дисциплінарного правопорушення вони можуть нести дисциплінарну відповідальність і за проступки, які не впливають з неналежного виконання їхніх трудових обов'язків [31].

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Які функції виконує організаційна культура?
3. Які елементи організаційної культури ви знаєте?
4. В чому полягає різниця між організаційною та корпоративною культурою?
5. Надайте характеристику механізму формування організаційної культури.

6. Назвіть принципи формування організаційної культури.
7. Що таке професійна етика?
8. Що таке правила внутрішнього розпорядку і на основі чого вони розробляються?

Тестові завдання

1. Організаційна культура – це:
 - A. набір найважливіших переконань, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, філософія та ідеологія управління, специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу.
 - B. правила внутрішнього розпорядку певної організації.
 - C. внутрішньо організаційні традиції, ритуали, що склалися протягом всього терміну функціонування фірми.
 - D. загально прийнятні норми правильної і неправильної поведінки.

2. До символічного (поверхневого) рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.
 - B. ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.
 - C. базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.
 - D. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.

3. До внутрішнього (підповерхневого) рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.
 - B. ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.
 - C. базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.
 - D. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.

4. До глибинного рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.

- В. ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.
- С. базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.
- Д. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.

5. Культура управління – це...

- А. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.
- В. ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей.
- С. рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни.
- Д. соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії.

6. Культура організації виробництва – це...

- А. рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни.
- В. ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей.
- С. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.
- Д. соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії.

7. Культура працівників – це...

- А. ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей.
- В. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність

- менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.
- С. рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни.
- Д. соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії.
8. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку – це...
- А. нормативний акт загальної дії, в якому сформульовано основні положення, що визначають внутрішній трудовий розпорядок.
- В. нормативний акт, що враховує специфіку галузі щодо режиму праці та відпочинку, обов'язків працівників.
- С. локальний нормативний акт організації, що регламентує відповідно до чинного КЗпП порядок прийняття та звільнення працівників, основні права, обов'язки й відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, застосовувані до працівників заходи заохочення і стягнення.
- Д. статuti та положення про дисципліну.

Тема 3. Моделі організаційної культури

3.1. Основні парадигми та метафори організаційної культури

У процесі розвитку управління як науки використовувалися різні підходи до розуміння того, що є управління. *Управлінський підхід* детермінував погляд на людину, її місце в організації і оптимальні важелі дії. Так, *метафора* організації як *механізму* сформувала погляд на людину як на деталь, гвинтик в механізмі, по відношенню до якого можливе використання людських ресурсів.

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори. Перша – *організація як індивід*, де кожна людина – самостійний суб'єкт, що володіє власними цілями, цінностями, уявленнями про правила поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкта – партнера організації в досягненні її цілей можливе лише управління шляхом постановки злагоджених з ним цілей. А для цього треба добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію

людини. Друга метафора – *мозок* – складний організм, що включає різні підструктури, сполучені різноплановими лініями – комунікації, управління, контроль, взаємодії. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, спрямованому на оптимальне використання наявного потенціалу в процесі досягнення поставлених цілей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна оцінка підходів до управління

Підхід	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні задачі управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання, нормування праці
Органічний	Індивід	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розробка різних програм, орієнтованих на різні рівні потреб (фізіологічний, потреба в безпеці, потреба в спілкуванні, потреби в отриманні професійного визнання, потреба в самореалізації)
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу – поглиблення як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації співробітників
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культури організації – визначення цінностей, формування правил і норм, символізування

У межах *гуманістичного підходу* була запропонована метафора організації як культури, а людини – як істоти, що розвивається в рамках певної культурної традиції. Реалізовувати функцію управління персоналом по відношенню до такого співробітника можливо тільки в межах підходу – управління людиною, не тільки самостійною, активною істотою, але і такою, що дотримується певних цінностей, правил, прийнятих норм поведінки.

Гуманістична парадигма, що розвивається останнім часом, виходить з *концепції управління людиною* і з уявлення про організацію як культурний феномен.

Організаційна культура – цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування стає одним з пояснювальних принципів. При цьому культура розглядається крізь

призму відповідних еталонів розвитку, відображених в системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх по відношенню до організації, соціальних узагальнень.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, в Японії організація розглядається не як робоче місце, об'єднуюче окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерні дух співпраці, взаємозалежність; довічний найом перетворює організацію в сім'ю; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити і розуміти події і ситуації певним чином і додавати значення своїй власній поведінці. Здається, що все життя людини визначається писаними і особливо неписаними правилами. Проте правила є лише засобом, а основна дія реалізується лише у момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації ґрунтується на тих процесах, які породжують системи значень, що розділяють всі члени організації. При цьому можна задатися наступними питаннями: які є загальні інтерпретаційні схеми, що роблять можливим існування даної організації? Звідки вони з'являються? Як вони створюються, передаються і зберігаються?

Кожний аспект організації навантажений символічним значенням і допомагає створювати реальність. Особливо «об'єктивні» організаційні структури, правила, політика, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності. Так, щотижневі або щорічні наради, які всі вважають марною тратою часу, можна розуміти як ритуал, що служить деяким прихованим функціям. Навіть по виду порожнього залу засідань (строгі ряди стільців, паралельно лежачі теки, стакани і т.п. або доброзичливий хаос) можна багато що сказати про організаційну культуру. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші

підходи.

З погляду даного параметра важливо, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей (в якому ступені вони беззастережно приймають її як «свою власну») і наскільки вони чутливі, гнучкі і готові до змін в ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. Також важливо, чи живе підприємство в цілому за одними і тими ж правилами і принципами ухвалення рішень або ж на підприємстві різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи [7] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Співвідношення нормативного і ціннісного аспектів організаційної культури

Характеристика системи цінностей	Ступінь відображення цінностей	Характеристика нормативної системи підприємства	
Адаптивна	Консерватизм	Норми одні для всіх	Багато норм для різних груп
Сильна	Сильний	Політичний конфлікт	Сильна і адаптована організаційна культура
Помірна	Помірний	Організаційна культура, придатна для однієї стратегії	Стратегічний конфлікт
Слабка	Слабкий	Організація на межі розпаду	Організація існує як набір автономних груп
Сильна	Слабкий	Організаційний конфлікт	Адаптивна організаційна культура
Слабка	Сильний	Сильна організаційна культура	Конфлікт «вакууму влади»

Культурологічний погляд на організацію забезпечує управлінців зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід зрозумілим. Це дозволяє розглядати певні типи дій як нормальні, легітимні, передбачені і уникати таким чином проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечністю, що стоїть за багатьма людськими цінностями і діями.

Уявлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і значення здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний

підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через язык, норми, фольклор, церемонії і т. ін.

Якщо раніше багато менеджерів розглядали себе, перш за все, як людей, що створюють структури і посадові інструкції, координують діяльність або створюють схеми мотивування своїх співробітників, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певних значень.

Гуманістичний підхід дозволяє також реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тому напрямі, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свої місії. Розробка стратегії організації може перетворитися на активну розбудову і перетворення навколишньої реальності.

У межах гуманістичного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Зараз, а особливо в ХХІ ст., єдино значущою конкурентною перевагою будь-якої організації стають її людські ресурси. Таким чином, наукові основи організаційної поведінки і їх вживання на практиці шляхом управління людськими ресурсами перетворюються на важливий (якщо не найважливіший) напрям в галузі менеджменту.

Нова парадигма зовнішнього середовища, пов'язана з глобалізацією, інформаційним вибухом і тотальною якістю, кидає виклик не тільки управлінню змінами і організаційним розвитком, але і всій сфері організаційної поведінки. Разом з тим тут виразно виявляється ряд тенденцій.

По-перше, можна сказати, що організаційна поведінка стала дійсно чітко позначеним предметом наукових досліджень і має певний вплив на ефективність управління людськими ресурсами в сучасних складних організаційних системах [141].

Корпоративний підхід до управління персоналом, як і сама корпоративна культура, є комплексом допущень, пропозицій про те, що є доцільним (корисним) для організації в області роботи з персоналом. Таке зведення правил створюється усередині кожної організації в процесі тривалих проб і помилок, і часто зумовлюється минулим досвідом, установками, власників і топ-менеджерів організації. Аналіз комплексу дій відносно персоналу дає можливість реконструювати базові пропозиції про ту метафору організації, яка лежить в основі уявлень і зумовлює підхід до управління персоналом конкретної організації. Такий аналіз дає можливість, не виходячи за рамки корпоративної культури, зробити управління персоналом більш ефективним і адекватним особливостями менеджменту організації в цілому.

3.2. Моделі організаційної культури

Різні культури відрізняють членів однієї групи від іншої. Люди створюють її як механізм відтворення соціального досвіду, що допомагає жити в своєму середовищі і зберігати єдність і цілісність співтовариства при взаємодії з іншими співтовариствами. Кожна організація як сукупність людей, яка реалізовує певну мету і задачі протягом достатньо тривалого відрізка часу, вимушена займатися відтворенням запозиченого соціального досвіду.

Виділяють такі основні історичні типи організаційних культур: органічну, підприємницьку, бюрократичну, партиципативну (табл. 1.6).

Підприємницька організаційна культура

Співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату. Якщо організація опиняється в ситуації спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожний з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто подібні люди покидають компанію і шукають іншу, більш сильну. Але якщо вони не ухвалюють такого рішення, а скорочення персоналу необхідне, то як бути?

З активними, орієнтованими на досягнення співробітниками важливо укласти контракт (договір) про те, що вони приносять організації, що

організація їм за це зобов'язана надати.

Таблиця 1.6

Характеристика основних типів організаційних культур

Тип організаційної культури			
Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партиципативна
Організація спрямовується			
згодою із загальною ідеєю	вільною ініціативою	сильним керівництвом	всебічними обговореннями
Проблеми розв'язуються на основі			
початкової згоди з метою	індивідуальної творчості	ясного і зосередженого продумування	відкритої взаємодії
Лідерство ґрунтується на			
поглядах, що розділяються про напрям загального руху	наявності авторитету і визнання	владі і положенні	сприяттв контактам і співпраці
Із хронічними проблемами справляються за допомогою			
неоданням їм значення і відмовою від обговорення	пошуку нових творчих підходів	зміцнення керівництва і додержання правил	більш напруженої дискусії і вироблення способів рішення
Повсякденна робота			
здійснюється при мінімальному в неї втручанні	виконується і видозмінюється кожним по-своєму	залежить від незмінності курсу і активності керівництва	постійно перевіряється ще раз для більшої досконалості
Функція і відповідальність			
реалізуються з майже автоматичною швидкістю	виходять такими, якими їх роблять люди	передбачаються і закріплюються	розділяються і змінюються за потребою
Бажання і інтереси окремих людей			
оцінюються за мірою їх узгодженості з метою організації	вважаються більш важливими, ніж інтереси організації	підкоряються інтересам організації	узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей
Керівництво			
задає контекст і мету, зводячи до мінімуму решту втручання	дає людям можливість робити так, як вони вважають за потрібне	визначає лідерів і можливі напрями розвитку	діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці
Розбіжності і конфлікти			
віддзеркалюють факт розбіжності із загальною метою і задачами	є продуктивним виразом індивідуальних особливостей і відмінностей	загрожують стабільності організації і заважають роботі	вважаються життєво необхідними для ефективного вирішення проблем
Комунікації (спілкування)			
обмежені і неістотні	змінюються за інтенсивністю і непередбачувані	формальні і підкоряються правилам	відкриті і насичені
Інформація і дані (як правило)			
розцінюються як сумісне знання, яке не потрібно виносити зовні	використовуються для індивідуальних досягнень	контролюються і доступ до них обмежений	оцінюються і розподіляються відкрито

Укладаючи контракт при прийомі співробітника, менеджера по персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи зростання співробітника, його професійного розвитку, вимоги, які висуватимуться до даного фахівця на різних стадіях розвитку організації. В контракті важливо передбачити стратегію розвитку організації і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

Бюрократична організаційна культура

Співробітники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами. Якщо в такій організації ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальним голосом володітиме керівник. Проте щоб уникнути прямої силової дії і дати співробітникам організації оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте в будь-якій ситуації, особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до певних правил і вимог КЗпП.

Органічна організаційна культура

Співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет – авторитет особи, як правило, потребує особової оцінки – підтримки з боку керівника. При скороченні, що проводиться в такій організації, головним механізмом ухвалення рішень повинно стати розуміння кожним свого місця в змінній організації. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного співробітника організації, повинен сформулювати своє бачення змін в організації, а кожен повинен представити, де, в якій позиції в новій організації він працюватиме. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, які повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Часто правильно проведена реорганізація дає співробітникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися в цій організації, і вони самі ухвалюють рішення про звільнення.

Партиципативна організаційна культура

Тут працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.

Якщо в такій організації встає питання про скорочення персоналу, то кожний повинен оцінити, з одного боку, наскільки організація в її нинішньому стані здатна допомогти йому в професійному зростанні, а з другого боку, – чим він сам може бути корисний організації і колегам.

Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проекти, що дозволяє організації зменшити тягар неефективних витрат, перевівши персонал на роботу чи у проекти, що мають фінансування. Крім того, співробітники дістають можливість ефективно використовувати власний час, наприклад, для участі в проектах, що реалізуються іншою організацією.

Важливо, що проектні групи повинні будуть створюватися самими виконавцями. У такому разі, якщо якийсь фахівець не буде запрошений ні в одну з груп – це оцінка його професійного рівня, або специфіки групової ролі, то він виявиться перед необхідністю самостійного ухвалення рішення про власне майбутнє.

Таким чином, механізм не директивного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі організації і особливостям працюючого персоналу. Тільки в цьому випадку вдасться уникнути різкого негативного відношення з боку персоналу і виникнення конфліктів в організації.

Істотна відмінність перерахованих культур торкається таких базових параметрів організації, як: спосіб виділення лідера і процес ухвалення рішень; правила розподілу відповідальності і закріплення функцій; місце і роль інтересів конкретної людини в життєдіяльності організації.

Для різних типів організаційної культури можна виділити різні механізми розробки цілей і відповідно різні механізми оцінки точності їх досягнення (табл. 1.7). Разом з традиційними для базових організаційних культур (органічної, бюрократичної і підприємницької) з'являються дві нові, які і визначають специфіку процесу цілепокладання в партиципативній організаційній культурі.

У межах демократичної управлінської форми особлива увага надається

демократизації процесу управління, яка дала б можливість не стільки досягти інтересів більшості, але і не ущемити законні інтереси меншості, знайти паритет між всіма уявленнями, що розділяються, і тими, які тільки з'являються в суспільстві, але можуть нести в собі істотний розвиваючий ефект.

Таблиця 1.7

Механізми і інструменти процесу цілепокладання

Домінуюча управлінська форма	Задачі етапу	Критерій
Ринкова	Одержати різноманітний набір цілей, оцінюваних за вартісною шкалою	Прибутковість
Демократична	Відібрати цілі, що узгоджуються із законами, нормативами	Легітимність
Колективістська	Відібрати цілі, виходячи з інтересів організації, колективу	Прийнятність
Знання	Одержати набір стратегій (сценаріїв можливих дій залежно від розвитку ситуації)	Здійсненність
Бюрократична	Привести у відповідність стратегії і спроможності виконавців	Реалізація задач

В межах управлінської форми «знання» акцент переноситься на розробку альтернативних уявлень про цілі організації, яка дозволяє підвищити стійкість організаційного розвитку в ситуації високої нестабільності, мінливості ситуацій і умов, в яких діє організація.

Існуюча в організаціях корпоративна культура – складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами колективу і задають загальні рамки поведінки, є оригінальною сумішшю з приведених вище історичних типів організаційних культур.

Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб всі службовці розуміли і дотримувалися її. Сучасні організації, як правило, є полікультурними утвореннями.

Визначити значення тієї або іншої культури в життєдіяльності організації можна лише з урахуванням того, що для кожної з них характерні специфічні управлінські форми, які виконують функцію відтворення соціального досвіду паралельно з функцією регулювання діяльності людей. Управлінські форми (або їх поєднання) забезпечують відтворення сукупності норм, цінностей, філософських принципів і психологічних установок, що зумовлюють поведінку людей в організації.

У полікультурних організаціях наявність цих управлінських форм дозволяє відшукувати різні варіанти рішення виникаючих проблем. Зокрема, у разі конфліктів його учасники можуть апелювати і до загально визнаних норм поведінки (колективістська управлінська форма), і до міркувань вигоди (ринкова), і до встановлення влади (бюрократична), і до легітимної думки більшості зацікавлених учасників (демократична), і, нарешті, вдаватися до розгорненого аргументування, щоб переконати своїх супротивників (діалогово-знанієва) [141].

3.3. Зв'язок організаційної культури зі структурою організації

При створенні організаційної структури найістотнішими можуть виявитися такі чинники: рівень підготовки персоналу; здібність до командної роботи; тип управлінської ролі; тип організаційної культури.

Рівень підготовки. Якщо в організації достатньо висококваліфікований персонал, то навіть в лінійній структурі ми можемо створювати достатньо «плоскі» організаційні структури, мінімізуючи кількість ланок управління. Це буде пов'язано з можливістю розширення зони контролю керівника. Якщо ж персонал мало підготовлений і потрібно часте втручання керівництва, контроль і допомога, то доцільно використовувати «високу» організаційну структуру.

Більш підготовлений персонал зможе ефективно працювати в гнучких (адаптивних) структурах і можливе використання проектних і матричних варіантів. Одним із шляхів змін організаційної структури від лінійної до матричної з урахуванням рівня кваліфікації персоналу може бути введення

функціональної організації, підготовка в її межах достатньої кількості професіоналів, а потім перехід до адаптивних структур. Такий шлях організаційного перетворення може бути використаний при проведенні одночасної реорганізації і підготовки персоналу.

Здібність до командної роботи – прагнення фахівців організації до активної групової діяльності, уміння формулювати цілі спільної роботи, змінювати структуру групи і розподіл ролей в ній залежно від специфіки задач і умов її виконання. Таким чином, в рамках цього параметра важливе бажання і уміння працювати сумісно.

Природно, що адаптивні організаційні структури (проектні і матричні) пред'являють особливі вимоги до персоналу з погляду уміння працювати в команді. Проект реалізується для вирішення конкретної задачі в певний термін. В рамках проекту всі повинні зуміти зробити максимум для досягнення мети, жодна задача не може бути вирішена ефективно, якщо група не домовиться про цілі і плани діяльності і кожний не зможе спрацювати максимально ефективно.

Для матричної структури ці вимоги ще більш посилюються, оскільки, можливо, кожному фахівцю доведеться працювати одночасно за декількома проектами і відповідно в складі різних команд. Поняття команди в матричній організаційній структурі стає дещо «віртуальним» – ця група може не зустрічатися достатньо тривалий час, різні фахівці можуть включитися на різних етапах, вони повинні органічно влитися в загальну діяльність. Таким чином, якщо в організації немає достатньої кількості фахівців, здібних до командної роботи, вона буде вимушена більше використовувати саме лінійні оргструктури.

Тип управлінської ролі – наявність в організації керівників, здатних виконувати різні управлінські ролі, також визначає вибір організаційної структури.

Якщо в організації велике число керівників, здатних очолити безпосередні трудові колективи, передавати свій досвід співробітникам, управляти, використовуючи засоби мотивації і психологічного контакту з

підлеглими, то можна створювати лінійну структуру з широким діапазоном контролю і зробити її достатньо плоскою, а при необхідності ініціювати новації і готувати нові напрями діяльності, створювати проектні (матричні) структури.

Таблиця 1.8

Відповідність типу організаційної культури типу організаційної структури

Тип організаційної культури	Тип організаційної структури
Підприємницька	Проектна
Партиципативна	Матрична
Органічна	Лінійна з функціональними зв'язками, горизонтальними групами по типу «сім'ї»
Бюрократична	Лінійна

Проте, якщо в організації в достатній кількості присутні тільки адміністратори і діапазон засобів дії обмежується системами стимулювання і контролю, то доцільно орієнтуватися на створення жорстких лінійних структур, які, втім, не зможуть бути ефективні без залучення сильних організаторів, здатних спроектувати такі структури і зафіксувати правила їх роботи в регламентуючих документах. Ситуація ускладнюється ще й тим, що організатори повинні будуть постійно проводити моніторинг ефективності організаційної структури і регулярний дизайн (видозміну) організації залежно від зміни її істотних параметрів.

Тип спільної діяльності, тип відносин і цінностей, характерних для різних організаційних культур, детермінуватиме і тип адекватної організаційної структури (табл. 1.8) [141].

3.4. Розробка моделі організаційної культури

Кожна організація по-різному структурує середовище, оцінює себе за різними критеріями. В наукових організаціях першими по значущості виявляються новизна, креативність, корисність, у виробництві – технологічність, відповідність нормам і критеріям якості. В комерційних структурах на першому місці стоять, частіше за все, вигода, відповідність вимогам ринку, клієнтоорієнтованість і т. ін. Згідно цим цінностям шикуються

правила поведінки і вимоги до людей. Дуже часто в основі культури організації лежать досвід і цінності засновників або перших осіб компанії.

У задачу менеджерів, зацікавлених в позитивному розвитку і процвітанні компанії, входить процес формування всіх складових корпоративної культури. І головним результатом цього процесу повинне стати збільшення результативності компанії.

Створення моделі корпоративної культури і програми її упровадження можна відобразити наступними кроками:

Крок 1. Створення бачення «ідеальної компанії майбутнього», побудованого на місії організації. До цього процесу дуже важливо привертати творчі сили співробітників компанії: можна проводити різноманітні конкурси, стратегічні сесії, тренінги, використовувати всі можливості внутрішнього PR.

Крок 2. Вироблені нові правила, критерії, позначені цінності і інші важливі для компанії і її співробітників домовленості сформувані у вигляді корпоративного кодексу підприємства («Корпоративна книга», «Філософія, що спрямовує», «Корпоративний статут» тощо).

Крок 3. Провести широкомасштабний PR при активній підтримці топ-менеджменту з роз'ясненням необхідності даного кроку і майбутніх можливих змін в компанії. Для того, щоб люди підтримали цю ініціативу, вони повинні розуміти, для чого здійснюються подібні перетворення, бачити перспективу для себе і готовність слідувати новим правилам з боку керівництва.

Крок 4. Розробити програму упровадження нових стандартів.

Іноді буває достатньо провести невелику кількість локальних заходів (роз'яснювальних зборів або конференцій, навчання керівників середньої ланки, упровадження нових процедур роботи з клієнтом тощо). Для закріплення таких змін може служити регулярна оцінка персоналу, що проводиться в компанії з певною метою. У такому разі до критеріїв оцінки співробітника потрапляє відповідність новим стандартам і нормам. Як правило, вже після першої оцінки в організації відчуваються зміни. Але для того, щоб ці правила міцно «вбудувалися» в поведінку людей, необхідний більш тривалий період

часу підтримки (від півроку до року).

У програмі можуть бути і достатньо крупні заходи: зміна організаційної структури, перерозподіл повноважень і обов'язків, упровадження нових процедур ухвалення рішень, зміна системи мотивації. Такі глобальні зміни можуть підтримувати самі себе, проте ухвалення їх колективом відбуватиметься складніше і зажадає великих зусиль з боку керівництва.

Крок 5. Провести зміни в політиці підбору персоналу щодо відповідності внутрішньо фірмовим стандартам в області комунікацій, адаптування нового співробітника до корпоративної культури, взаємостосунків в колективі і з керівництвом, ефективності праці. Слід запрошувати на роботу людей, що володіють відповідними установками і демонструють потрібну поведінку.

До процедури ухвалення і введення нових співробітників слід додати визначення цінностей кандидата, зіставлення їх з цінностями компанії, ознайомлення співробітника з корпоративними правилами (корпоративним кодексом) до ухвалення рішення про найом. Надавати гідну увагу співробітнику в період адаптації з метою корекції його поведінки і сприйняття норм компанії.

Крок 6. Кадрові перестановки. Просувати на менеджерські посади слід співробітників, які є носіями нової корпоративної культури або здібних до швидкої адаптації в мінливих умовах. Можливо, доведеться розлучитися з активними провідниками старого мислення, які не зможуть прийняти змін і демонструватимуть низькі досягнення в роботі. З цінними працівниками, успішними в досягненні високих показників, але не приймаючими змін, проводити індивідуальну роботу, домовлятися, залучати, пропонувати їм ставати провідниками нового мислення.

Крок 7. Налагодження внутрішньо корпоративних комунікацій. Традиційно фірми культивують поважне ставлення не тільки до керівництва, але і до всіх колег. Відносини між людьми усередині компанії будуються за принципом «колеги – внутрішні клієнти», і від того, як ми ставимося до внутрішніх клієнтів, залежить якість роботи із зовнішніми.

Створення ефективної корпоративної культури можливе тоді, коли: існує чітке бачення напряму руху організації; топ-менеджмент активно впроваджує нові цінності і усвідомлює необхідність змін; керівники всіма своїми вчинками і поведінкою символізують ті зміни, що відбуваються в культурі організації; культурні зміни повинні підтримуватися всіма існуючими системами в організації; створена команда однодумців. Створення і зміцнення корпоративної культури – непростий і достатньо тривалий процес, що вимагає значних зусиль. Цей процес – захоплюючий, творчий і в результаті сприяє істотному підвищенню конкурентоспроможності і ефективності підприємства [107].

Питання для самоконтролю

1. Які парадигми організаційної культури ви знаєте?
2. В чому полягає економічний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
3. В чому полягає органічний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
4. В чому полягає гуманістичний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
5. Надайте характеристику органічній організаційній культурі.
6. Надайте характеристику підприємницькій організаційній культурі.
7. Надайте характеристику бюрократичній організаційній культурі.
8. Надайте характеристику партиципативній організаційній культурі.
9. Які організаційні структури відповідають кожному з типів організаційної культури?
10. Які кроки необхідно здійснити для створення моделі корпоративної культури?

Тестові завдання

1. Концепція управління персоналом за економічним підходом передбачає...
 - A. використання людських ресурсів.
 - B. управління людськими ресурсами.
 - C. управління людиною.
 - D. управління персоналом.

2. Концепція управління персоналом за гуманістичним підходом передбачає...
 - A. використання людських ресурсів.
 - B. управління людськими ресурсами.
 - C. управління людиною.
 - D. управління персоналом.

3. Підприємницька організаційна культура передбачає, що...

- A. співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату.
- B. співробітники – це професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.
- C. співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет і підтримку керівника.
- D. співробітники технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами.

4. Бюрократична організаційна культура передбачає, що...

- A. співробітники технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами.
- B. співробітники – це професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.
- C. співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату.
- D. співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет і підтримку керівника.

5. Органічна організаційна культура передбачає, що...

- A. співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет і підтримку керівника.
- B. співробітники – це професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.
- C. співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату.
- D. співробітники технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами.

6. Партиципативна організаційна культура передбачає, що...

- A. співробітники – це професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.
- B. співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату.
- C. співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет і підтримку керівника.
- D. співробітники технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами.

7. Підприємницькій організаційній культурі найбільшою мірою відповідає...
- A. проектна організаційна структура.
 - B. матрична організаційна структура.
 - C. лінійна організаційна структура з функціональними зв'язками, горизонтальними групами по типу «сім'ї».
 - D. лінійна організаційна структура.
8. Партиципативній організаційній культурі найбільшою мірою відповідає...
- A. проектна організаційна структура.
 - B. матрична організаційна структура.
 - C. лінійна організаційна структура з функціональними зв'язками, горизонтальними групами по типу «сім'ї».
 - D. лінійна організаційна структура.

Тема 4. Правила і норми діяльності організації

4.1. Етичний кодекс організації

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [29].

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття «етичні кодекси». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси як регулюючі документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);

- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;

- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це корпоративні кодекси;

– кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це професійні кодекси.

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, ініціювання конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація – як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: «Кодекс ділової етики» «Проктор енд Гембл» (Procter and Gambl), «Кодекс принципів ділової етики» «Юнілевер» (Unilever), «Зведення загальних ділових принципів компанії» «Ройял-датч-Шелл» (Royal Dutch Shell), «Кодекс ділової поведінки» «Кока-кола» (Coca Cola). За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50% всіх інших мають етичні кодекси [29].

У кодексі етики компанії «Епл Консалтинг» (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: «Консультанти компанії беруть на себе зобов'язання ставити інтереси поточних та перспективних клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського

консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки». Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

– управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

– розвитку корпоративної культури в організації – транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;

– репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має за головну мету створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

– керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

–впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

–обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;

–філософія доводилася до споживачів під лозунгом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

Професійні кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для «вільних професій». Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила нещодавно створена Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її таким чином, щоб слугувати суспільству відповідно до існуючих професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

На Третьому Європейському симпозіумі з менеджменту, який відбувся у 1973 р. у м. Давосі, було зроблено спробу упорядкувати етичні норми менеджменту. Було запропоновано примірний кодекс з етики поведінки менеджерів. У ньому було закладено, що професійним завданням менеджера є служіння клієнтам, акціонерам, працівникам і суспільству, приводилися в рівновагу їхні інтереси, які часто суперечать одне одному [17, с. 47].

Багато великих фірм та корпорацій на Заході, приймаючи етичні кодекси, вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Нині це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямі США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки

об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Організації набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж потім компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід організації етико-психологічної підтримки працівників. У деяких вищих навчальних закладах, наприклад, працюють психологічні служби, завданнями яких є сприяння повноцінному особистісному й інтелектуальному розвитку студентів, профілактика і корекція відхилень. У Київському гуманітарному інституті, наприклад, здійснюється програма психологічної підтримки підготовки менеджерів. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких – протокольні служби, які забезпечують дотримання етикету у взаєминах з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів. Проте такий досвід поки що впроваджується повільно. Більшість керівників ще не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей. Не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

З поширенням міжнародних економічних відносин проблеми етичного регулювання бізнесу наприкінці минулого століття набули інтернаціонального характеру. У зв'язку з цим зусиллями ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної торгової палати було прийнято міжнародні зведення правил, що регулюють поведінку суб'єктів господарської діяльності, які займаються міжнародним бізнесом.

Значну роботу в цьому напрямі веде і Рада Європи. Міжнародною торговою палатою було прийнято два зведених документи, адресованих підприємцям, про загальні норми поведінки інвесторів в іноземній державі та в боротьбі з корупцією [29].

Особливого значення це питання набуло в зв'язку з розширенням діяльності транснаціональних компаній (ТНК). Вони через свою організаційну

структуру не можуть бути об'єктом регулювання і підлягати праву однієї держави. Саме тому було поставлене питання про створення та прийняття кодексу міжнародної поведінки для них. Проект кодексу поведінки ТНК, розроблений в ООН, було прийнято у 1980 р., а переглядався він та уточнювався в 1985 і в 1988 рр. Робота над кодексом триває й нині. З метою регулювання діяльності ТНК в етичному плані розглядалися такі питання:

- забезпечити повагу з боку транснаціональних корпорацій до національного суверенітету країн, в яких вони оперують, і зобов'язати дотримуватися місцевих законів, постанов та адміністративних розпоряджень;

- зобов'язати ТНК відповідати у своїй діяльності цілям, пріоритетам і політиці країн, в яких вони оперують, а також поважати місцеві соціальні та культурні принципи і цінності;

- забезпечити повагу з боку ТНК до прав людини і загальних свобод;

- заборонити ТНК втручатися у внутрішньополітичний процес суверенних держав та у міждержавні відносини;

- утримати ТНК від корупції в економіці та політиці.

Велике значення міжурядовими організаціями, об'єднаннями підприємців різних країн надається питанням етичного регулювання рекламної діяльності, встановленню нормативів та етичних норм, які мають бути покладені в основу національного законодавства щодо реклами.

Міжнародною торговою палатою вже розроблено Міжнародний кодекс рекламної діяльності, яким керуються підприємці в 17 країнах. У ньому містяться етичні норми і стандарти рекламної діяльності, основні з них такі: реклама має бути законною, пристойною, чесною і правдивою; вона повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції, загальноприйнятим у комерційній діяльності; вона не повинна зловживати довірою громадськості та споживача і не повинна вводити споживача в оману [29].

Отже, розвиток партнерських відносин і зростаюча залежність бізнесу організацій як на національному, так і міжнародному ринку стимулювали розвиток ділової етики. Етичні вимоги знаходять відображення в

корпоративних і професійних кодексах і стають ядром корпоративної культури організацій [149].

4.2. Технологія розробки норм і правил діяльності організації

Для того, щоб ефективно управляти персоналом, потрібно регламентувати його діяльність. Більшість HR-фахівців вважає питання регламентації діяльності незначним і не надає йому належної уваги. Однак це дієвий інструмент підвищення ефективності роботи співробітників.

Потреба в регламентації діяльності з'являється тоді, коли збільшується кількість правил в «грі», в яку залучена організація. Іншими словами, компанія розвивається, число керованих об'єктів – співробітників, продуктів, процесів – росте, і вищому керівництву все важче справлятися з таким обсягом управлінської роботи.

Хороший керівник може ефективно управляти п'ятьма-сімома заступниками і надихати своїм ентузіазмом десять чоловік ключових фахівців. Якщо не встановлений чіткий порядок розподілу обов'язків і відповідальності, управлінські дії залишаються неформальними, повноваження і відповідальність фіксуються на рівні усних доручень і завжди є можливість скористатися недомовленостями.

Регламентація діяльності – це встановлення однозначних правил поведінки в рамках певної діяльності. Для персоналу це, перш за все, моделі виконання робіт. Можна виділити три способи цілеспрямованого управління моделями поведінки співробітників залежно від жорсткості регламентації: правила, норми і традиції.

Правила – найжорсткіший спосіб регламентації. Правила – це офіційно зафіксовані в регламентуючих документах моделі поведінки (стандарти діяльності), дотримання яких контролюється, а порушення карається. Правилами можуть регулюватися технологічні області діяльності, наприклад технологія виробництва, за якою стежать менеджери за якістю. Крім того, правилами можуть встановлюватися моделі проведення нарад, форма одягу, поведінка співробітників під час корпоративних заходів і в деяких випадках

навіть особисте життя співробітників.

Норми – неофіційні і, як правило, не зафіксовані, але чітко дотримувані моделі поведінки, відповідність яким контролюється співробітниками організації, а їх порушення засуджується. Співробітники організації, які беруть найактивнішу участь в збереженні, розповсюдженні і контролі за виконанням норм, стають його лідерами (формальними або неформальними).

Традиції – максимально м'які вимоги до поведінки співробітників, відповідно до яких існує деяка модель поведінки, яку схвалило керівництво, але немає ні контролюючих її дотримання лідерів, ні офіційних правил. В даному випадку модель виступає як еталон, але кожна людина вирішує сама, чи слід відповідати цьому еталону чи ні (за принципом «подобається – не подобається»). Наприклад, в організації прийнято дарувати жінкам квіти на 8 Березня. Якщо обов'язок вручення квітів до свята закріплений в кодексі компанії і встановлені санкції за його невиконання, то це регламентація на рівні правил. Якщо наявність квітів цього дня викликає у співробітниць радість, а відсутність – поганий настрій і образи, то це регламентація на рівні норм. Якщо ж ухвалення рішення про те, дарувати квіти або не дарувати, залишається на розсуд співробітників, то це регламентація на рівні традицій.

Для того, щоб діяльність організації була керованою, необхідно регламентувати суб'єкти діяльності, процеси діяльності і ресурси, необхідні для її успішного здійснення.

Суб'єкти діяльності – співробітники, що виконують роботу. Суб'єкти діяльності можуть бути індивідуальними (посадові позиції, робочі місця) і колективними (підрозділи). Для регламентації діяльності суб'єктів звичайно використовуються організаційні документи: посадові інструкції, положення про підрозділи або посадовців. В створенні саме таких документів найбільш сильні кадрові фахівці. Як правило, кадровики і керують всім процесом розробки і моніторингу організаційних документів.

Процеси діяльності – це частини діяльності, в ході якої суб'єкти виконують свою роботу, використовуючи ресурси. Для регламентації

діяльності процесів використовуються нормативні документи (положення про напрям діяльності, робочі інструкції, методичні рекомендації). При розробці і моніторингу нормативних документів HR-фахівці можуть мати провідну роль як співробітники, що уміють проводити аналіз діяльності і розробляти грамотні і зрозумілі тексти. Ресурси – це гроші, матеріали, люди, які забезпечують діяльність компанії. Розподіл ресурсів обов'язково потрібно регламентувати, і найбільш зручно це робити з використанням планово-облікових документів (планів, нормативів).

Оскільки люди – один з ключових ресурсів, необхідний в діяльності практично будь-якої організації, регламентація діяльності персоналу – одна з найважливіших задач крупних компаній. Роль HR-фахівців при роботі з планово-обліковими документами полягає в розробці ґрунтовних планів по управлінню персоналом, а по можливості і довідників по кадрових аспектах для менеджерів компанії, наприклад довідника по рівню зарплат в інших організаціях.

Є ще один тип регламентуючих документів – розпорядчі документи (накази, розпорядження, службові записки з дозвільною резолюцією, рішення і т. ін.). Вони застосовуються для передачі негайних доручень керівництва – коли немає сенсу розробляти повноцінний документ довготривалої дії. Такими документами можна регулювати і суб'єкти, і процеси, і ресурси.

Існує розхожа думка про те, що регламентуючі документи потрібні тільки фахівцям з регламентації або з управління персоналом. Насправді це не зовсім так. Грамотна система забезпечення управління документацією корисна для всіх категорій персоналу в організації – топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки, лінійних керівників і виконавців. Розглянемо докладніше, що ж дає регламентація діяльності персоналу для кожної категорії співробітників.

Для вищого керівництва регламентуючі документи – інструмент, який дозволяє не відволікатися на поточні і незначні проблеми управління. При поставленій системі регламентації вищому менеджменту достатньо один раз встановити набір правил – і він може бути упевнений в тому, що вони

правильно виконуватимуться.

Керівникам середньої ланки регламентація діяльності дозволяє представляти систему управління організацією комплексно: де закінчується і починається чергова зона відповідальності, чи правильно поділені функції, хто керує тим або іншим процесом і як оцінюються результати цієї діяльності.

Для бригадирів, перед якими вже поставлені конкретні задачі, регламентація діяльності – це керівництво до дії, де повинні бути описані способи (технології) досягнення намічених цілей. На практиці під час реалізації багатьох проектів ті лінійні керівники, які спочатку були налаштовані проти зайвих папірців, одержавши на руки регламент, з часом усвідомлюють, що працювати стало набагато простіше і зручніше.

Виконавці є, мабуть, основним користувачем регламентуючих документів. Однією з ознак добре складеного регламентуючого документа є те, що він зрозумілий виконавцю. Адже основна причина неприйняття більшістю співробітників регламентуючих документів не в тому, що вони не допрацьовані або погано оформлені, а в тому, що ці документи недостатньо відображають діяльність конкретного співробітника. Є, правда, ще одна причина неприйняття – правильна регламентація завжди посилює навантаження на співробітника (підвищує його рівень експлуатації), але не завжди це підвищення приводить до зростання оплати праці.

Оскільки фахівці по регламентації і управлінню персоналом виконують найвідповідальнішу роль в регламентації діяльності, для них важливо, щоб регламентуючі документи були достатньо технологічними і на їх розробку затратувалося якомога менше ресурсів. Регламентація діяльності персоналу не вимагає додаткових капіталовкладень і доступна абсолютно будь-якій організації. Вона дозволяє систематизувати роботу персоналу, зробити її більш ефективною, підвищити її значущість [30].

4.3. Система заходів щодо впровадження правил і норм діяльності працівників організації

Базовим обмеженням упровадження етичних норм в організації є неможливість їх прямого адміністративного регулювання. Область індивідуальних етичних установок є дуже делікатною областю для безпосереднього втручання за допомогою директивних важелів. Тому, як правило, кодекс не передбачає юридичної відповідальності за його невиконання.

На етапі створення пропонується приймати кодекс добровільно, при бажанні і наявності відповідної процедури кожний працівник може внести свої побажання до тексту і системи виконання. Для нових членів організації документ є вже даністю, обов'язковою до прийняття. Якщо людина прагне працювати в компанії, то знання і розуміння принципів життя в цій компанії допоможуть, з одного боку, новому співробітнику швидше адаптуватися, а з іншого – компанії зберегти цілісність.

Варіант введення кодексу як локального нормативного акту теж можливий. Для цього більш ретельно прописуються варіанти конкретних порушень і створюється система їх виявлення і запобігання. Такий підхід, прийнятий більше в США, ніж в Європі, підтримує дотримання етичних норм на доконвенціональному рівні (через страх покарання і через груповий тиск). Проте концентрація уваги на соціальному контролі над етичністю поведінки одночасно знижує внутрішню мотивацію до дотримання норм і правил. В областях, де соціальний контроль утруднений (порушення з низьким ризиком викриття), вірогідність порушень залишається високою.

Повертаючись до можливостей упровадження етичних норм не адміністративним, а рекомендаційним порядком, варто зосередитися на методах трансляції етичних норм. Партнерський підхід до їх упровадження припускає добровільність і індивідуальну мотивацію співробітника до виконання етичних норм. Такий підхід заснований на розумінні співробітниками необхідності існування етичних норм в організації і можливості їх узгодження зі своїми особистими етичними принципами.

Таким чином, ресурсом організації стає добровільна ініціатива, загальна

етична відповідальність і урахування особистих етичних норм співробітників. Для того, щоб донести до співробітників прийнятий керівництвом компанії Кодекс використовуються всі стандартні канали розповсюдження інформації в компанії:

– лист від керівництва і текст Кодексу – кожному співробітнику (в друкарській версії, особливо, якщо e-mail і Інтернет не використовуються повсюдно);

– збори підрозділів для докладного роз'яснення значення Кодексу, вигоди його упровадження, значення його встановлень;

– при необхідності обговорення Кодексу лінійним менеджером з кожним співробітником в ході регулярних атестаційних співбесід (якщо такі проводяться);

– додавання Кодексу в програму початкового навчання для нових співробітників;

– публікація Кодексу і коментарі до нього у всіх засобах корпоративних ЗМІ.

Сформулюємо принципи трансляції етичних норм, що дозволяють реалізувати такий підхід:

1. Діалогічність і максимальна прозорість всього процесу розробки і введення в дію системи ділової етики в компанії (на підставі кодексу корпоративної етики або в іншій формі).

2. Добровільність ухвалення етичних принципів і норм співробітниками організації.

3. Рівність всіх співробітників у виконанні етичних норм. Особливий акцент робиться на діях керівників всіх рівнів – вони повинні задавати своєрідний еталон етичної поведінки.

Структура етичної системи в організації складається з таких елементів: просування етичних стандартів поведінки; навчання; інформування, збір і аналіз інформації; реагування на існуючі етичні проблеми і порушення етичних норм, заохочення позитивної етичної поведінки.

У ході просування і навчання забезпечуються знання і розуміння етичних норм співробітниками організації, а інформування і реагування забезпечують підтримку вживання цих норм в щоденній діяльності. Розглянемо ці елементи більш детально.

Мета всіх заходів щодо упровадження – зробити кодекс зрозумілим інструментом. Оскільки кодекс – управлінський інструмент, хоча і порівняльно новий, то потрібно навчити співробітників з ним поводитися. Важливо не просто ознайомитися з книжкою під назвою «Кодекс корпоративної етики», а навчитися використовувати її для вирішення складних етичних ситуацій. Пояснення доцільності введення етичного кодексу в організації, значущість цих норм, як для організації, так і для співробітника проходить у формі попередньої і супроводжуючої внутрішньої PR-компанії. Це спосіб «розморозити» тему, повернути до неї увагу і запустити її в живе обговорення.

Обговорення змісту кодексу краще проводити у формі діалогу в масштабах всієї компанії. В процесі обговорення відбувається співвідношення і узгодження індивідуальних і корпоративних етичних норм, позицій співробітника і організації. При цьому важливо враховувати пропозиції співробітників, що не суперечать інтересам організації.

Таким чином, оптимальними формами упровадження є:

1. Інтерактивні семінари (інформуючі про кодекс і його виконання).
2. PR-забезпечення (покликане роз'яснити, що таке кодекс, для чого він, як він працює, приклади його вживання, способи дозволу складних етичних ситуацій).
3. Трансляція через менеджмент, особливо – перших осіб (демонструючи, що керівництво не тільки говорить про важливість виконання кодексу, але і саме зразково його виконує). Тоді менеджери організації стають «провідниками етики», що демонструють поведінкові моделі етичної поведінки.

Можна ще раз наголосити на необхідності «публічності» процесу створення Кодексу. На фазі упровадження це дозволить уникнути опору

співробітників включенню в їх систему цінностей «чужих» етичних норм.

Ключовим елементом для забезпечення виконання етичних норм є можливість виявлення і реагування на факти етичних порушень.

Для цього створюється підрозділ або призначаються відповідальні особи, у функціональні обов'язки яких входить прийом питань співробітників, розбір етичних ситуацій, реагування на такі ситуації. Цю роль можуть виконувати, наприклад, фахівці управління персоналу, етичні уповноважені, комітет з етики і т. ін. Конкретна конфігурація системи виконання залежить від величини компанії.

Втілення функцій консультування і контролю може бути різним – від включення як однієї з функцій в обов'язку вже працюючих фахівців (наприклад, спеціаліста з організаційної культури) до виділення штатної одиниці (наприклад, етичного уповноваженого). Виконання цих задач проти очікування займає не так багато часу. Наприклад, етичні уповноважені компанії РУСАЛ виконують ці функції за сумісництвом з своєю поточною діяльністю.

Підтримці актуальності теми в компанії сприяє постійний інформаційний супровід цієї діяльності – від публічного доведення до зведення співробітників наслідків неетичної поведінки до ведення постійної рубрики в друкарських (електронних) засобах комунікації компанії. В такій рубриці можна публікувати як обговорення конкретних ситуацій, так і філософські есе на морально-етичні теми, сприяючи більш глибокому осмисленню ролі етики в професійному житті.

Також просуванню Кодексу сприяє нематеріальне стимулювання до його виконання: підвищення загального бала при оцінці співробітників за відсутність етичних порушень, введення неформальної номінації «етичний співробітник».

Система виконання етичних норм є специфічною, оскільки заснована на внутрішній системі мотивів. Проте включення в огляд актуальних чинників особливостей національного менталітету робить її специфічною «в квадраті». З одного боку, зведення етичних норм повинне обмежувати особисту свободу, запобігати неетичній поведінці, з іншого – задавати орієнтири, пред'являти

зразки етичної поведінки. Тому зведення етичних норм повинне поєднувати що забороняється і рекомендується.

Разом з традиціями радянського періоду в українські компанії перейшла «культура винуватих» і боязнь відповідальності. Специфіка такого підходу ілюструється і негласним правилом, що існувало за радянської доби, що «все, що не дозволено – то заборонено». В цій ситуації кодекс з переважанням обмежень може привести до ще більшої пасивності, стане гальмом для ефективної діяльності компанії, а не інструментом її розвитку.

Базові заборони повинні бути присутні і обкреслювати найпринциповіші сфери поведінки, але складати меншу частину етичного кодексу. Поведінка, що рекомендується, повинна бути висловлена як модель, яку потрібно прагнути дотримувати самостійно і у всіх ситуаціях. Тобто етичний кодекс повинен розширювати зону особистої відповідальності і заохочувати ініціативу. Це можливо, якщо кодекс підвищуватиме особисту значущість співробітника в діяльності компанії і транслюватиме рівну етичну відповідальність всіх співробітників незалежно від статусу [135].

4.4. Контроль за дотриманням правил корпоративної етики

Наявність всіх елементів системи етичного виконання не гарантує того, що всі норми корпоративної етики не залишаться на папері, а все спеціально створені підрозділи – без роботи. Систему необхідно запускати, підтримувати фокусувати до етичної проблематики на основі вживання етичних інструментів в реальній діяльності. Ці функції виконують етичні програми.

Етичні програми в тій чи іншій мірі залучають співробітників до процесу вдосконалення етичної системи в компанії і створення інструментів підтримки етики. Можна виділити такі ключові напрями етичних програм:

1. Етика в повсякденній діяльності співробітників компанії (аналіз етичних проблем в компанії).

До цієї області відноситься оцінка відповідності поточної діяльності прийнятим етичним нормам. Як правило, неможливо відразу передбачити всі

етично складні ситуації. Створення банку етичних проблем, які існують в організації, їх класифікація, виділення найбільш часто складних ситуацій, що зустрічаються, можливе тільки після створення етичного кодексу і лише після залучення співробітників в процес співвідношення з ним реальної діяльності. В ході цієї програми також можуть бути створені технології роботи з етичними проблемами, описані приклади бажаної і небажаної поведінки у вигляді кейсів, стандартів, процедур.

У межах цього напряму також розробляються і підтримуються механізми, покликані завчасно виявляти області сумнівів і етичних дилем в діяльності співробітників.

2. Етична компетентність.

Одними з основних елементів етичної системи є здатність співробітників розпізнавати складні етичні ситуації і уміння дозволяти їх за допомогою етичних інструментів (кодекс, інфраструктура). Навчання прикладній етиці найбільш ефективно проходить на спеціальних семінарах-тренінгах, в рамках яких моделюються реальні етичні дилеми. В ході цієї програми виділяються і узгоджуються між собою всі групи етичних принципів – корпоративні, професійні, універсальні. Окрім навчання етиці співробітників проходить і підготовка внутрішніх тренерів, готових навчати співробітників прикладній корпоративній етиці.

3. Етика в управлінні.

Однією з найбільш етично навантажених є посада керівника. З одного боку, в процесі управління людьми виявляється велике число етичних дилем, з іншого – керівник є основою системи виконання кодексу: особисто транслює етичні норми у дії, розбирає етичні конфлікти підлеглих, консультує з приводу складних етичних ситуацій. У зв'язку з цим керівник повинен навчатися принципам етичного лідерства, добре орієнтуватися в етичній проблематиці. В ході такого навчання розглядаються етичні проблеми менеджменту з погляду лінійних керівників, розробляються корпоративні стандарти в області етичного управління.

До етичних структур відносяться різні системи, посади і програми, за допомогою яких компанія прагне стимулювати відповідне моральним принципам поведження співробітників. Комітет з етики компанії, як правило, утворює група вищих керівників, на яких покладена обов'язок спостерігати за дотриманням працівниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій.

Крім того, комітет відповідає за покарання тих, хто порушує правила етики, що має немаловажне значення, якщо організація прагне безпосередньо вплинути на поведження працівників. Комісар, чи уповноважений з питань етики, – це один з вищих керівників компанії, що є її «совістю»: до нього стікається інформація про виникаючі етичні проблеми, він займається врегулюванням конфліктів, а також вказує керівництву на потенційні джерела утруднень.

Деякі організації створюють постійні комітети для оцінки повсякденної практики з погляду етики. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають фахівця по етиці бізнесу, званого адвокатом по етиці. Роль такого адвоката – вироблення думки з етичних питань, пов'язаних з діями організації, а також виконання функції «соціальної совісті» організації.

Соціальні ревізії запропоновані для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації. Хоча деякі компанії намагалися скористатися принципами соціальної ревізії, але проблеми вимірювання прямих витрат і вигод від реалізації соціальних програм поки не розв'язані.

Метод соціальної ревізії «пережив період підвищеного інтересу і швидкого розвитку, досяг пікового стану, позбувшись подекуди початкових цілей, і, кінець кінцем, інституціоналізувався у формах дещо менш амбітних, чим передбачали найактивніші його послідовники». Єдині помітні сліди цієї активності, що збереглися до цього дня, – це майже універсальні, але у вищій мірі виборчі «соціальні викриття», що містяться в річних звітах провідних

корпорацій і в щорічних оглядах журналу «Форчун» з переліком самих впливових компаній, для оцінки дій яких використовується серед іншого індекс «відповідальності перед суспільством» як елемент сукупної схеми ранжирування [92].

Корпоративна етика має і негативний аспект, як і більшість речей у сучасному світі. По-перше корпоративну етику досить часто «підміняють» жорстким «етикетом», який полягає в стилі одягу, формі спілкування, відвідуванні спільних корпоративних заходів тощо, що «начебто» сприяє формуванню «корпоративного духу», але, на жаль, це не завжди стосується корпоративної етики. Адже, як було зазначено вище, корпоративна етика є способом самоорганізації, системою взаємо узгоджених норм, правил, цінностей. Сучасна моральна ідеологія суспільства завбачає, що ніяке благо не може бути нав'язане людині без її власної волі. А індивідуальні уявлення, що таке добро і що таке зло, можуть суперечити один одному, що перешкоджає формуванню уявлень про загальні норми і цінності, без яких просто не можлива спільна діяльність.

Досить важливим моментом кодексів корпоративної етики є те, що завбачаючи ціль допомогти співробітнику організації поводити себе етично, уточнюючи та пояснюючи, як ці чи інші принципи діють у безпосередній діяльності організації, вони фактично не є моральними кодексами, оскільки жодна людина або група людей не може в наказовому порядку чинити морально або аморально. В деяких кодексах перераховуються законні вимоги до співробітників організації, які потрібно знати; в інших – конкретні вимоги про недопустиму поведінку та методи діяльності тощо.

Однак етичні кодекси організацій, ґрунтуючись на загальних моральних принципах, є не просто механічними вивченими правилами, а насамперед тим, як ці моральні норми і принципи виникли та як вони реалізуються в процесі професійної діяльності. Лише в такому випадку співробітники можуть слідувати кодексу, дотримуватися певного способу мислення, особливо в конфліктних ситуаціях, а також у ситуаціях, які не передбачені кодексом

організації. В ідеалі кожний співробітник тієї чи іншої організації має розуміти моральні принципи так само, як і характер своєї професії чи організації, тобто кожна людина має для самої себе з'ясувати шляхом об'єктивного усвідомлення ті моральні принципи і норми, з якими вона зіштовхується і які зобов'язана виконувати в професійній діяльності.

У подібній ситуації потрібно звернути увагу на принципи і норми, які не чітко усвідомлені та виконуються за певними мотивами, що відповідають класифікації американського психолога Лоренса Кольберга, який наголошує на існуванні трьох рівнів розвитку моральних суджень: доконвенційний (мотивом виконання поведінки є страх покарання); конвенційний (схвалення групи); постконвенційний (принциповий – особистісні моральні принципи (незалежно від їх суспільної ваги): страх покарання (що сягає давнини і спрямований насамперед на задоволення потреби у безпеці представлений в релігійних вченнях світу); страх осуду (страх бути оговореним, осудженим тією групою, з якою себе співвідносить та орієнтується на її ціннісні ідеали); професійна приналежність (страх виключення, вигнання із співтовариства за невиконання професійних етичних норм) [117, с. 95-96].

Питання для самоконтролю

1. Що собою являє етичний кодекс організації?
2. Які функції в організаціях виконують етичні кодекси?
3. В чому полягає особливість створення етичного кодексу ТНК?
4. Що таке правила, норми і традиції?
5. В чому полягає роль регламентуючих документів для керівників різних рівнів управління та виконавців?
6. Чим обумовлена необхідність упровадження етичного кодексу рекомендаційним порядком?
7. Які канали розповсюдження інформації в компанії використовуються щоб донести до співробітників прийнятий керівництвом компанії Кодекс?
8. Назвіть принципи трансляції етичних норм.
9. В чому полягає контролююча дія етичних програм?
10. Що таке комітети з етики і які їх функції?

Тестові завдання

1. Соціальні кодекси – це...

- A. кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо.
- B. кодекси як регулюючі документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу.
- C. кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі.
- D. кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації.

2. Корпоративні кодекси – це...

- A. кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі.
- B. кодекси як регулюючі документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу.
- C. кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації.
- D. кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо.

3. Професійні кодекси – це...

- A. кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації.
- B. кодекси як регулюючі документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу.
- C. кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі.
- D. кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо.

4. Управлінська функція корпоративного кодексу полягає у...

- A. регламентації поведінки персоналу, пріоритетів у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначенні порядку прийняття рішення та неприйнятних форм поведінки.
- B. забезпеченні конкурентних переваг на ринку.
- C. формуванні довіри до організації з боку зовнішнього середовища, підвищення її інвестиційної привабливості.
- D. трансляції корпоративних цінностей, орієнтації працівників на єдині корпоративні цілі, підвищення корпоративної ідентичності працівників.

5. Функція корпоративного кодексу щодо розвитку корпоративної культури в організації полягає у...

- A. трансляції корпоративних цінностей, орієнтації працівників на єдині корпоративні цілі, підвищення корпоративної ідентичності працівників.
- B. забезпеченні конкурентних переваг на ринку.

- С. регламентації поведінки персоналу, пріоритетів у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначенні порядку прийняття рішення та неприйнятних форм поведінки.
 - Д. формуванні довіри до організації з боку зовнішнього середовища, підвищення її інвестиційної привабливості.
6. Репутаційна функція корпоративного кодексу полягає у...
- А. формуванні довіри до організації з боку зовнішнього середовища, підвищення її інвестиційної привабливості.
 - В. забезпеченні конкурентних переваг на ринку.
 - С. регламентації поведінки персоналу, пріоритетів у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначенні порядку прийняття рішення та неприйнятних форм поведінки.
 - Д. трансляції корпоративних цінностей, орієнтації працівників на єдині корпоративні цілі, підвищення корпоративної ідентичності працівників.
7. До принципів трансляції етичних норм відносяться...
- А. діалогічність, добровільність ухвалення, рівність всіх співробітників.
 - В. непереривність, послідовність, логічність.
 - С. економічність, стратегічна спрямованість, прозорість.
 - Д. колегіальність, ієрархічність, гнучкість.
8. Оптимальними формами упровадження етичного кодексу в організації є:
- А. інтерактивні семінари, PR-забезпечення, трансляція через менеджмент.
 - В. адміністративний тиск, система стягнень і покарань.
 - С. особисті співбесіди з HR-менеджерами, лінійними керівниками.
 - Д. проведення етичних ревізій та постійна контролююча діяльність Комітету з етики.

Тема 5. Просування корпоративного іміджу

5.1. Поняття іміджу організації. Зовнішній та внутрішній імідж

Термін імідж (англ. image – образ) означає відображення в психіці людини у вигляді образу тих чи інших характеристик об'єкта чи явища. Теорія іміджу виникла на Заході в 60-ті роки минулого століття. Її поява була зумовлена необхідністю протидії рекламній діяльності конкурентів. Суть теорії, обґрунтованої визнаним фахівцем реклами Д. Огілві, полягала в тому, що для успішної реалізації товару значно важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, аніж надавати інформацію про окремі

специфічні його властивості.

У пострадянських країнах термін «імідж» з'явився в 90-х роках ХХ ст. у політичній сфері як «імідж політика». Сьогодні застосування терміна «імідж» поширилося на різноманітні сфери життєдіяльності суспільства та є неодмінною умовою й одним із найважливіших чинників успіху функціонування будь-якої організації, фірми, компанії, особи.

Під іміджем організації можна розуміти визначене відображення в індивідуальній чи масовій свідомості не тільки певних характеристик об'єкта або явища, а й зовнішніх атрибутів, таких як бренд, товарна марка, логотип, стиль ділової етики тощо.

Як показує досвід, діяльність як окремих людей, так і організацій у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства оцінюється споживачами їхньої продукції чи наданих ними послуг, тому імідж має надзвичайно важливе практичне значення. Відповідно створення позитивного і привабливого іміджу окремої особи чи організації дає їм можливість зайняти лідируюче місце у світі бізнесу.

Імідж фірми відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу – результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики і реклами, PR-фахівців.

Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає привабливим, наділеним особливим характером. Привабливий імідж фірми може працювати довгі роки і підтримувати підприємство за складних обставин. Тому при формуванні іміджу слід спиратися, в основному, на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються в споживачів із довготривалими цінностями життя.

Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти її роботи. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів. Цим

завданням відповідає і внутрішньо-корпоративний імідж, що розробляється спеціально і підтримується всіма співробітниками компанії. Корпоративний імідж створюється за допомогою публічних заходів: сумісних святкувань, презентацій, корпоративних зустрічей і виїздів.

Імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності окремої особистості чи організації. Він може складатися як природним шляхом (результат діяльності організації чи індивіда), так і в результаті цілеспрямованої діяльності із застосуванням спеціальних соціо- і психотехнічних засобів і технологій. Прикладами такої діяльності є передвиборні компанії, реклама товарів, послуг і організацій.

Якщо формування іміджу має мало спільного з реальним становищем в організації, то рано чи пізно він повністю руйнується. При цьому організація неминуче розпадається. Отже, імідж може мати об'єктивну та штучну природу. Однак слід зауважити, що тільки імідж, сформований на основі об'єктивних характеристик діяльності особистості чи організації, може стати реальним фактором їхнього успіху.

Позитивний імідж в умовах сучасної високо-конкурентної економіки стає часто вирішальним фактором у забезпеченні ефективної діяльності організацій. Наприклад, висока якість японських автомобілів сформувала в останні десятиліття дуже високий їхній імідж у споживачів у всьому світі, що, у свою чергу, забезпечило японським автомобільним компаніям беззаперечне світове лідерство у сфері автомобілебудування.

У 70-ті роки теорія іміджу трансформувалася в теорію бренд-іміджу, тобто створення образу не просто окремих товарів, а цілих їх груп або товарних сімейств, об'єднаних певним товарним знаком. Цю теорію було покладено в основу технології брендингу.

В основі формування нематеріальних активів транснаціональних компаній лежить бренд (товарна марка) відповідної компанії. За даними дослідницької компанії «Інтербренд», частка нематеріальних активів у вартості таких всесвітньо відомих компаній, як ІВМ і «Кока-кола», становить 83 і 96%

відповідно. Отже, щоб залучити на свій бік споживачів, продати товар, успішно конкурувати на ринку праці чи фінансовому ринку, виробники (торгові компанії), окремо взяті індивіди, банки, інвестиційні та страхові компанії повинні мати відповідний імідж.

Як правило, виокремлюють кілька видів іміджу: дзеркальний, цільовий (або бажаний), демонстрований і поточний імідж певного об'єкта. Розрізняють також одиничний і множинний імідж.

Дзеркальний імідж – це образ-відображення себе самого. Він є складовою іміджу не лише окремої людини, а й цілої організації. Успіх роботи іміджмейкера обумовлюється тим, наскільки він спроможний відчутти, зрозуміти й усвідомити, що становить дзеркальний імідж особи чи організації, на яку він працює.

Бажаний (цільовий) імідж – це ідеальний образ, себе самого. Робота з формування іміджу окремої особи чи організації повинна починатися з формулювання основного кола понять, які має його схарактеризувати, тобто з визначення того, що має становити цільовий образ (або бажаний імідж). Ця робота важка, але надзвичайно важлива для розробки стратегії рекламної кампанії та її проведення. Для формування іміджу організації під визначений цільовий образ спеціально розробляються фірмовий стиль організації, її товарний знак, стиль одягу співробітників і т. ін.

Демонстративний імідж спрямований на створення і презентацію образів, для яких характерна легка впізнаваність, запам'ятовуваність, відмінність від інших; підкреслення реальних позитивних чи негативних (залежно від поставленої мети) рис об'єкта; маскування (приховування) рис, небажаних для демонстрації, й одночасно наділення недійсними (відсутніми), але вкрай потрібними для формування бажаного ставлення до нього. Демонстративний імідж може конструюватися як образ конкретного, індивідуального об'єкта або як цілісний образ групи об'єктів.

Корпоративний імідж – це імідж організації в цілому, а не окремих осіб, підрозділів чи результатів її роботи. Тут і репутація організації, і її успіхи, і

ступінь стабільності. Нерідко виникає ситуація, коли створюються і впроваджуються декілька образів одного об'єкта, тоді вже на стадії конструювання і демонстрації утворюється множинний імідж. Найчастіше це відбувається в результаті жорсткої конкуренції на ринку символічної продукції.

Множинний імідж є наслідком розщеплення (роздвоєння, розтроєння і т. ін.) образу в результаті:

- помилок самопрезентації (якщо множинний імідж не є свідомо поставленою метою);

- неузгодженості в діях осіб, відповідальних за творення іміджу. Це призводить до того, що кожна окрема складова іміджу не працює на єдиний результат. У результаті навіть успіх в одній сфері може перекреслити іміджеві характеристики в іншій;

- зусиль опонента, суперника;

- відмінностей у соціально-економічному статусі, демографічних, психологічних характеристик реципієнтів (образ суб'єкта залежить від кута зору та дистанції сприймання (образ-впритул чи образна відстані));

- наявності низки незалежних структур замість єдиної корпорації.

Замало продемонструвати імідж. Необхідно, щоб результати цієї демонстрації були позитивними, тому виокремлюють ще одне поняття іміджу – «поточний імідж»: коли імідж співвідноситься з образом об'єкта, який сформувався у масовій (груповій) свідомості. Поточний імідж має такі особливості:

- образ далеко не завжди повно і правильно відображає реальний об'єкт;

- він обов'язково містить ознаки, за якими цей об'єкт ідентифікується і, відповідно, виокремлюється з низки подібних;

- він є доволі сталим та інертним;

- він активно добудовується самими реципієнтами відповідно до їхніх власних психологічних особливостей.

Представники сучасної іміджології виокремлюють декілька підходів до процесу формування позитивного іміджу. Одні вважають, що формування

іміджу компанії потрібно починати з вивчення інформації про ринок, товар, потенційних споживачів і конкурентів. Для цього пропонують розробити повний пакет послуг іміджмейкінгу, який включає:

- розробку основних графічних засобів індивідуалізації компанії (фірмовий стиль);
- розробку рекламного образу, «осіб фірми», героїв рекламних компаній, персонажів рекламних роликів та ін.;
- розробку споживчих і промислових брендів;
- послуги патентування і захисту торгової марки.

Багато відомих компаній створювали свій імідж відповідно до певного плану, так званого майстер-плану. Майстер-план іміджу складається з чотирьох основних частин: створення фундаменту; зовнішній імідж; внутрішній імідж; невідчутний імідж. Кожна частина спрямована на розв'язання трьох головних завдань: досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота з покупцем; підтримка іміджу успішної компанії, який примушує покупця повірити у вас; установлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

Зовнішній (корпоративний) імідж компанії – це те, як її сприймають суспільство, засоби масової інформації та інвестори. Зовнішній імідж складається із:

- громадської думки про компанію, яка формується рекламною кампанією, якістю продукції, зв'язками із засобами масової інформації та суспільною роботою (сприйняття компанії суспільством);
- якості продукту;
- відчутного іміджу – п'ять відчуттів;
- реклами;
- суспільної діяльності;
- зв'язків із засобами масової інформації;
- зв'язків з інвесторами;
- ставлення персоналу до роботи і свого зовнішнього вигляду.

Внутрішній імідж компанії – ставлення до компанії її персоналу і

керівників. Внутрішній імідж також впливає на сприйняття компанії суспільством. При розробці імідж-про-грам внутрішні, пов'язані з персоналом компанії, аспекти ділового іміджу часто не беруть до уваги. Традиційні програми, як правило, зосереджувалися на зовнішніх і візуальних аспектах іміджу.

Невидимі аспекти іміджу організації (внутрішнє ставлення персоналу до роботи та його емоційне налаштування, загальний рівень культури) впливають на репутацію компанії так само, як і явні (видимі) елементи іміджу, оскільки саме співробітники організації (фірми) уособлюють обличчя фірми, представляють її перед клієнтами, створюють із ними найважливіший емоційний зв'язок, атмосферу привабливості та, врешті-решт, позитивний імідж фірми.

Внутрішній імідж компанії (загальна атмосфера всередині компанії, співвідношення позитивного і негативного ставлення співробітників до керівників і політики компанії в цілому, відданість співробітників компанії) зумовлюється:

- рівнем організації та координації взаємодії великої кількості людей, спрямованої на досягнення спільних цілей;
- характером взаємовідносин менеджменту і працівників, кадровою політикою компанії;
- системою навчання і тренінгів співробітників;
- програмою стимулювання і заохочення працівників.

В недавньому тоталітарному минулому особливої потреби у створенні привабливого іміджу в переважній більшості суб'єктів будь-якого виду суспільно корисної діяльності не було, оскільки мірою їхньої успішності було не стільки задоволення потреб споживачів у відповідних товарах і послугах, скільки виконання планових показників, установлених вищими органами. Наслідком цього є те, що формування іміджу сьогодні є проблемою не тільки для багатьох іміджмейкерів-практиків, а й для іміджеологів-теоретиків.

Отже, сьогодні імідж, з одного боку, є неодмінною умовою й одним із

найважливіших чинників успіху в будь-якій сфері діяльності, а з іншого – його формування стикається з проблемами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. В умовах подальшого інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційного сектору життєдіяльності суспільства роль іміджу в забезпеченні успішного функціонування будь-якої організації чи окремо взятої особистості зростатиме [157].

5.2. Компоненти корпоративного іміджу

Кожна складова корпоративного іміджу має свою сутність і зміст, формується і розвивається за участю всіх працівників і системи зв'язків з громадськістю (рис. 1.6).

Фірмовий стиль – це сукупність постійно відтворюваних відмінних від інших характеристик спілкування, поведінки, традицій, притаманних фірмі, які виявляють своєрідність її ринкової взаємодії. Формування фірмового (корпоративного) стилю здійснюється на основі таких принципів: принцип маркетингу, дотримання норм і правил міжнародного етикету, корпоративної етики, що інтегрує в собі професійний обов'язок, гордість за місію фірми, благородство і гідність.

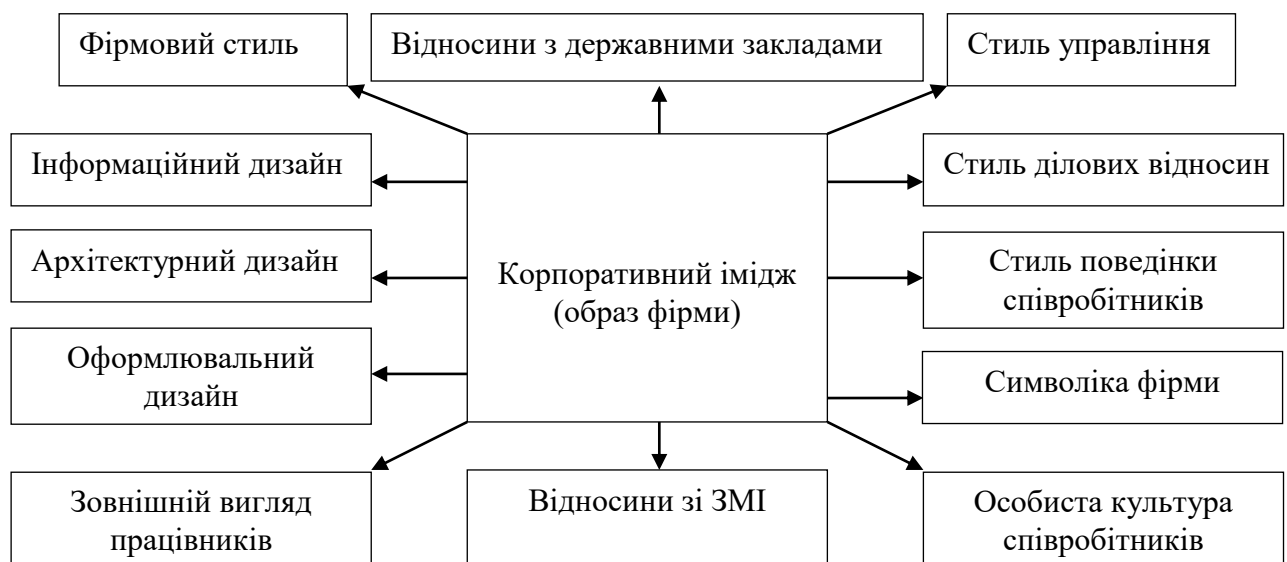


Рис. 1.6. Основні складові корпоративного іміджу

Фірмовий стиль – це передусім внутрішнє обличчя фірми, якісні характеристики, що формуються в ній самій. Однак водночас він є образом фірми, за яким про неї судить соціальне оточення.

Інформаційний дизайн передбачає розробку знаків, в ідеалі – розробку повноцінної знакової системи графічних, зображувальних, словесних, звукових та інших символів фірми, передусім це назва фірми, аббревіатура цієї назви, емблема, музичний символ, шрифти, кольори, бланки документів, конверти, візитки і т. ін.

Архітектурний дизайн – це зовнішній вигляд будинку (або під'їзду), розміщення будівель, їх планування. Тут важливо все: вигляд фасаду, під'їзду чи входу, оформлення й чистота входу та інші характеристики.

Оформлювальний дизайн включає добре продумане, логічно побудоване оформлення внутрішніх приміщень фірми, робочих місць, приймальних. Ідеться не лише про інтер'єр, меблі, обладнання, оргтехніку, а й про таке розташування внутрішніх приміщень, щоб відвідувачі або нові працівники легко в них орієнтувалися. Тому доцільно використовувати систему розпізнавальних вказівників, табличок, за допомогою яких можна легко орієнтуватися в коридорах та приміщеннях фірми.

Зовнішній вигляд працівників включає одяг, взуття, зачіску, макіяж, ювелірні прикраси і т. ін., але все це може мати різний ступінь нормативності – від уніформи, спецодягу до дрібних деталей одягу, таких як краватка, знак, бейдж тощо. Інформаційний, архітектурний, оформлювальний дизайн та звичайний вигляд працівників можуть стати предметом цілісної розробки програми фірмового стилю, що потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів – дизайнерів.

Стиль управління відображає не лише культуру керівництва і підлеглих, а й певний ступінь зрілості колективу, в чому вирішальну роль відіграє особистість керівника, яка накладає неповторний відбиток на стиль і культуру управління, режим роботи, її ритм, розподіл завдань та контроль виконання.

Стиль ділових відносин – важливий елемент корпоративного іміджу, за яким відвідувачі, партнери, клієнти та інші роблять висновки про фірмовий стиль організації. Він має включати такі характеристики, як обов’язковість, особиста зацікавленість, відповідальність, точність, оперативність тощо. Вони свідчать про надійність фірми і викликають довіру до неї та її керівництва і фахівців.

Стиль поведінки визначає характер спілкування, а також вчинки окремих працівників фірми. Для фірмового стилю важливі не лише манери працівників, а й способи розв’язання ними конфліктів, непорозумінь між собою та клієнтами, почуття гумору, культура мови, здатність зрозуміло висловлювати свої думки та наміри, а також неформальна поведінка в неробочий час, у ділових колах, компаніях тощо.

Особиста культура – це найповніше і водночас невловиме вираження фірмового стилю та корпоративного іміджу. Особиста культура керівника, фахівців, працівників фірми визначається їх інтелектуальним рівнем, передусім рівнем і характером освіти, кваліфікації, особистим темпераментом і характером, елементами самовиховання, самоорганізованості і самодисципліни.

Відносини з державними закладами багато в чому визначають імідж фірми від етапу її становлення до планування і виробництва продукції, організації руху товарів до їх кінцевої реалізації як усередині країни, так і за її межами. Відносини з державними закладами передбачають оформлення акцизів, ліцензій, сертифікатів якості, підготовку документації, розмитнення, оподаткування, створення необхідного банку інформаційних даних про стан ринкової кон’юнктури та вирішення інших завдань.

Для формування, підтримки й удосконалення корпоративного іміджу недоцільно і неможливо ігнорувати жодної складової. Слід пам’ятати і керуватися тим, що корпоративний імідж – це, з одного боку, передумова ефективних зв’язків з громадськістю, а з іншого – гарантія ефективного функціонування фірми [11].

5.3. Впровадження корпоративного іміджу як фактор престижу організації

Формування і впровадження іміджу (внутрішнього і зовнішнього) компанії залежно від етапу розвитку останньої повинні передбачати такі кроки.

Перший етап. Компанія знаходиться у стадії становлення, витрати на формування іміджу і загальну рекламу мінімальні. Внутрішній імідж компанії на даному етапі також лише формується. Основні завдання, які потрібно вирішувати в цей час усередині компанії:

- визначення термінових і перспективних цілей функціонування компанії і складання планів діяльності,
- сегментація ринку відповідно до планів
- створення товарного знаку, логотипу компанії
- підбір і розставлення співробітників, адекватних займаному місцю і загальним цілям компанії,
- розробка загального стилю компанії, концепції зовнішнього оформлення офісу,
- проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку компанії за допомогою разових залучень експертів
- створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів.

Зовнішній імідж в цей же час, через мінімальність витрат на рекламу, вимагає наступних дій:

- 1) розсилка інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію компанії потенційним партнерам і клієнтам,
- 2) зовнішня реклама робить упор на унікальність пропонованих компанією послуг або товарів, тим самим, визначаючи майбутню нішу компанії на ринку. В разі претензій компанії на певний сегмент ринку, реклама повинна зважати на специфіку даного сегменту, і, отже, підкреслювати якість пропонованих компанією послуг. Товарний знак в даний період подається дуже ненав'язливо.

На першому етапі існування компанії і створення її іміджу потрібно

ретельно стежити за дотриманням відповідності обіцянок і їх реалізації. Краще пообіцяти скромні послуги, але гідно їх реалізувати, чим позначити широкий спектр, але забезпечити виконання лише якоїсь частини обіцяного.

Ймовірно, можна використовувати і скандал – негативне враження теж запам'ятовується надовго (навіть на триваліший термін, ніж позитивне), проте, іміджмейкер, в даному випадку, має бути вельми досвідченим саме в області «розкручування» скандалу, оскільки закони розвитку скандалу вельми складні. І такий спеціаліст має мати достатньо сил стримувати цей слабо контрольований процес. Навряд чи новостворювана звичайна компанія може собі дозволити оплачувати послуги дорогих іміджмейкерів, тому простіше і дешевше йти від звичного позитивного іміджу. Тим більше, що можливість залишити про себе скандальну славу, на жаль, є у будь-якої, навіть найпозитивнішої компанії.

Відповідно до позитивної установки повинно формуватися і поведінка персоналу компанії. Причому, на даному етапі компанія ще може собі дозволити розкіш відбирати персонал по поведінці, а не насаджувати правила ділової етики протестуючим ветеранам компанії, що ставлять себе набагато вище всього колективу через заслуги у минулому. Дотримання принципів ділової етики вельми важливе в процесі спілкування з клієнтом, оскільки служить для нього (клієнта) найбільш достовірним підтвердженням дійсного іміджу компанії. Перше враження від спілкування із співробітниками компанії вельми складно (і дорого) виправити. Звідси – особливий підхід до найму персоналу, що безпосередньо спілкується з клієнтом.

Вітчизняний клієнт (особливо в регіонах) ще настільки невибагливий, що з великою вдячністю сприймає шанобливе до себе відношення, але вже настільки освічений, що украй нервово реагує на неповажливий підхід до своєї персони.

Другий етап. Компанія захопила певну нішу на ринку і затвердилася в ній. Компанія може дозволити собі збільшити витрати на загальну рекламу і на імідж-рекламу. Внутрішній імідж компанії в цей час включає роботу над:

1. Впровадженням і зміцненням традицій компанії серед співробітників для створення корпоративного духу – це вельми важлива частина іміджу компанії, якій, на жаль, приділяється мало уваги на пострадянському просторі де звикли до плинності кадрів. Слід, проте, врахувати, що для того, щоб новий співробітник усвідомив свої службові обов'язки і вийшов «на робочу потужність» потрібен певний час. Вочевидь, що постійна ротація кадрів дорого обходиться компанії, яка ніколи не зможе досягти оптимальної продуктивності праці і загальної ефективності роботи.

Цінних співробітників можна «закріпити» на місцях високою оплатою праці, але, по-перше, завжди може знайтися інша компанія, здатна «перекупити» фахівця, а по-друге, набагато дешевше і надійніше закріплювати співробітників (при розумній заробітній платі) на ментальному рівні, що забезпечується включенням співробітника в традиції компанії, створення у працівника психологічної установки «загальної справи».

Наявність фірмових значків з торгівельним знаком у співробітників (форми, в крайніх варіантах), спільне відзначення свят, під час яких роздаються премії найбільш успішним співробітникам, гнучка система матеріальних і моральних заохочень, увага до особистих свят (дню народження, наприклад), виділення особливих свят компанії (день створення, і так далі) – все це дозволяє співробітникові відчувати себе потрібним в даному колективі і, зі свого боку, змусить прагнути відповідати цьому колективу.

2. Створення загального стилю офісу компанії – відповідно до традицій компанії, особливостей діяльності і її сучасним фінансовим можливостям. Це не настільки великі затрати, як може здатися на перший погляд. Спершу достатньо дотримуватись загальної чистоти на службовій площі. Стиль приміщень повинен відповідати функціям і узгоджуватися із загальним стилем – наприклад, якщо велика частина меблів в компанії чорного кольору, то і нові меблі мають також бути витримані в цій гаммі (якщо не планується повне оновлення). Колір підлогового покриття має бути одним і тим же на службовій

площі (за винятком особливих приміщень – типа складських і так далі). Кабінет правління має бути витриманий в загальному стилі компанії.

Практично, від інших офісних приміщень кабінет дирекції повинен відрізнятися лише табличкою на дверях (на відміну від радянських «начальників», що любили прикрашати свої кабінети килимами всіх відтінків і меблями, що були б більш доречнішими в будуарах). Двері в приміщення мають бути забезпечені функціональними табличками, виконаними в єдиному стилі. Нормальне положення дверей – закриті. Коридор, в якому один за одним з кабінету в кабінет прогулюються співробітники створює несприятливе враження про компанію у відвідувача і відволікає від роботи самих співробітників компанії. Окремого оформлення вимагає кімната для клієнтів – її загальний стиль може відповідати іншим приміщенням офісу, але скрізь мають бути в доступній кількості свіжі рекламні матеріали компанії, які і на місці переглянути цікаво, і з собою узяти приємно.

3. Активізація маркетингових досліджень, створення прогнозуючих і інноваційних дослідницьких структур при компанії – необхідна умова переходу компанії до наступного етапу розвитку.

Зовнішній імідж компанії в цей же час направлений на наступне:

- підкреслення в рекламі стабільності діяльності компанії;
- постійний зв'язок (у тому числі зворотна – для аналізу ефективності) з існуючими клієнтами – розсилки до свят, повідомлення про створення нових напрямів, список нових послуг і ін.;
- реклама технологій компанії в рекламних виданнях (жовті, золоті, фіолетові сторінки, довідники, енциклопедії домашнього господарства і так далі), – початок соціальної реклами, підкреслення турботи компанії про різні верстви населення, про екологію і тому подібне. Одночасно ця реклама може використовуватися для апробації інноваційної діяльності компанії;
- активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів компанії у всіх видах іміджевої діяльності, – початок зв'язків з громадськістю компанії – презентації, дні відкритих дверей, добродійні розпродажі, і так далі.

Третій етап: «золоте століття» компанії. Розширення соціальної реклами. Позитивний і благотворно впливаючий на клієнтів імідж «батька нації», або лице «добродійника» – що ближче і більше відповідає внутрішньому іміджу компанії і її завданням. При цьому в іміджі просліджуються інноваційні моменти, що органічно вписуються в загальний стиль, але що несуть «зерно змін» – підготовка до 4 етапу.

Внутрішній імідж компанії пов'язаний з:

- стимулюванням інноваційної діяльності, для чого персонал активно залучається до підвищення кваліфікації, перепрофілювання, конкурсів, проектів і ін.;

- відкриттям філій компанії в регіонах: вимоги до іміджу філії відповідають основним принципам іміджу центру, але зважають на місцеву специфіку (далеко не все, що популярно в Києві, буде адекватно сприйнято на периферії)

- створенням пробних нових напрямів діяльності (практичне вживання напрацювань дослідницьких підрозділів), що вписуються в загальний стиль компанії (і що активно подаються саме в цьому ключі), так і абсолютно новаторських (тут можливі дві дороги: подача нового як добре забутого старого, зв'язок з традиціями і так далі, або реклама саме інновацій. Виглядати це може таким чином: «Це те, що ще ніхто не робив, не пропонував, ми – перші, а запорука успіху – наше довге і успішне ... існування на вітчизняному/зарубіжному/регіональному ринку». В першому випадку вибір напрямку діяльності визначається попередніми дослідженнями принципів ринку, менталітету потенційного клієнта, особливостей регіону). А ось у новаторських напрямках – розробка іміджу йде по всіх тих кроках, які були позначені вище (в даному випадку, створення новаторського напрямку слід розглядати, як відкриття нової компанії), постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами.

Зовнішній імідж компанії на цьому етапі передбачає:

- зменшення витрат на загальну рекламу, оскільки товарний знак компанії вже «говорить сам за себе»;
- початок рекламної кампанії інноваційних проєктів компанії;
- активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня – рівень і спрямованість цих заходів відповідає стилю і іміджу компанії;
- розширення соціальної реклами: добродійність, підтримка в якості «батька-благодійника» якої-небудь гуманітарної організації – університету, театру, лікарні. Народ вважає компанію невід’ємною частиною власного духовного життя. Якщо вийде – зробити принцип непричетності до політики доброю старою традицією компанії. В той же час, ясно, що перехід від 3 до 4 етапу в нашій країні, як правило, пов’язаний з владними структурами (явними або таємними). Четвертий етап можна не розглядати окремо, оскільки, якщо компанія розвернулася в інноваціях, то весь цикл запускається знову [37].

5.4. Технологічні основи PR-менеджменту

Технології PR – стратегічні і тактичні комунікаційні технології, розроблені і здійснюються з метою досягнення порозуміння з різними групами громадськості суб’єкта. Як PR-технологій, як правило, можуть використовуватися:

- 1) усне повідомлення (прес-конференції, виступи перед різними соціальними групами, планування і резервування найбільш значущих місць виступу, а також підготовка промов для інших співробітників фірми та їх тренінг у галузі ораторського мистецтва);
- 2) публіситі (у тому числі через контакти з пресою, радіо і ТБ, видавцями для сприяння подальшої публікації матеріалів з новинами про організацію);
- 3) написання репортажів, прес-релізів, текстів до буклетів, рекламних статей тощо, а також будь-яких технічних матеріалів та опису продукції;
- 4) видавнича робота;
- 5) спеціальні заходи за поданням фірми, її товарів і послуг, наприклад виставки, спеціальні покази нової продукції, дні «Відкритих дверей», які

можуть сприйматися як цікаві для аудиторії новини та забезпечувати атмосферу довіри до фірми;

6) розповсюдження з найбільшою ефективністю друкованих, фото-і відеоматеріалів серед різних груп громадськості;

7) іміджева реклама (імені та репутації фірми);

8) спонсорство;

9) аналітичні та консалтингові технології.

Ситуації, в яких керівництво фірми вдається до послуг PR-агентства:

– організація активного просування нового товару, змінює імідж фірми;
– підвищення конкурентоспроможності (при виході на ринок з високою конкуренцією);

– зниження опору громадськості і боротьба зі чутками;

– передбачуване зміна іміджу організації;

– кризи, катастрофи і аварії, що зачіпають велику частину суспільства;

– конфлікти інтересів (між двома фірмами, між фірмою і її референтними групами і т.д.);

– неефективність комунікації (втрата довіри громадськості до матеріалів фірми).

Корпоративна ідентичність полягає не тільки у створенні свого знака, свого образу, свого стилю, а й у тому, як цей образ сприймається громадськістю, клієнтами, державними закладами, тому корпоративний імідж необхідно рекламувати, просувати в певному напрямку, використовувати у різноманітних стосунках і взаємодіях.

Добре рекламований корпоративний імідж компанії (фірми) допомагає їй виходити на нові ринки, знаходити спільну мову з місцевою владою, з потенційними клієнтами і партнерами.

У просуванні й використанні корпоративного іміджу найважливішу роль відіграють засоби масової інформації, які пропонують і пояснюють громадськості, партнерам та клієнтам якісні характеристики й можливості фірми, використовуючи різні засоби, методи, ритуали.

Одним з основних засобів спілкування з журналістами стає прес-реліз (повідомлення, підготовлене спеціалістами служби зв'язків з громадськістю, що містить важливу інформацію для широкої аудиторії, наприклад, про відкриття нового представництва або філії фірми з їхніми якісними характеристиками або про виробництво нових товарів, проведення відкритих чи закритих тендерів, прес-конференцій і т. ін.).

У прес-релізі подається така інформація: тема; назва організації; місце розташування організації; переваги; застосування (як використовується, хто є користувачем); деталі (розміри, кольори, ціни та ін.); джерела (якщо вони відрізняються від міста). Прес-реліз є одним з основних елементів кожного плану зв'язків з громадськістю. Він повинен мати вигляд інформаційного повідомлення, містити інформацію, яка зацікавить аудиторів каналу, що її отримує, бути корисним цільовій аудиторії у потрібний час.

Ефективним методом просування іміджу фірми є презентація як самостійна акція, що організується і проводиться спеціалістами служби ЗЗГ спільно з керівництвом фірми для представлення фірми, її нової продукції, досягнень і можливостей.

У період підготовки презентації необхідно звернути увагу на такі типові питання:

1. Хто є вашою аудиторією?
2. Що вона хоче почути, побачити?
3. Де проходитиме презентація?
4. Коли відбудеться презентація?

На кожне з цих питань має бути фундаментально обґрунтована відповідь, а всі її складові реалізовані на належному рівні. Дуже важливо відібрати людину, яка представлятиме фірму (організацію, товар, послуги) у виступі перед аудиторією. Керівник або спеціаліст зі зв'язків з громадськістю на етапі підготовки презентації повинен: вивчити тему презентації; підготуватися до виступу; дібрати і перевірити ілюстративний матеріал; відвідати місце

майбутнього виступу; перевірити обладнання; потренуватися у використанні обладнання; провести майбутню промову; підготувати відповідний одяг.

Для просування корпоративного іміджу використовується й така форма роботи із засобами масової інформації, а через них – і з цільовою аудиторією, як прес-конференція. Прес-конференція – це збори, зустріч представників засобів масової інформації з діловими, громадськими, урядовими колами, з керівництвом фірм і компаній з метою інформування громадськості про актуальні проблеми й окремі питання.

Прес-конференція має бути добре продуманою і підготовленою. По-перше, необхідно визначити коло питань; по-друге, продумати і підготувати відповіді на можливі запитання з певними ілюстраціями і обґрунтуванням; по-третє, підготуватися до можливих дискусій; по-четверте, підготувати заключну промову з метою вдосконалення іміджу фірми.

Використовується багато інших форм і методів просування і реалізації корпоративного іміджу, але всі вони, безумовно, пов'язані з використанням системи комунікацій і ЗМІ [11].

Питання для самоконтролю

1. Що таке імідж організації? Яка мета його створення?
2. Надайте характеристику зовнішньому й внутрішньому іміджеві?
3. Назвіть і охарактеризуйте основні складові корпоративного іміджу.
4. Які чинники необхідно враховувати при розробці і впровадженні іміджу організації?
5. Які заходи можна використовувати в якості PR-технологій?
6. Які проблеми можна вирішувати за допомогою PR-технологій?

Тестові завдання

1. Зовнішній імідж організації – це...
 - A. образ в уявленнях членів суспільства, засобів масової інформації та інвесторів.
 - B. ставлення до компанії її персоналу і керівників.
 - C. ідеальний образ.
 - D. фірмовий стиль.
2. Внутрішній імідж компанії – це...
 - A. ставлення до компанії її персоналу і керівників.

- В. ідеальний образ.
 С. фірмовий стиль.
 D. образ в уявленнях членів суспільства, засобів масової інформації та інвесторів.
3. Бажаний (цільовий) імідж компанії – це...
 А. ставлення до компанії її персоналу і керівників.
 В. ідеальний образ.
 С. фірмовий стиль.
 D. образ в уявленнях членів суспільства, засобів масової інформації та інвесторів.
4. На етапі створення організації зовнішній імідж формується завдяки...
 А. розсилки інформаційних листів, реклами унікальності пропонованих компанією послуг або товарів.
 В. підкресленню в рекламі стабільності діяльності компанії, постійному зв'язку з існуючими клієнтами, активному використанні товарного знаку, логотипу, слоганів.
 С. рекламній кампанії інноваційних проектів, активній участі в суспільному житті, розширенні соціальної реклами.
 D. підвищенню кваліфікації персоналу, перепрофілюванню, конкурсів, проектів.
5. На етапі зростання організації зовнішній імідж формується завдяки...
 А. підкресленню в рекламі стабільності діяльності компанії, постійному зв'язку з існуючими клієнтами, активному використанні товарного знаку, логотипу, слоганів.
 В. рекламній кампанії інноваційних проектів, активній участі в суспільному житті, розширенні соціальної реклами.
 С. розсилки інформаційних листів, реклами унікальності пропонованих компанією послуг або товарів.
 D. підвищенню кваліфікації персоналу, перепрофілюванню, конкурсів, проектів.
6. На етапі зрілості організації зовнішній імідж формується завдяки...
 А. рекламній кампанії інноваційних проектів, активній участі в суспільному житті, розширенні соціальної реклами.
 В. підкресленню в рекламі стабільності діяльності компанії, постійному зв'язку з існуючими клієнтами, активному використанні товарного знаку, логотипу, слоганів.
 С. розсилки інформаційних листів, реклами унікальності пропонованих компанією послуг або товарів.
 D. підвищенню кваліфікації персоналу, перепрофілюванню, конкурсів, проектів.

7. В якості PR-технологій можуть використовуватися:

- A. усне повідомлення, публісіті, написання репортажів, прес-релізів, текстів до буклетів, рекламних статей, іміджева реклама.
- B. видавнича робота, виставки, спеціальні покази нової продукції, дні «Відкритих дверей», іміджева реклама, аналітичні та консалтингові технології.
- C. розробка нового товару, крупні інвестиційні проекти, створення свого знака, свого образу, свого стилю.
- D. вихід на нові ринки, знаходження спільної мови з місцевою владою, з потенційними клієнтами і партнерами.

8. Ситуаціями, в яких керівництво фірми вдається до послуг PR-агентства є...

- A. активне просування нового товару, зміна іміджу фірми, підвищення конкурентоспроможності, зниження опору громадськості і боротьба зі чутками.
- B. кризи, катастрофи і аварії, конфлікти інтересів між фірмою і її референтними групами, втрата довіри громадськості до матеріалів фірми.
- C. початок політичної кар'єри топ-менеджера фірми, ведення конкурентної боротьби.
- D. виправлення помилок у програмі реалізації продукції, постачання на ринок продукції низької якості.

Тема 6. Лояльність та ідентифікація з організацією

6.1. Компоненти лояльності: ставлення до організації, її місії, керівників, колективу працівників, умов та змісту праці

Досліджуючи феномен лояльності в конфліктному ключі, Т.Н. Чістякова та Н.В. Моїсеєнко визначають лояльного працівника як людину, яка «ідентифікує себе з організацією, де вона працює, пов'язує з діяльністю в ній свої успіхи та невдачі у всіх сферах її життя». В основі лояльності працівника до організації лежать дві важливі складові: особистісні цінності працівника, які співпадають або не співпадають з цінностями організації та особливості самореалізації особистості працівника: тобто чи можливо задовольнити потребу в професійному розвитку та самореалізації в організаційному середовищі.

Найпоширенішою в наш час стала трикомпонентна концепція, яку

висунули Д. Мейер та Н. Аллен: організаційна лояльність в ній визначається як психологічний зв'язок між працівником та організацією, який знижує вірогідність того, що працівник добровільно залишить компанію. До факторів формування лояльності персоналу відносять матеріальні (зарплата, пільги, соціальний пакет, можливості професійного розвитку, навчання) та нематеріальні (кар'єрний ріст, корпоративна культура, бренд роботодавця, баланс «робота/життя»).

У процесі формування лояльності до компанії варто звертати увагу на зовнішнє середовище організації, що включає професійних кандидатів та непрофесійних кандидатів (студентів) та внутрішнє середовище, що складається з ключових працівників компанії та працівників компанії. Приблизно 80% кандидатів при виборі компанії орієнтуються на її репутацію, а не на розмір заробітної плати, таким чином, важливою складовою формування лояльності працівника до компанії є бренд організації роботодавця.

Бренд роботодавця передбачає формування унікального іміджу організації, сукупність уявлень цільової групи про цінності, характеристики та особливості компанії, емоції, які викликає компанія. Наявність чітко сформованого бренду організації допомагає у залученні талановитих кандидатів в компанію, збереженні в компанії талановитих працівників, підвищенні престижу та репутації компанії на ринку, збільшенні ефективності роботи компанії в цілому.

Серед принципів формування лояльності працівників важливу роль відіграють:

- відповідність бренду роботодавця стратегії компанії;
- зацікавленість та турбота про працівників;
- довіра до працівників та довіра працівників до менеджменту;
- адекватне визнання внеску кожного працівника в розвиток компанії;
- політика компанії, спрямована на отримання «задоволення від роботи»;
- професійна та особистісна самореалізація працівників [105, с. 234-240].

Таким чином, в основі формування лояльності працівника до організації

лежать дві важливі складові: особистісні цінності працівника, які співпадають чи не співпадають з цінностями організації та особливості самореалізації особистості працівника: тобто чи можливо задовольнити потребу в професійному розвитку та самореалізації в організаційному середовищі.

С. Мадді у своїй праці, що стосується аналізу теорій особистості, виділяє самореалізацію, яка виступає у двох аспектах – актуалізацію, до якої він відносить К. Роджерса і А. Маслоу та другий аспект – самовдосконалення, який представляють Е. Фромм, А. Адлер, Г. Олпорт та ін. [80].

Таким чином, можна провести розмежування двох понять – самоактуалізації та самореалізації. Самореалізація – це реалізація існуючого потенціалу людини, здійснення своїх наявних бажань, своїх знань, умінь і здібностей, тих чи інших уявлень про себе і свій шлях у житті. Тобто реалізується наявне, сьогоденне, вже існуюче. Тоді як самоактуалізація – це розгортання особистісного потенціалу, ріст і розвиток особистості людини, що відбувається внаслідок природного розгортання в ньому того, що закладено в ньому природою, актуалізується потенціал, майбутнє.

Також варто зауважити, що поняття «самореалізація» означає розумовий, когнітивний аспект діяльності, теоретичну діяльність, роботу у внутрішньому плані. Самореалізація проявляється в побудові і коректуванні, перебудові «концепції Я», включаючи «ідеальне Я», картини світу і життєвого плану, усвідомленні результатів попередньої діяльності (формування концепції минулого).

Самоактуалізація і самореалізація виявляються, таким чином, двома нерозривними сторонами одного процесу, процесу розвитку і росту, результатом якого є людина, яка максимально розкриває і використовує свій людський потенціал, самоактуалізована особистість. Акт самоактуалізації – це деяке кінцеве число дій, виконуваних суб'єктом на підставі свідомо поставлених перед собою в ході самореалізації цілей і виробленої стратегії їх досягнення. Кожен акт самоактуалізації завершується специфічною емоційною реакцією – так званим піковим переживанням, позитивним у випадку успіху, і

негативним (біль, розчарування) – у разі невдачі [143, с. 117-128].

Особливості самореалізації працівників та домінування тих чи інших цінностей безпосередньо залежать від особливостей самої організації, зокрема, від її розміру, періоду існування на ринку, історії тощо.

Малі підприємства мають багато таких рис, які не можуть бути притаманні великим підприємствам. Саме мале підприємництво здатне найоперативніше реагувати на кон'юнктуру ринку і таким чином надавати ринковій економіці необхідної гнучкості. У малих підприємствах робота не дуже регламентована, бізнес-процеси не стандартизовані, велику роль відіграють міжособистісні стосунки між працівниками, так звана «родинна культура». У роботі великих організацій усі процедури чітко прописані та стандартизовані, головну роль відіграє бренд та статус компанії на ринку, тому на перший план для лояльності працівника виходить ідентифікація з організацією, її цінностями та принципами.

Для працівників малих підприємств значимими цінностями є безпека, доброта, конформність та універсалізм. Найменш значимими цінностями для них виступають влада, гедонізм та стимуляція. Для працівників великих підприємств найбільш важливими цінностями є безпека, доброта та самостійність. Найменше значення для них мають цінності влади, універсалізму та стимуляції.

Для працівників малих та великих підприємств характерною є орієнтація на досягнення, виявляючи при цьому самостійність у діях та думках. Таким чином, ціннісна картина в обох групах має як спільні (пріоритетність цінностей безпеки та доброти як нормативних ідеалів, самостійності, досягнення як пріоритетів), так і відмінні риси (різна значимість цінностей гедонізму та стимуляції).

Аналіз різних підходів до вивчення організаційної лояльності дозволяє виділити ряд складових цього конструкта:

– емоційне відношення до організації. Воно може бути як позитивним – відчуття вірності, відданості, гордості і так далі (і в цьому випадку відповідає

лояльності), так і негативним (відповідає нелояльності);

– розділення і прийняття цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень організації (у основі лежать когнітивні механізми). Тут також можна виділити два полюси, відповідної лояльності і нелояльності;

– намір (готовність) діяти певним чином. Позитивний полюс цієї осі найчастіше включає додаток зусиль на користь організації (основних або додаткових) і намір продовжувати роботу в організації [39, с. 34-40].

Таким чином, пропонується розглядати організаційну лояльність як соціально-психологічну установку, що характеризує зв'язок працівника з організацією і визначальну її силу. Отже, як аттитюд організаційна лояльність включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, причому останній представлений в інтенції, тобто у формі наміру діяти певним чином. До емоційної складової відносяться відчуття і емоції, що випробовуються людиною по відношенню до організації. До когнітивної складової відноситься розділення і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і так далі. До поведінкової складової відноситься готовність прикладати зусилля на користь організації.

Діагностування ступені внутрішніх загроз безпеці підприємства за допомогою діагностування лояльності співробітників до організації через діагностування взаємин співробітників зони членства і співробітників зони лідерства. Очевидно, що для адекватної діагностики лояльності як соціально-психологічної установки необхідний відповідний її трикомпонентній структурі тривимірний діагностичний інструмент, який би визначав: а) відчуття і емоції, що випробовуються співробітником по відношенню до організації (емоційний компонент); б) розділення і прийняття співробітником організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і так далі (когнітивний компонент); в) готовність співробітника прикладати зусилля на користь організації (поведінковий компонент).

При діагностуванні лояльності співробітників до організації поважно ідентифікувати співробітників зони членства і співробітників зони лідерства

(лідери, керівники, засновники), оскільки відчуття і емоції, що випробовуються співробітниками по відношенню до організації (емоційний компонент аттитюда), є не що інше, як відчуття і емоції, що випробовуються співробітниками з першої зони по відношенню саме до співробітників з другої [17].

Далі і організаційними цінностями, по суті, є ціннісні орієнтації співробітників зони лідерства. Таким чином, розділення і прийняття співробітниками організаційних цінностей (когнітивний компонент лояльності як аттитюда) є розділення і прийняття співробітниками зони членства ціннісних орієнтації співробітників зони лідерства. І, нарешті, готовність співробітників прикладати зусилля на користь організації (поведінковий компонент) є готовність співробітників зони членства прикладати зусилля на користь співробітників зони лідерства.

Як співробітники зони членства, так і співробітники зони лідерства, можуть бути взяті і як індивідуальні суб'єкти (той або інший співробітник, керівник, лідер і ін.), і як групові (той або інший трудовий колектив, керівництво, лідери і ін.)

6.2. Умови та механізми формування лояльності та ідентифікації з організацією. Рівні лояльності організації

Формування лояльності персоналу – це процес, що дозволяє підприємству оптимізувати наявний людський ресурс, підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок підвищення якості виконуваних робіт і включення персоналу в роботу підприємства, тобто формування високого ступеня лояльності персоналу. Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем в області формування лояльністю персоналу. Найбільш актуальними є наступні:

- відсутність достатньої інформації у служб управління персоналом про систему «формування лояльності персоналу»;
- проблема неузгодженості підходів до визначення поняття лояльність персоналу;

- відсутність усвідомлення взаємозв'язку управління лояльністю персоналу та економічної ефективності підприємства; використання обмеженої системи способів діагностики рівня лояльності персоналу;
- використання обмеженої системи способів управління лояльністю персоналу;
- відсутність єдиного алгоритму, сприяючого формуванню системи управління лояльністю персоналу [73].

В першу чергу, підприємству необхідно систематично проводити діагностику лояльності співробітників, в процесі якої визначається ступінь ідентифікації працівників з організацією, при цьому найбільше значення мають такі питання: дослідження та диференціація лояльних і нелояльних співробітників, їх цілей і мотивів; прогнозування причин, проявів та наслідків нелояльної поведінки співробітників (як на етапі підбору, так і в процесі роботи); аналіз і розробка механізмів впливу на лояльність персоналу зі сторони організації; виявлення внутрішніх факторів, що обумовлюють формування і розвиток лояльності персоналу підприємства.

Наступним кроком до вдосконалення управління лояльності персоналу підприємства є розробка програми формування або розвитку лояльності на основі результатів діагностики. Дана програма являє собою комплекс заходів соціально-психологічного та економічного характеру з метою розвитку персоналу та підвищення рівня його прихильності організації, усунення факторів, що обмежують лояльність.

У програмі розвитку лояльності пропонується використання ряду методів і підходів, таких як:

- аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників;
- розробка програми адаптації нових працівників;
- розробка програми по розвитку і підвищенню професійних компетенцій діючого персоналу;
- персонал-маркетинг, який передбачає використання маркетингових

підходів до мотивації персоналу, зокрема проведення внутрішньофірмових PR-акцій з метою підвищення рівня інформованості персоналу про організацію та її цілі;

- формування корпоративної культури підприємства;

- формування лояльності персоналу підприємства через реалізацію програми соціальної відповідальності; розробка методів роботи з нелояльним персоналом; проведення командоутворюючих заходів як на базі самого підприємства, так і з застосуванням МІСЕ-турів;

- розробка техніки індивідуального консультування співробітників; моральне та матеріальне стимулювання персоналу; контроль та покращення умов праці персоналу і т.д. [71].

Розроблена для конкретного підприємства програма з підвищення лояльності персоналу підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню із застосуванням соціально-психологічних, статистичних та економічних методів. Крім того, слід враховувати і необхідність взаємної адаптації системи управління лояльністю персоналу із загальною системою управління персоналом, а також з усією стратегією розвитку підприємства

Лояльні співробітники використовують всі свої сили, можливості і знання для того, щоб досягти максимального результату в рамках діяльності компанії. При наявності лояльних співробітників організація може розраховувати на прояв ініціативи, на інноваційні пропозиції, за допомогою яких проблемні питання стають розв'язуваними. Збереження секретної інформації, терпимість до недоліків організації діяльності, дотримання дисципліни, готовність до навчання і розвитку – все це для лояльних працівників слідство не страхів втрати місця роботи, грошей, покарання, а наслідок вірності компанії і відчуття єдності.

Визначити рівень лояльності співробітника, встановити, що саме зможе його мотивувати і сприяти формуванню лояльного відношення до компанії значно легше, ніж спрогнозувати, як саме вчинить нелояльний співробітник. Чим більше виражений рівень лояльності, тим більше надійним є співробітник.

Можна говорити про декілька рівняв лояльності, які організація без зусиль зможе виділити у працівників. Кожен наступний рівень забезпечує більш високий ступінь відданості компанії.

Перший рівень лояльності полягає в зовнішній атрибутиці, яка свідчить про приналежність до компанії. Це формальний, матеріальний рівень, який говорить тільки про очікуване поведінці людини, що володіє або використовує той або інший атрибут компанії. Ні про яку вірності тут поки мова не йде. Відповідно, для початкового етапу формування лояльності наявність зовнішніх характерних відмінностей просто обов'язкова. Фірмовий одяг, значки, корпоративні товари з фірмовим знаком (ручки, календарі, попільнички, буклети, щоденники) – все це створює відчуття приналежності до певної спільноти, почуття причетності на зовнішньому рівні.

Лояльність на рівні поведінки передбачає виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки співробітників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час ранкового зібрання або колективне привітання начальника відділу з врученням подарунка. Все це безпосередньо пов'язано з корпоративною культурою компанії і прийняттям співробітниками її принципів. Тому дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в організації, сприяти утворенню організаційних традицій, неформальних правил, всіляко підтримувати це і заохочувати працівників у прояві подібної поведінки [133].

Лояльність на рівні здібностей передбачає більш виражену прихильність компанії, ніж на попередніх рівнях. Почнемо з того, що ступінь відповідності здібностей конкретного професіонала вимогам компанії повинна визначатися при прийомі на роботу, тобто керівником. Тому багато в чому лояльність залежить від того, наскільки компетентно він підійшов до підбору персоналу. Лояльність на рівні здібностей передбачає, що людина володіє відповідними цілям і вимогам організації навичками і вміннями, дотримується певних принципів і тому може відтворювати очікуване і необхідну поведінку.

Для забезпечення даного рівня лояльності персоналу, в першу чергу,

необхідно звернути увагу на професійні та особистісні якості кандидатів при прийомі на роботу і діючих співробітників, які є визначальними для вашої організації. Співробітник, лояльний на рівні здібностей, цінний для організації. Він завжди добре орієнтується в змінах, ініціативний, оскільки володіє необхідними знаннями і зацікавлений в досягненні цілей компанії. Від нього можна очікувати ефективних інноваційних пропозицій, його погляд завжди націлений на перспективу досягнень компанії.

Вищі рівні лояльності – це лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності. Лояльність на рівні переконань передбачає повне прийняття переконань і принципів організації. Цінності організації стають особистими цінностями працівника, тому стійкість цих позицій найбільш висока. Формальна слухняність і виконання правил тут змінює відкрита прихильність. Таким рівнем лояльності володіють керівники, працівники, що займають вищі та ключові посади в організації, працівники, задоволені своєю роботою, оплатою, умовами, а також мають великий стаж роботи на даному місці.

Однак у випадку зміни компанією своїх колишніх ідеалів, вона може втратити таких цінних працівників. Переорієнтація співробітників не відбудеться швидко і легко, якщо ці ідеали – переконання визначали їх спосіб життя. Тепер все залежатиме від того, наскільки терпляче керівництво, наскільки воно саме лояльне по відношенню до своїх співробітників і наскільки самі співробітники готові і хочуть перебудуватися [147].

Лояльність на рівні ідентичності у найвищій мірі демонструє сам власник компанії. Він вкладає всі свої сили, заощадження і час у те, щоб домогтися досконалості і розвитку компанії. Тим більше, якщо він стояв біля самих витоків і перші кроки становлення своєї справи здійснював головним чином самостійно. Ця вірність компанії вже не просто безумовна – вона є сама собою зрозумілою.

Спробуємо визначити, які фактори сприяють виникненню лояльності співробітника стосовно організації. Насамперед – це минулий досвід. Модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії – головний

момент, на якому слід зупинитися при співбесіді з кандидатом. Якщо на минулому місці роботи він досить яскраво відчував почуття довіри, причетності компанії, то прояв подібного відносини в новій організації більш імовірно (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувати у даного співробітника вірність компанії, доведеться докласти набагато більше зусиль.

6.3. Ступені та можливий характер ідентифікації з організацією

Основним фактором підвищення ефективності роботи є формування лояльності працівника до організації, яка досягається встановленням його ідентифікації з організацією. Теорія Томкіпса та Чені стверджує, що справжня ідентифікація з організацією досягається саме тоді, коли, роблячи певний вибір, працівник керується ціллю та цінностями організації. Як наслідок, особа, що ідентифікує себе з організацією, схильна діяти так, щоб сприяти досягненню її цілей, аніж своїх власних. Більше того, ідентифікація з організацією посилює контроль за працівниками, не збільшуючи стресу, оскільки контроль перетворюється на внутрішній.

Практичним підтвердженням цієї теорії служить досвід компаній, що входять до списку Fortune 500 – більшість із них впроваджує спеціальні програми для досягнення ідентифікації працівників з організацією. Від чого ж залежить формування ідентифікації з організацією? По-перше, від природних психологічних потреб працівників. Згідно з теорією соціальної ідентичності Тайфеля, можна вивести два основні мотиви само-ідентифікації: потреба в само-категоризації та потреба в збільшенні значущості. Вдоволення першої потреби залежить від чіткості кордонів організації, тоді як друга потреба може задовольнятися за рахунок ідентифікації себе з успішною організацією. Інший шлях збільшити значимість працівника – високо оцінити його внесок у розвиток організації. По-друге, ідентифікація працівника залежить від того комунікаційного клімату, який складається всередині організації [132].

Ідентифікація – це емоціональна прихильність людини до певного об'єкта, який через цю прихильність впливає на організаційну поведінку

людини. З погляду організації це означає, що внаслідок прихильності співробітників до організації вони орієнтують свою поведінку відповідно до її цілей. Така прихильність можлива тільки за умови, що кожен, намагаючись досягти цілей організації, може реалізувати власні цілі.

Таким чином, завдання управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівник реалізує власні цілі, працюючи на благо організації. У цьому разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте повна ідентифікація можлива лише теоретично. На практиці може бути тільки певне зближення між власними й виробничими цілями, бо інтереси працівників і роботодавців завжди різняться.

Розглядаючи ідентифікацію як мету управління персоналом (яка діє як його засіб), необхідно докладніше розглянути два аспекти: умови, що мають бути створені організацією для досягнення ідентифікації (вони значною мірою детермінуються кадровою політикою), і питання про мотиви людської праці. За ступенем ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані, повністю ідентифіковані. Виходячи з цієї класифікації, ядром будь-якого колективу є повністю ідентифіковані працівники.

За ступенем ідентифікації адаптація ділиться на часткову і повну ідентифікацію – працівник розділяє всі цінності організації і повністю ідентифікує себе з новою організацією.

Вчені виділяють таке поняття, як «темпи адаптації», під якими розуміють швидкість та інтенсивність протікання процесу адаптації в часі. Тривалість адаптації залежно від кваліфікації та посади, яку працівник займає, а також від розмірів організації може займати за часом від одного тижня до 1-2 років. На тривалість адаптації впливають такі чинники:

- соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація);

- характер, зміст, умови та організація роботи;

- умови професійного навчання, підвищення кваліфікації та просування;
- соціально-побутові умови (рівень заробітної плати, рівень розвитку соціальної інфраструктури, віддаленість від місця проживання тощо);
- орієнтація і установки в праці, мотиви вибору професії;
- рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат [146, с. 201].

Залежно від здібностей персоналу до ідентифікації та адаптації можна виділити наступні його категорії: «динозаври», «щури», «мавпи».

«Динозаври» – це «моногамні» працівники, які колись отримали певні стереотипи поведінки в організації та реалізують їх на новому робочому місці. Однак якщо стереотипи поведінки змінюються, то «динозавр» не може адаптуватися, і з ним доводиться розлучатися.

«Щури» – це працівники, які справляють велике враження на нових роботодавців своєю енергією, швидкістю входження в курс справи і масою нових ідей. Такий співробітник в найкоротші терміни дізнається імена товаришів по службі, політичний розклад сил організації, історію взаємовідносин всередині колективу, виявляє центри влади і вільно оперує відомостями.

Висока адаптивність «щурів» дозволяє роботодавцю впасти в ілюзію, що нарешті знайдений ідеальний співробітник – ініціативний і все схоплює нальоту. Саме «щури» найчастіше стають «незамінними», «особливо наближеними» і т.д. Однак «щур» завжди діє тільки у своїх інтересах. «Щур» шукає «нору» в організації, при необхідності виганяє з неї колишнього мешканця і починає перетягувати туди все, що може представляти цінність: гроші, статус, влада і т.д. Йдучи з організації, такий працівник забирає все «накопичене».

«Мавпа» – оптимальний тип працівника з точки зору адаптації. Це працівники, які пристосовуються до існуючих правил гри і нормам поведінки, починаючи їх підтримувати. При необхідності вони здатні перебудуватися разом з організацією. Якщо в організації переважають «мавпи», то це хороший

захист від «щурів» і гарантована життєздатність діяльності організації.

Тривалість адаптації буде залежати, не тільки від перерахованих факторів і типів працівників, але і від того, як в організації управляють цим процесом. Для успішного прискорення процесу адаптації нових працівників до організації необхідно: структурно закріпити функції управління адаптацією; розробити інформаційну систему, що дозволяє управляти адаптаційними процесами.

Функції управління адаптацією можуть виконувати:

- служба управління персоналом – методичне забезпечення процесу адаптації, здійснення методологічної допомоги через прямі консультації фахівців, що забезпечують процес адаптації;

- керівники та (або) колеги тих структурних підрозділів, в яких є нові працівники за відсутності служби управління персоналом;

- відділ навчання персоналу – організація процесу запровадження посаду на основі проведення семінарів, курсів, інструктажу і т.д.;

- колектив – активно сприяти адаптації нового працівника до підрозділу. Для цього новачка втягують у групове рішення проблем, допомагають йому освоїти елементи неформального спілкування в колективі і т.д.

6.4. Вивчення лояльності та ідентифікації з організацією

Вивчення лояльності персоналу диктується необхідністю протистояти негативним тенденціям останніх років, пов'язаним із зростанням плинності персоналу, чреваті втратами прибутку і зниженням конкурентоспроможності. Недостатньо лояльні співробітники працюють менш ефективно і якісно, частіше помиляються, допускають розкрадання, розпускають чутки, займаються інтригами, порушують дисципліну і здійснюють інші проступки, що завдають шкоди компанії. Саме ця категорія працівників становить основну частину звільнених.

Можна виділити дві головні ознаки лояльності співробітника організації: наявність певних, ніде офіційно не зафіксованих зобов'язань, відповідних цілям та інтересам організації; добровільне дотримання цих зобов'язань без жодного

зовнішнього тиску.

Як будь-яка інша властивість людини, лояльність може мати різну ступінь фактичної наявності та прояву – від мінімальної, низькою, до високої і максимальною. Створення подібної шкали передбачає вибір індикаторів – доступних спостереженню і чіткої фіксації ознак, відповідних певним рівням прояву лояльності. Такими індикаторами (на суб'єктивному рівні) можуть, наприклад, служити прихильність до організації, готовність сумлінно працювати в ній за будь-яких умов і з повною віддачею сил, добровільно слідувати етичним приписам корпоративної культури. Сюди можна додати прагнення уникати деструктивних конфліктів у процесі трудової взаємодії, постійне внесення пропозицій, пов'язаних з удосконаленням роботи підрозділу або організації в цілому і ін. [99].

Об'єктивними показниками лояльності служать дотримання встановленого трудового розпорядку, відсутність запізень, прогулів, своєчасне і якісне виконання виробничих завдань, справна робота інструментів та обладнання, утримання в порядку робочого місця, дотримання технологічних вимог.

Лояльність персоналу залежить від цілого ряду чинників, що підрозділяються на три групи: факторів, пов'язаних з об'єктивними умовами праці в даній організації і на даному робочому місці; впливають з уявлень і установок керівництва щодо людських ресурсів; особистісних особливостей співробітників.

Рівень лояльності співробітників впливає на успішність функціонування організації (рис. 1.7), тому керівник має працювати над підвищенням лояльності та зменшенням кількості нелояльних працівників.

Робота в організації може бути приваблива для співробітника внаслідок її широкої популярності, високого статусу, гарною заробітною плати і соціального пакету, стабільного характеру виробничого процесу, комфортного психологічного клімату. Лояльність також безпосередньо пов'язана з якістю ставлення керівництва до персоналу. Якою мірою співробітники відчують

турботу про них з боку адміністрації? Що робить вона для створення атмосфери довіри до своїх дій? Чи щирі дії, покликані створити таку атмосферу, або вони просто данина формальному ритуалу? Відповіді на подібні питання, що спираються на об'єктивні дані, і будуть показниками лояльності.

Нарешті, на суб'єктивному рівні лояльність як поведінка залежить від особистості працівника. Хтось не схильний часто змінювати роботу, а хтось, навпаки, не може довго працювати, не змінюючи місця роботи. Одні вважають за краще робити професійну кар'єру в тій організації, в якій вони почали працювати, інші будують своє кар'єрне зростання, переходячи з однієї організації в іншу. Пов'язано це в основному з характером, вихованням, індивідуальними потребами, цінностями, життєвим досвідом, а не з об'єктивними властивостями організації. Очевидно, що існує позитивний зв'язок між ступенем лояльності та стажем роботи в організації: чим довше співробітник працює в ній, тим вище рівень його лояльності.

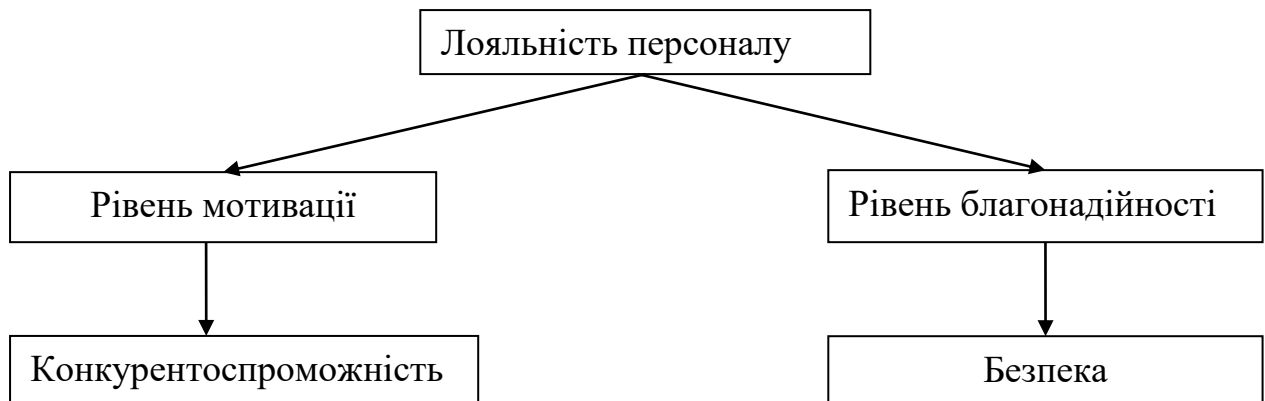


Рис. 1.7. Вплив лояльності персоналу на стійкість організації

Велике значення мають також вік і сімейний стан. За даними досліджень, 61% бажаючих змінити роботу складає молодь у віці 22-29 років. Це неодружені чоловіки або незаміжні жінки, що розглядають організацію, в якій вони працюють, лише як етап кар'єри. Лояльність співробітників організації має три складових: емоційну, прагматичну та нормативну.

Емоційна сторона лояльності полягає в почутті прихильності до організації, пов'язаному з дружніми стосунками з багатьма співробітниками, з

ностальгічними спогадами про важливі і приємні події, що відбулися за роки роботи в ній, визнанням заслуг і захопленнями. В основі такої прихильності лежить почуття ідентичності співробітника і організації, залученості в її справи, переживання її успіхів і невдач. Водночас емоційна складова лояльності обумовлена соціально-психологічними потребами в приналежності до групи, спілкуванні, безпеки, співучасті і причетності до загальних справ [61].

Прагматична складова заснована на тверезому розрахунку і зіставленні вигод, які дає робота в організації, і очікуваних можливих втрат, пов'язаних з доглядом. Свідомість перевищення втрат над вигодами змушує співробітника бути лояльним з практичної точки зору.

Нормативна компонента пов'язана з наявністю певних зобов'язань, які потрібно виконувати як з причини усвідомлення особистої відповідальності за взяті зобов'язання перед самим собою (почуття обов'язку), так і в силу формальних зобов'язань, що випливають з трудового контракту.

Під корпоративною ідентичністю розуміють «приналежність співробітників до організації на психологічному рівні через розподіл цілей і цінностей організації та співвіднесеність їх зі своїм внутрішнім світом». Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює її ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності.

Ключовими складовими корпоративної ідентичності визначаємо: інтеграцію (присвоєння працівниками організаційних цілей, об'єднання працівників навколо завдань організації); залучення (бажання працівника докладати особистих зусиль, робити внесок у досягнення цілей організації); лояльність (емоційна прив'язаність до своєї організації, бажання залишатися її членом). Розглянемо детальніше складові корпоративної ідентичності, методи і форми їх формування. До компонентів інтеграції слід віднести:

- 1) брендінг, мета якого полягає у формуванні в співробітників позитивно забарвленого образу організації через діагностику поточного сприйняття бренду співробітниками; формування нових характеристик бренду,

формування образу організації у співробітників (історія організації, публічний звіт організації, звіт для співробітників, матеріали в корпоративних ЗМІ, корпоративна атрибутика); формування єдиних стандартів оформлення території організації, робочих майданчиків, навчальних і адміністративних кабінетів, документів, заходів;

2) корпоративні ЗМІ – забезпечують створення єдиного інформаційного простору організації, трансляцію «позитивних» норм, правил, еталонів поведінки тощо та реалізуються через наявність електронної газети (поширюється по e-mail); корпоративної газети, журналу «Життя чудових людей» (розповіді про керівників організації, «героїв» організації, рядових співробітників); корпоративний інтернет-портал, відеожурнал тощо;

3) корпоративні стандарти, мета яких полягає у підвищенні керованості організацією за рахунок створення єдиних стандартів діяльності. Для формування корпоративних стандартів необхідно виявити розбіжності у формах і методах роботи; підкреслювати альтернативні, авторські, передові технології навчання і виховання, тиражувати успішний досвід; забезпечити обмін досвідом на корпоративних конференціях і семінарах; заохочувати створення стандартів у всіх галузях діяльності організації [130].

Наступною складовою є залучення, що охоплює такі компоненти:

– навчання та розвиток персоналу, мета яких – розвиток організації шляхом підвищення кваліфікації та забезпечення безперервної освіти і самоосвіти її співробітників; формування у працівників «правильних» способів вирішення завдань.

– корпоративні конференції, семінари передбачають створення єдиного інформаційного середовища організації, налагодження горизонтальних зв'язків, інтеграцію; залучення працівників до розвитку корпоративних технологій; надання можливостей для професійного зростання через конференції керівників (стратегії розвитку організації, нові управлінські технології, передовий досвід, неформальне спілкування); конференції фахівців (новини в освітній галузі, передовий досвід, затвердження єдиних стандартів, неформальне спілкування);

внутрішнє стажування (обмін досвідом).

– конкурси, заохочення ініціатив – сприяють залученню працівників до активної участі в проектах розвитку організації, мотивації на результат у щоденній роботі, формуванні почуття соціальної значущості, виявленні нових «героїв» компанії, демонстрації винагороди за «правильну» поведінку через різноманітні конкурси («Управлінський Оскар», «Кращий за професією»), а також через вивчення пропозицій від усіх співробітників щодо поліпшення роботи організації.

До компонентів лояльності належать:

– соціальні програми, пільги і привілеї, мета яких полягає у підвищенні лояльності співробітників за рахунок задоволення їх базових потреб (безпеки, здоров'я), вирішенні частини особистих сімейних проблем, демонстрації турботи й підтримки через реалізацію соціальних програм (покращення умов праці, харчування, можливість відвідування спортивних секцій, шкільного басейну) та систему нематеріальної мотивації;

– корпоративні свята, привітання – сприяють підвищенню лояльності за рахунок перенесення позитивних емоцій свята на образ закладу освіти; формуванню почуття гордості за організацію, брендінг; інтеграції нових співробітників; залученості до реалізації цілей організації шляхом знайомства з корпоративними цілями, цінностями і «героями»; командоутворенню. Цей компонент реалізується через державні і професійні свята; фінали та нагородження за професійними конкурсами, підсумками роботи за рік; дні народження організації, вітання співробітників (з днем народження, ювілеєм, новим призначенням, державними та професійними святами); вітальні листівки колишнім співробітникам – почесним пенсіонерам організації;

– сімейні програми – передбачають підвищення лояльності співробітників за рахунок демонстрації поділу організацією значущих для більшості людей сімейних цінностей; підвищення престижу роботи організації в очах співробітників та їх найближчого оточення за рахунок розробки й упровадження програми «Моя сім'я» (фінансова та організаційна допомога

співробітникам у критичних життєвих ситуаціях: народження дитини, втрата близької людини тощо);

– спорт, культура, благодійність, екологія – забезпечують формування лояльності організації шляхом демонстрації спільності поділених цінностей через організацію корпоративних спортивних заходів, чемпіонатів, олімпіад; концертів популярних музикантів, виконавців [150].

Таким чином, корпоративна ідентичність сприятиме покращенню мікроклімату в колективі, слугуватиме розвитку самостійності та ініціативності його членів, збільшенню відповідальності та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні принципи формування лояльності працівників до організації.
2. Дайте визначення поняттям «самоактуалізація» та «самореалізація» та поясніть різницю між ними.
3. Які категорії персоналу можна виділити залежно від здібностей до ідентифікації та адаптації? Дайте їм характеристику.
4. Які основні рівні лояльності співробітників? Дайте їм характеристику.
5. Назвіть та охарактеризуйте складові корпоративної ідентичності, методи та форми їх формування.

Тестові завдання

1. В основі лояльності працівника до організації лежать дві важливі складові:
 - A. конформність та універсалізм.
 - B. соціальний пакет та можливості професійного розвитку.
 - C. особистісні цінності працівника та особливості самореалізації особистості працівника.
 - D. лояльність компанії та соціальна ідентифікація особистості працівника
2. Найбільш значимими цінностями для працівників малих підприємств є:
 - A. влада, гедонізм та стимуляція.
 - B. безпека, доброта та самостійність.
 - C. влада, універсалізм та стимуляція.
 - D. безпека, доброта, конформність та універсалізм.
3. Найменш значимими цінностями для великих підприємств є:
 - A. влада, універсалізм та стимуляція.
 - B. влада, гедонізм та стимуляція.

- C. безпека, доброта та самостійність.
- D. безпека, доброта, конформність та універсалізм.

4. Лояльність на рівні здібностей передбачає...

- A. володіння відповідними цілям і вимогам організації навичками і вміннями, дотримуватися певних принципів і тому може відтворювати необхідну поведінку.
- B. очікувану поведінку людини, що володіє або використовує той або інший атрибут компанії.
- C. виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки співробітників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час ранкового зібрання.
- D. повне прийняття переконань і принципів організації.

5. Об'єктивними показниками лояльності є:

- A. прагнення уникати деструктивних конфліктів у процесі трудової взаємодії, постійне внесення пропозицій, пов'язаних з удосконаленням роботи підрозділу або організації в цілому.
- B. дотримання встановленого трудового розпорядку, відсутність запізень, своєчасне і якісне виконання виробничих завдань, утримання в порядку робочого місця.
- C. виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки співробітників.
- D. обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час ранкового зібрання.

6. Лояльність співробітників організації має три складових:

- A. прагматичну, нормативну та кар'єрну.
- B. емоційну нормативну та соціальну.
- C. емоційну, прагматичну та нормативну.
- D. емоційну, прагматичну та економічну.

7. Ключовими складовими корпоративної ідентичності є:

- A. інтеграція, залучення, лояльність.
- B. залучення, лояльність, ідентифікація.
- C. цінності, лояльність, адаптація.
- D. інтеграція, залучення, дотримання цінностей.

8. До компонентів інтеграції відносяться...

- A. соціальні програми, пільги і привілеї.
- B. спорт, культура, благодійність, екологія.
- C. брендінг, корпоративні конференції, соціальні програми.
- D. брендінг, корпоративні ЗМІ, корпоративні стандарти.

Тема 7. Організація етичних відносин в трудових колективах

7.1. Сутність та зміст етичних відносин в трудових колективах

Однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка є допустимою, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачаються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записані в вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Вже у Біблії сказано Золоте правило «Поводься стосовно інших так, як ти б хотів, щоб інші поводитись із тобою» зустрічається в пам'ятках багатьох культур [81].

Ніхто з нас не є істинно віруючим, поки не побажає для ближнього свого, як для самого себе (іслам). Що тобі не приємно, не роби ближньому своєму (іудаїзм). Не причиняй болю іншим людям за допомогою того, що причиняє біль і тобі (буддизм). Ось основа поваги: не роби нічого іншим людям, що ти б не хотів, щоб вони зробили тобі (індуїзм). Те, що не подобається тобі, не роби відносно інших (зороастризм). Небажане для самого себе не роби іншим (конфуціанство). Вибери для сусіда свого те, що вибереш для самого себе (бахай). Людині потрібно поводитися зі всіма істотами живими, як з ним самим би поводитися (джайнізм).

Той, хто збирається взяти загострену палочку і простромити нею пташеня, повинен спочатку спробувати це на собі, щоб відчути, наскільки це

боляче (прислів'я народу йоруба, Нігерія).

Своєрідним розкриттям золотого правила є запропоновані П. Шихіревим принципи ділової етики, які сформульовані американським соціологом Л. Хосмерером:

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

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

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

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

5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому ти живеш, більше шкоди, ніж блага. Це положення засновано на принципах утилітаристської етики, розроблених в працях І. Бентама й Дж. С. Міля, тобто на практичній користі моральної поведінки.

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

універсальних, загальних моральних норм.

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

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

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

10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію. Цей принцип засновано на положеннях теорії Нозіка з розширення ступеня свободи особи, необхідного для забезпечення розвитку суспільства [122].

Сукупність формальних і неформальних норм складає предмет етики ділових відносин. Етика ділових відносин – система знань про моральні аспекти ділових відносин. Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на:

– регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушень ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);

– виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів,

постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

– регулювання відносин бізнесу із споживачами, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);

– відносини бізнесу із суспільством, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;

– культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників [29].

Важливою запорукою успішної діяльності організації є менеджмент (управління). В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління. Як складова менеджменту організації етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Так, японська фірма «Мацусіта електрик» у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини.

Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компаній

[29].

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

7.2. Організація етичних відносин: агенти та механізми

У міру того, як співробітники сприймають етичні норми і відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру «кодекс поведінки», усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору. Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації, нерідко називають агентом моралі. Благодатна і тактовна поведінка, товариське ставлення створюють сприятливу атмосферу для творчої праці в колективі. Успіх загальної справи тут складається з десятків, сотень умов. І складні нитки взаємин багато в чому залежить від уміння поводитися, знання правил культури поведінки, такту.

Існує 5 типів взаємин усередині колективів, що істотно розрізняються з погляду організації етичних відносин:

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

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

3. Задача: увага керівника цілком зосереджена на вирішенні виробничих задач. Людський фактор або недооцінюється, або просто ігнорується.

4. Золота середина: керівник у своїй діяльності прагне сполучити інтереси справи й інтереси персоналу, він не вимагає занадто багато чого від

співробітників, але і не займатися потуранням.

5. Команда: найбільш гарний тип взаємин у колективі. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва й інтереси підлеглих, об'єднує діловитість і людяність на всіх рівнях відносин.

Не менш цікаве дослідження динаміки етичних відносин у системі «керівник – підлеглий», запропонована двома американцями – Херсі і Бланчардом. У рамках цього підходу передбачається, що ступень керівництва співробітником і його емоційною підтримкою найтісніше пов'язаний з рівнем його професійної зрілості, тобто в міру росту професіоналізму керівник усе менше керує й усе більше підтримує співробітника, вселяючи в нього впевненість у своїх силах.

Разом з тим з досягнення середнього рівня зрілості і вище керівник не тільки менше керує й усе більше підтримує співробітника, вселяючи в нього впевненість у своїх силах. Разом з тим з досягненням середнього рівня зрілості і вище керівник не тільки менше керує, але і менше емоційно підтримує його, оскільки такий підлеглий вже в стані сам контролювати себе, і в цій ситуації скорочення опіки розцінюється як довіра з боку шефа. Такий підхід до проблеми дозволяє використовувати чотири види відносин у системі «керівник – підлеглий»: наказ, навіяння, участь і делегування.

Відповідно до пропонованої схеми наказ оптимальний у випадку низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання задачі і не хоче брати на себе відповідальність. Задача керівника – інструктувати співробітника, багато керувати і мало довіряти.

Навіяння рекомендується використовувати на рівнях зрілості від співробітника середнього до високого: підлегли ще не здатні, але вже готові взяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, що допоможуть домогтися виконання поставленої задачі.

Участь – найбільш ефективна на рівні зрілості від середнього до високого. Співробітник уже здатний до самостійного виконання завдання й у такій ситуації потрібно не стільки керівництво, скільки психологічна

підтримка, спільне обговорення проблеми і спільне ухвалення рішення.

Високий рівень професійної зрілості припускає передачу повноважень виконавцю – делегування, що означає слабе керування і малий ступінь емоційної підтримки.

Ефективність роботи колективу, його здатність вирішувати поставлені задачі багато в чому залежить від організації етичних відносин в організації, а також від плануючого в колективі «настрою» співробітників, що обумовлено, по-перше, якісним складом персоналу і, по-друге, особливостями неформальних відносин між керівником і підлеглими.

Зупинимося на цих проблемах більш докладно. Наукові дослідження й узагальнення досвіду практичної роботи свідчать про те, що найбільш продуктивними є колективи, що складаються з осіб різного віку, статі і темпераменту. Молоді працівники краще сприймають нове, вони більш енергійні, але часто самовпевнені, не схильні до компромісів. Літні, навпаки, досить консервативні, але мають життєвий досвід, не схильні до авантур, здатні приймати більш зважені рішення, як правило, уникають конфліктні ситуації.

Далі, чисто жіночі та чисто чоловічі колективи мають специфічні недоліки. У жіночих колективах частіше виникають дріб'язкові склоки, більше втрат робочого часу в зв'язку із систематичним обговоренням життєвих проблем і т.д., у той час як у деяких чоловічих колективах у робочий час процвітає лихослів'я і «дурні звички». Іншими словами, спільна робота, осіб різної статі підтягує працівників, підвищує самодисципліну, вимогливість до себе. Не менш важливо мати в колективі індивідів з різним темпераментом, оскільки кожен з них, як ми вже свої достоїнства і недоліки.

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують найсерйознішої уваги. Поряд з умінням вибрати оптимальний у даній ситуації стиль керівництва менеджер повинен насамперед знати типові помилки, властиві людям його статусу і правильно будувати етичні відносини з підлеглими. До типових помилок відносяться випадки коли:

–керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглих великою кількістю питань загального характеру;

–«зацікавлений» на одній темі в спілкування з персоналом, наприклад трудовій дисципліні;

–щодня формулює нові ідеї для виконання завдань;

–постійно проповідує свої задумки;

–не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;

–захоплюється паперотворчістю;

–малодоступний;

–не має готових рішень виробничих задач, пропонованих персоналом.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливо формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду принципів і правил ділового спілкування.

Основним правилом керівника має бути повага до власної гідності підлеглих. Морально-психологічною основою цього принципу є аксіома соціальної психології, відповідно до якої жодна людина не відчуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки. Отже керівник зобов'язаний бачити у кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявити доброзичливість і терпимість, з повагою ставитись до його особистого життя, але при цьому уникати порад у цій області.

Бажано завжди пам'ятати, що «сильний ніколи не принижує і, отже, неприпустимо підвищувати голос на свого співробітника, навішувати ярлики типу «ледар», «тупиця» тощо». Якщо підлеглий помилився чи допустив провину, він, як правило, зрозуміє свою провину й адекватно сприймає покарання, але якщо начальник при цьому зачепить його самолюбство, він не вибачить цього.

Важливо пам'ятати, що поважають тільки тих керівників, що хвалять при всіх, а вимовляючи віч-на-віч; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо треба, беруть їхню провину на себе; вчасно і відкрито визнають свої помилки. Незважаючи на особисті симпатії і антипатії, керівник зобов'язаний

пред'являти до всіх підлеглих однакові вимоги, ніколи не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників по імені і по батькові, незалежно від їхнього віку.

Неприпустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримується даної вимоги: виховне значення має тільки особистий приклад керівника. Типова помилка молодих керівників – прагнення стати «своїм» серед підлеглих. Краще все-таки зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратство. У протилежному випадку наказ як форма розпорядження, буде неефективним. Керівник не має морального права ховати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він повинен припиняти плітки і доноси.

Будь-який начальник зустрічається зі скаргами з боку своїх співробітників з приводу умов роботи, відносин усередині колективу. Навіть якщо керівник не в змозі сам вирішити проблему, він зобов'язаний уважно вислухати ти підлеглого. Неприпустимо ігнорувати звернення підлеглих, оскільки, як вірно помітила американський соціолог Діана Трейсі, скаржники – не зрадники. Може статися, що скаржник робить вам велику послугу, повідомляючи про ситуацію, від якої страждають інші, але мовчать. У цьому значенні скарги заслуговують вашої подяки, а не покарання.

Якщо скарга стосується іншого співробітника, варто обов'язково вислухати обох сторін, тому що нерідко бувають неправі і та, і інша сторона. Якщо скаржаться на вас – не перешкоджайте цьому, але треба попередити про скаргу керівництво. У цьому випадку, якщо керівник не в силах вирішити проблему, йому варто довірити це начальству або третій, досить авторитарній особі.

Таким чином організацію етичних відносин в організації можна забезпечити за наступних умов: володіння елементарною соціально-психологічною культурою, вміння діагностувати не тільки особистісні характеристики, а й відчувати коливання у колективі, зростання конфліктів, зміну і формування спільної думки тощо.

7.3. Значення етичних кодексів у формуванні етичної поведінки в організації

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, Десять заповідей Старого Заповіту). Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [29].

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття «етичні кодекси». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

– кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);

– кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;

– кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;

– кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні. Етичні кодекси, що стали частковим еквівалентом суспільної моралі, виконують такі соціальні функції:

– пізнавальну, яка реалізується у відображенні об'єктивних процесів суспільно-професійного розподілу праці за конкретних історичних умов;

– регулятивну (забезпечується взаємозв'язок спеціалістів з суспільством; набір специфічних прийомів праці);

–ціннісно-орієнтаційну (даються уявлення про моральний ідеал професіонала, професійні обов’язок, честь, совість, справедливість) (рис. 1.8).

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона.

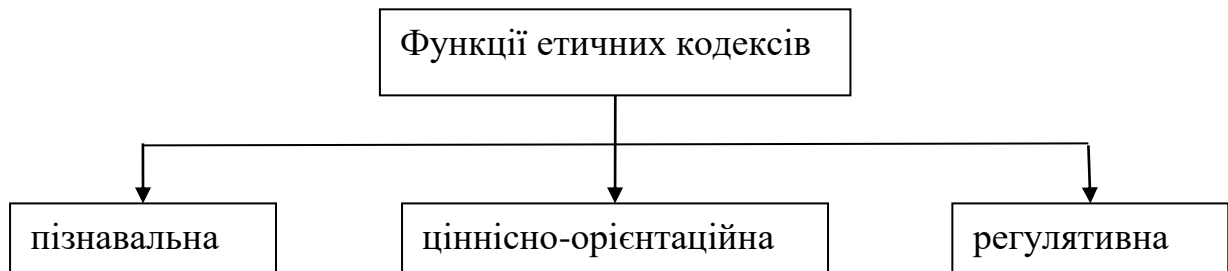


Рис. 1.8. Функції етичних кодексів

Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація – як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: «Кодекс ділової етики» «Проктор енд Гембл» (Procter and Gambl), «Кодекс принципів ділової етики» «Юнілевер» (Unilever), «Зведення правил ділової етики» (Галф), «Зведення загальних ділових принципів компанії» «Ройял-датч-Шелл» (Royal Dutch Shell), «Кодекс ділової поведінки» «Кока-кола» (Coca Cola). За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50% всіх інших мають етичні

кодекси [29].

У кодексі етики компанії «Епл Консалтинг» (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: «Консультанти компанії беруть на себе зобов'язання ставити інтереси поточних та перспективних клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки».

Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

–управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

–розвитку корпоративної культури в організації – транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;

–репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації.

Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

– керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

– впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

– обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;

– філософія доводилася до споживачів під лозунгом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

Професійні кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для «вільних професій». Професійна етика – це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності. Тому професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Одним з перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа – кодекс лікарів. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств тощо. Наприклад, Спілка промисловців та підприємців Росії створила комісію з етики та розробила

«Хартію корпоративної і ділової етики», в якій передбачається оголошення бойкоту тим підприємцям, які порушують ділову етику.

Ця хартія розглядається як крок до цивілізованого вирішення суперечностей між підприємцями. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила нещодавно створена Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її таким чином, щоб слугувати суспільству відповідно до існуючих професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

Багато великих фірм та корпорацій на Заході, приймаючи етичні кодекси, вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Нині це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямі США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Організації набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж потім компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід організації етико-психологічної підтримки працівників. У деяких вищих навчальних закладах, наприклад, працюють психологічні служби, завданнями яких є сприяння повноцінному особистісному й інтелектуальному розвитку студентів, профілактика і корекція відхилень у ньому. У Київському гуманітарному інституті, наприклад, здійснюється програма психологічної підтримки підготовки менеджерів. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких – протокольні служби, які забезпечують дотримання етикету у взаєминах з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів. Проте такий досвід поки що впроваджується повільно. Більшість керівників ще не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей. Не вистачає відповідних

методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

Отже, розвиток партнерських відносин і зростаюча залежність бізнесу організацій як на національному, так і міжнародному ринку стимулювали розвиток ділової етики. Етичні вимоги знаходять відображення в корпоративних і професійних кодексах і стають ядром корпоративної культури організацій.

7.4. Формування етичної культури фахівця як умова дієздатності колективу і належного морально-психологічний клімату в ньому

На формування етичної культури фахівця, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться на стадії становлення, а її керівник володіє видатними особистісними і професійними здібностями.

Відповідальне вище керівництво розуміє, що висока ефективність організації не тотожна її культурі, так як для цього необхідний ще й відповідний менеджмент. Але воно не сумнівається, що висока ефективність організації не може бути сумісна з культурою, яка дозволяє співробітникам (або просто заохочує їх) діяти з порушенням етичних норм і правил при виконанні своїх службових обов'язків.

Відомо, що істотний вплив на формування та підтримку етичної культури фахівця, поряд з її регламентацією, надає стиль керівництва, під яким прийнято розуміти сукупність типових, найбільш стійких прийомів практичної діяльності керівників. Стиль керівництва багато в чому визначає загальний (фірмовий) стиль організації, зовнішні ознаки якого відображаються в символіці організації (логотип, прапор, емблема, фірмовий одяг, торгові знаки і т. п.), візуальному сприйнятті офісу, будівель, споруд, виробничої території, робочих місць, поведінки персоналу.

Наділення керівників владно-розпорядчими повноваженнями дозволяє

йому здійснювати визначальний вплив на діяльність і поведінку підлеглих йому співробітників. Основними засобами впливу при цьому виступають його право на примус, воля, авторитет, харизма, досвід і талант. Однак у сучасних умовах вплив керівників, як показує аналіз, забезпечується не стільки міццю адміністративної машини, скільки загальними і реалізованими співробітниками організації цінностями і прогнозованими реакціями керівників на швидко змінюючі умови ведення бізнесу. Інтелектуальне лідерство сьогодні не менш важливе, ніж адміністративне або харизматичне. І дуже багато чого при цьому залежить від рівня особистої культури керівників.

Формування в організації певної культури пов'язане зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів і т.п. Відомо, що компаніям галузей «високої технології» властива наявність культури, що містить «інноваційні» цінності і віру «в зміни». Однак ця риса може по-різному виявлятися в компаніях однієї і тієї ж галузі в залежності від національної культури, в рамках якої організація функціонує [134].

Якщо під розвитком етичної культури фахівця організації слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, то в загальному випадку послідовність виконуваних при цьому робіт може бути представлена у вигляді рис. 1.9.

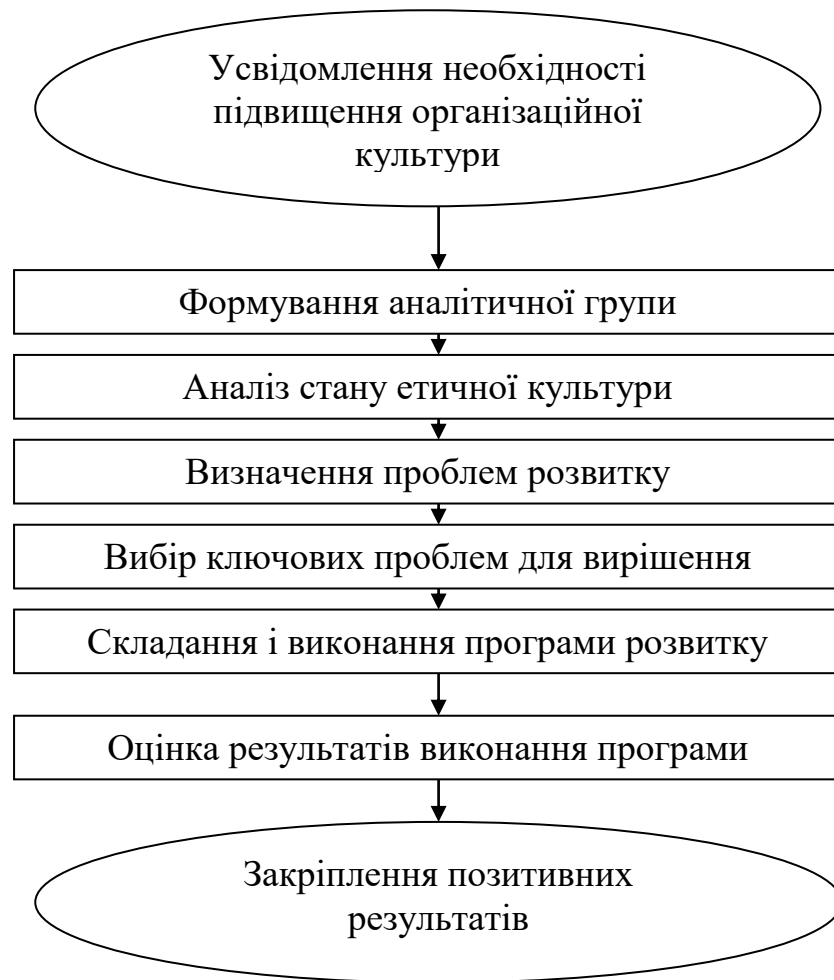


Рис. 1.9. Послідовність робіт з розвитку етичної культури

Усвідомлення необхідності розвитку етичної культури фахівця може бути результатом як прогнозування змін у внутрішній і зовнішній середовищі, так і аналізом вже тих що відбулися у життєдіяльності організації. Рішення про необхідність робіт з розвитку приймається вищим керівництвом організації. Аналіз стану етичної культури фахівця може проводитися за результатами організованих для цієї мети опитувань керівників, фахівців і рядових співробітників за факторами.

При розробці опитувальних листів особливу увагу доцільно зосередити на таких аспектах етичної культури фахівців, як базисні цінності, етика поведінки, соціально-психологічний клімат у колективі, стиль керівництва, ментальність співробітників. При необхідності до розробки опитувальних листів та проведення бесід з персоналом можуть бути залучені зовнішні консультанти.

Аналіз етичної культури фахівця повинен проводитися з точки зору

здатності її фактичного стану досягати стратегічних цілей організації. Визначення проблем розвитку етичної культури фахівця. На основі аналізу виявляються проблеми, яких може виявитися досить багато. Вибір ключових проблем для вирішення. Ключові, тобто найбільш значущі, проблеми можуть бути встановлені ранжируванням всіх виявлених при аналізі проблем, виходячи з прийнятих в даному випадку критеріїв.

Відзначимо, що вибір критеріїв (як і показників рівня етичної культури фахівця) представляється досить складним завданням. Очевидно, що в якості критеріїв ранжування проблем слід приймати такі міри оцінки, які, на думку керівництва організації, є бажаними (еталонними). Із загального числа проранжованих проблем для пріоритетного рішення можуть бути обрані, наприклад, три перших проблеми.

Складання і виконання програми розвитку етичної культури фахівця. Для вирішення проблеми визначаються конкретна мета, заходи, необхідні для її досягнення, керівник і відповідальний виконавець робіт, терміни виконання заходу.

Оцінка результатів виконання програми здійснюється по кожній ключовій проблемі і по програмі в цілому. У разі негативного результату вирішення проблеми проводяться додаткові заходи, а також може бути прийняте рішення про недоцільність продовження робіт на даному етапі.

Закріплення позитивних результатів може бути досягнуто:

–внесенням необхідних змін до чинної документації (наприклад, в кодекс організації, колективний договір тощо) або розробка і введення в дію нових документів (наприклад, пам'ятки працівникам при прийомі на роботу);

–виходом на «робочий режим», перетворенням заходів, пов'язаних з нововведеннями, в повсякденність;

–організацією постійного моніторингу нововведень в корпоративній культурі і діагностикою їх стану.

Організаційна культура робить дуже сильний вплив на персонал і діяльність підприємства в цілому. Вплив ж культури на організаційну

ефективність визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації. Виділяється чотири основних підходи до розв'язання проблеми несумісності стратегії і культури в організації:

– ігнорується культура, серйозним чином перешкоджає ефективному проведенню в життя обраної стратегії;

– система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створених культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленню альтернатив за «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін в саму стратегію. Так, при переході від механістичної до органічної схеми організації на багатьох виробничих підприємствах довгий час не вдається змінити організаційну культуру. У цьому випадку в рішенні проблеми може допомогти даний підхід;

– робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, що займає багато часу і потребує значних ресурсів. Проте бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довготривалого успіху фірми;

– змінюється стратегія з метою її підлаштування під чинну культуру [86].

В цілому можна виділити два шляхи впливу етичної культури фахівця на життя організації. Перший, як це було показано вище, – культура і поведінка взаємно впливають один на одного. Другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

Існують різні підходи до виділення набору змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на організацію. Зазвичай ці змінні служать основою анкет і опитувальних листів, які використовуються для опису культури тієї чи іншої організації.

Набір змінних, обраних керівництвом для аналізу організації, може бути пов'язаний безпосередньо з рівнем організаційної взаємодії: організація – зовнішнє середовище; група – група; індивід – організація. При цьому для кожного рівня (індивід, група, організація) можуть вимірюватися як ефективність їх функціонування з точки зору інтересів організації, так і

задоволеність. Крім того, кожна із зазначених груп змінних може розглядатися в тимчасовому аспекті, тобто бути переважно орієнтованою на короткострокову або довгострокову перспективу.

Питання для самоконтролю

1. На що впливає використання принципів та норм етики ділових відносин?
2. Назвіть основні типи взаємин усередині колективів, що істотно розрізняються з погляду організації етичних відносин.
3. Дайте визначення поняттю «етичний кодекс» та охарактеризуйте типи етичних кодексів.
4. Що потрібно робити працівникам організації для перетворення задекларованих принципів етичного кодексу у життя?
5. Перелічіть основні підходи до розв'язання проблеми несумісності стратегії і культури в організації.

Тестові завдання

1. Який із принципів засновано на категоричному імперативі Е. Канта, у якому декларується відоме правило щодо універсальних, загальних моральних норм?
 - A. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію.
 - B. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей.
 - C. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат.
 - D. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства.

2. Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації називають...
 - A. агентом моралі.
 - B. агентом лояльності.
 - C. агентом етики.
 - D. агентом 007.

3. Які види відносин у системі «керівник – підлеглий» пропонують американські дослідники динаміки етичних відносин – Херсі і Бланчард?
 - A. Наказ, запитання, делегування та контроль.
 - B. Наказ, навіяння, участь та делегування.
 - C. Делегування, мотивація, планування та наказ.
 - D. Навіяння, мотивація, контроль та наказ.

4. Наукові дослідження й узагальнення досвіду практичної роботи свідчать про те, що найбільш продуктивними є колективи, що складаються з...

- A. осіб з вищою освітою та високими здібностями.
 - B. осіб, що мають великий досвід роботи.
 - C. осіб різного віку та соціального становища.
 - D. осіб різного віку, статі і темпераменту.
5. Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:
- A. управлінську, розвитку економічних показників, мотиваційну.
 - B. управлінську, розвитку корпоративної культури, репутаційну.
 - C. контрольну, іміджеву та брендінгову.
 - D. іміджеву, розвитку корпоративної культури, управлінську.
6. В ідеологічній частині корпоративного кодексу регламентуються...
- A. стандарти поведінки різних груп працівників, норми їх спілкування та взаємодії.
 - B. принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників.
 - C. місія, цілі та етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва.
 - D. взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.
7. Аналіз стану етичної культури фахівця може проводитися за результатами...
- A. аналізу економічних показників діяльності організації.
 - B. опитувань керівників, фахівців і рядових співробітників.
 - C. постійного тестування керівників, фахівців і рядових співробітників.
 - D. аналізу частоти виникнення конфліктів в організації.
8. Під розвитком етичної культури фахівця організації слід розуміти...
- A. цілеспрямований рух від уже сформованого стану етичної культури до якісно нового.
 - B. принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації.
 - C. розвиток місії, цілей та етичних принципів.
 - D. програму психологічної підтримки підготовки менеджерів

Тема 8. Професійна етика

8.1. Професійна етика як складова та умова реалізації формальних норм в організації. Функції та зміст професійної етики.

Сьогодні прийнято говорити про професійну етику лікаря, педагога, журналіста, депутата, судді, відповідні етичні кодекси в бізнесі, у військових, у

сфері торгівлі. Через поглиблення професіоналізації праці перед спеціалістами різноманітних напрямів все частіше виникають моральні колізії, вирішити які, спираючись тільки на професійні знання, неможливо. Більше того, професійне захоплення, позбавлене моральних критеріїв та цінностей, може бути небезпечним як для самої людини, так і для оточуючих, а в більш широких масштабах – і для суспільства загалом. Тому проблеми професійної етики зовсім не зайвий додаток до професійної освіти.

Кожна трудова діяльність (незалежно від професії) базується на моральній системі суспільства. Проте, існує безліч професій, де такі поняття, як обов'язок, совість, справедливість не є головними в професійній діяльності людини. Можна бути блискучим музикантом чи фізиком, неабияким інженером чи висококласним токарем і, незважаючи на нестерпний і корисливий характер, користуватися репутацією відмінного фахівця. Приходячи в ці професії, люди не складають жодних присяг, не створюють кодексів честі тощо. Тут провідна роль належить таланту, вмінню, майстерності і працьовитості.

Наприклад, норовливому і скандальному музиканту його відштовхуючі властивості не перешкоджають блискуче зіграти свою партію. Хто стане цікавитися особистими якостями кулінара, покуштувавши смачно приготовлену їжу? Тут завжди на першому місці – професіоналізм [20].

Проте є професії, моральний аспект в яких відіграє основоположну роль. Лікарі, депутати, вчителі, юристи – сфери діяльності, де спостерігається особливо велика залежність однієї людини від іншої, і результати професійної діяльності можуть мати доленосне значення для інших людей. Це професії, де «об'єктом праці» виступають живі люди, де в процесі професійної діяльності відбувається вторгнення у внутрішній світ людини часто в критичних життєвих ситуаціях. Відповідно до професіоналів, які обіймаються такою діяльністю, суспільство висуває не тільки вимоги загальної моралі (що стосуються будь-якої людини незалежно від професії), але і специфічні моральні вимоги. Більше того, моральність представника такої професії буде показником рівня професійності. І не треба про це забувати, (наприклад, лікар педіатр, кардіолог).

Отже, виникає така галузь наукового знання, як професійна етика. Проте є дискусія з приводу визначення професійної етики. Одні вчені вважають, що професійна етика виникає як наука про професійну мораль, яка складається з «особливих» норм моралі, що доповнюють загальні моральні принципи. Інші вчені, навпаки, вважають, що деякі моральні норми і принципи в професійній етиці повинні бути обмежені (наприклад, лікар може бути не завжди правдивим, юрист – не завжди гуманним). Третя група вчених вважає, що неправильно шукати якісь особливі моральні норми для професіоналів, як неправильно і обмежувати (ігнорувати) загальні норми.

Професійна етика – система конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тієї чи іншої професійної діяльності людей. Слова «мораль», «етика» сприймаються сьогодні неоднозначно. З одного боку, ми розуміємо, що без моралі жити неможливо. З іншого боку, поняття «моральне» часто асоціюється в нас з чимось, набившим оскому, типу «морального кодексу», «морально-трудового виховання», «морального вигляду».

Мораль існує у двох формах: особисті моральні якості (милосердя, відповідальність, скромність, чесність тощо) і сукупність норм суспільної поведінки й оціночних уявлень (наприклад, «не вкради», «не вбий» тощо і «справедливо», «порядно», «доброзичливо» тощо). Моральні якості характеризують особистість з точки зору її здатності до спілкування з собі подібними і співіснування з ними. Вони виступають як риси характеру і виявляються у взаємовідносинах з іншими людьми.

Моральні норми та оціночні уявлення виражають інтереси тих чи інших соціальних груп, суспільства загалом і стають основою поведінки людей. Це знаменник розмаїття індивідуальних дій, один із способів зведення індивідуального до соціального. Вони визначають тип поведінки, необхідний конкретно-історичному суспільству або його більшості.

Отже, моральні якості (особистісні властивості), з одного боку, і моральні норми та оціночні уявлення, з іншого, реалізуються у стосунках між індивідами

й виражають суспільні зв'язки між ними. У першому випадку цей зв'язок виступає у суб'єктивно-особистісній формі, а у другому – як об'єктивований, надіндивідуальний зв'язок. Це дозволяє говорити про мораль як соціальні стосунки.

Однак для представників будь-якої професії етичне поведіння – не простий звук, а життєва необхідність. Це спричиняється тим, що люди, які обіймаються якою-небудь професією, зацікавлені в суспільній довірі, високій якості своїх послуг незалежно від поведіння окремих представників цієї професії. Для аудиторів дуже важливо, щоб їхні клієнти, а також треті особи, що користуються фінансовою звітністю, довіряли якості наданих аудиторських послуг, як у вигляді аудиту, так і у вигляді інших, наданих аудиторами послуг. Якщо люди, яким надаються послуги, не вірять, наприклад, своїм лікарям, адвокатам чи аудиторам, то здатність зазначених фахівців обслуговувати своїх клієнтів значно зменшується.

Етика як наука має свій понятійно-категорійний апарат. Такі поняття, як «норов», «вчинок», «моральна норма», «моральний принцип», «моральний ідеал», «оцінка» тощо вживаються і змістовно розкриваються переважно в етиці. До етичних категорій належать «добро» і «зло», «обов'язок» і «совість», «честь» і «гідність», «справедливість» і «відповідальність», «моральний вибір» і «моральний конфлікт», «сенс життя» і «щастя», «дружба», «любов» тощо. У них розкриваються найістотніші властивості моральної реальності. Загалом система категорій і понять, або понятійно-категоріальний ряд, розкриває зміст предметної сфери етики [48].

Зміст предмета етики, як свідчить історичний досвід, відображений в історії етичної думки, залежить від філософської світоглядної системи, на якій базується етичне знання, від соціокультурного фону конкретно-історичного етапу розвитку суспільства, рівня розробки самого етичного знання, – тобто теоретичної рефлексії моральної свідомості про саму себе і соціального замовлення суспільства, окремих спільнот, держави на відповідні ідеї, концепції, теорії.

Етика як наука виконує низку функцій. Головними серед них є: описова, ціннісно-орієнтаційна та функція вироблення етичних знань, які реалізуються в єдності, а їх розмежування має умовний характер. Моральні явища дещо розпливчасті, невловимі, вони важко фіксуються. Тому завдання етики – вирізнити моральний бік (складову) з різноманіття людської діяльності, визначити й описати реальні звичаї, мотиви поведінки людей. Описування моралі – важке дослідницьке завдання. Мораль не є результатом людського свавілля, вона об'єктивно детермінована і виступає необхідною умовою самоорганізації суспільних індивідів.

Соціально-моральна поведінка має свою чітку логіку. Завдання етики полягає в тому, щоб вивчити реальні моральні процеси. Отже, на описовому рівні етика виділяє об'єкт дослідження (мораль), вводить у науковий обіг факти, які підлягають поясненню, інтерпретуються теоретично. Описова функція етики реалізується, переважно, у розділі про етапи історичного розвитку моралі, або історичну типологію моралі. Якщо припустити, що особи, що користуються послугами, будуть оцінювати професійний рівень таких фахівців із міри складності наданих послуг, це не доведе до добра, тому що саме через складність неспеціалісту досить важко розібратися, які ці послуги.

Наприклад, хворий навряд чи може досить кваліфіковано судити, чи добре йому була зроблена операція. Особа, що користується фінансовою звітністю, також не завжди може оцінити, чи добре проведений аудит цієї фінансової звітності. У більшості користувачів таких послуг немає ні часу, ні достатнього досвіду і знань для подібної оцінки.

Суспільна довіра високій якості наданих професійних послуг зростає тоді, коли в рамках певної професії існують високі стандарти здійснення професійної діяльності (у тому числі і високі стандарти поведіння професіоналів). Як і для будь-якої іншої професії, для професійного аудитора дуже важливе почуття правильного етичного поведіння. У професійній сфері існують два етичних аспекти – загальна етика (духовний аспект) і професійна етика (практичний аспект).

Так, як філософів хвилює благо всього людства, то в їхніх працях ми, переважно, зустрічаємо поняття загальної етики, а не етики невеликих груп людей, що представляють окремі професії. Тому ми не можемо знайти у філософських теоріях рішення наших конкретних проблем. Етика поведіння аудиторів і представників будь-якої іншої професії – не більш ніж вузьке застосування загальних понять етики поведіння, розроблених філософами для всіх людей [20].

Можна говорити про те, що етика – це галузь філософії, яка обіймається систематичним вивченням проблеми людського вибору понять про добре і погане. Це означає, що: в галузі етики існують проблеми вибору рішень; в етиці існують поняття про добре і погане (моральні принципи); етика обіймається наслідками (сутністю) рішень.

Проблемна ситуація виникає, коли людині необхідно зробити вибір між різними діями, і правильний вибір не лежить на поверхні. Етичну проблемну ситуацію можна визначити як таке положення, коли вибір визначеної дії впливає на благополуччя інших людей. Саме кодекс етичної поведінки дає відповідні рекомендації, точно визначає критерії поведінки, специфічні для певної професії. У кодексах професійної етики, на відміну від теорії загальної етики, можна знайти рішення конкретних проблем. Крім того, у кодексах містяться і професійні вимоги. З погляду визначеної професії, кодекс є декларацією твердих норм поведінки і сприяє виконанню цих норм. Без цього стала б неможливою професійна дисципліна.

8.2. Класифікація професійної етики та особливості етики різних професій

Оскільки мораль виступає надзвичайно важливим елементом людської діяльності, сама діяльність людей у всій її різноманітності та специфічності не може не накладати відбиток і на специфіку моральної регуляції. Існують окремі види людської діяльності, де висуваються надзвичайно високі моральні вимоги до людей, які професійно нею обіймаються. Це стосується тих видів діяльності,

які здатні породжувати дуже гострі моральні колізії, що при інших видах діяльності виникають лише епізодично. Ці гострі моральні колізії мають місце передусім, там, де вирішуються питання життя і смерті, здоров'я, свободи, честі й гідності людини, де моральні якості спеціаліста набувають вирішального значення, де доля одного може значною мірою залежати від моральної спроможності іншого. Більше того, в деяких професіях навіть сама професійна спроможність спеціаліста багато в чому залежить від його моральних якостей. Це, передусім, стосується праці лікаря, юриста, вчителя, керівника, військового, дипломата, журналіста тощо.

Отже, йдеться про медичну, юридичну, педагогічну, військову, дипломатичну, журналістську етику. Саме в цих сферах діяльності особливо велика залежність однієї людини від іншої, і результати професійної діяльності однієї можуть мати доленосне значення для іншої. До представників названих професій суспільство висуває підвищені моральні вимоги не через їх масовість, а тому, що їх діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, їх інтересами.

Однак професій, де «об'єктом праці» виступають живі люди, чимало, і за змістом діяльності ці професії різні. У зв'язку з цим є необхідність їх розподілити, по-перше, на професії обслуговуючої праці (перукарі, продавці, офіціанти, поштарі та ін.), де багато професійних приписів, вимог, що мають обов'язковий характер, але вони не є власне моральними; по-друге – професії, де укорінилися традиції, сформувалися елементи морально-психологічного характеру, де моральні засади становлять не лише умову успішного здійснення професійної діяльності, а й є внутрішнім її компонентом (лікарі, вчителі, юристи, журналісти, дипломати та ін.) [27, с. 100-102.]

Головною ознакою цих професій виступає можливість «вторгнення» у духовний світ людини, у її долю, що і породжує особливі моральні колізії, які тягнуть за собою зміну субординації моральних вимог. Для регуляції цих колізій окрім загальнолюдських моральних цінностей, потрібні ще додаткові спонукання у вигляді підвищених моральних вимог, що й викликає до життя необхідність нових видів професійної етики.

У трудовій діяльності юриста, лікаря, дипломата, педагога, керівника будь-якого рівня, більше ніж в якійсь іншій, суспільство бере до уваги не тільки рівень освіти, обсяг спеціальних знань, вмінь, навичок, а й моральні якості працівника, під якими розуміють стійкі вияви моральної свідомості в поведінці і вчинках. Тут моральне «обличчя» посідає особливе місце, іноді воно відіграє вагомому роль у вирішенні професійних завдань.

У суспільстві, незважаючи на те, що в основі конкретних обов'язків представників тієї чи іншої професії є одні й ті самі вимоги загальної моралі, існують однак і специфічні моральні вимоги. Наприклад, для лікаря основною моральною вимогою є чуйне, уважне, турботливе ставлення до хворого, охорона здоров'я і життя людини; для вчителя – любов до дітей і усвідомлення відповідальності перед суспільством за виховання підростаючого покоління.

Професійний обов'язок вченого полягає в сумлінних пошуках істини, об'єктивності наукової аргументації, у сумлінні прогресу людства; представників правосуддя – у максимальній справедливості («юстиція» буквально означає «справедливість»), непідкупності, неухильній вірності духу закону, об'єктивності в аналізі матеріалів слідства, дотриманні почуття міри й такту при проведенні допиту свідків, нерозголошенні таємниці слідства тощо. Звичайно, можуть виникнути заперечення, що, мовляв, всі вказані вище вимоги не є суто специфічними, що всі люди повинні чуйно та уважно ставитися один до одного, бути чесними, правдивими, справедливими тощо. Безумовно, це так, але якість чуйності, гуманності, відповідальності у представників різних професій не тотожна, вона має свою специфіку і нюанси.

Всі види професійної етики спрямовані на планомірне використання трудового потенціалу для забезпечення соціального і морального прогресу. Суспільство, яке свідомо реалізує свої моральні можливості, піклується про своє моральне здоров'я, прагне стати морально чистішим, не повинно залишати поза увагою специфічні властивості професійної моральності, прогнозувати можливі зміни в ній, шляхи й методи вдосконалення.

У міру своєї науковості професійна етика може і повинна виразити

самоцінність морально-професійних нормативів у науково обґрунтованих положеннях, причому так, щоб кожен фахівець міг зробити оптимальний вибір цінностей, дій, поведінки, який підносив би його професійну діяльність, його як особистість, викликав потребу в такому устрої морального життя, котрий базується на загальнолюдських цінностях.

Кожна професія має свою власну мораль. Професія формує у її носіїв не тільки професійні навички, але і певні риси особи і відношення до змісту своєї діяльності. Поява професійної етики передуює створенню наукових теорій про неї, оскільки професійна етика виникає як первинне явище буденної свідомості, надалі розвивається вже на основі осмислення і узагальнення практики представників професійної групи. Ці узагальнення систематизують у вигляді кодексів (писаних і неписаних), що містять в собі не тільки етичні вимоги до змісту і результатів діяльності, але і до відносин, що виникають в процесі діяльності, а також висновки, зроблені на основі узагальнень. Таким чином, професійна етика – це не тільки наука про професійну мораль, але і етична самосвідомість сукупної професійної групи, її ідеологіями

Професійна етика, як і етика взагалі, не розробляється, а виробляється поступово в процесі повсякденної спільної діяльності людей. Професійна етика систематизує накопичений в процесі історичної практики досвід, характерний для певного виду діяльності, узагальнює його і удосконалює у міру вдосконалення цього виду діяльності. Тому професійна етика може розглядатися як різновид загальної моралі, що має специфічні риси, обумовлені виглядом і типом діяльності, – тобто є прикладною науковою дисципліною, що вивчає професійну мораль. Водночас вона може розглядатися як прикладна теорія моральності, що існує в професійному середовищі.

Професійна діяльність, об'єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належать насамперед: а) ставлення спеціалістів до об'єкта праці (слідчий – обвинувачений, лікар – хворий, вчитель – учень); б) стосунки спеціаліста з колегами; в) ставлення спеціаліста до суспільства.

Вона виникає у зв'язку з суспільним розподілом праці, що поклав початок відокремленню соціально-професійних груп. З їх утворенням виникла потреба в регулюванні стосунків між професіоналами та професіоналів з клієнтами. Спочатку це було невелике коло професій, котрі у процесі подальшої спеціалізації праці все більше диференціювалися, внаслідок чого виникали все нові й нові професії. Залежно від конкретних історичних умов переважала та чи інша сфера професійної діяльності. Ставлення до неї суспільства визначає її цінність [68, с. 144-150.]

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, що «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності. В кожній з цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, яка вправі сподіватися на ставлення до неї не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, розуміння. Професійна етика виникає з розвитком кожної професії. Вона також пов'язана з аспектами моралі, однак охоплює певне коло питань, яке обмежене етикою поведінки працівників конкретної професії. Загально прийняті норми поведінки коригуються відповідно до практики, виконують роль нормативного характеру. Професійна етика визначає правила морального вибору, що постає перед працівниками, а також конкретизує методи формування конкретного морального судження в конкретних ситуаціях.

Професійна етика обумовлена особливостями деяких професій, корпоративними інтересами, професійною культурою. Люди, які виконують однакові або близькі професійні функції, виробляють специфічні традиції, об'єднуються на основі професійної солідарності, підтримують репутацію своєї соціальної групи.

Моральна оцінка професії суспільством зумовлюється двома чинниками: по-перше, тим, що ця професія дає об'єктивно для суспільного розвитку; по-друге, тим, що вона дає людині суб'єктивно, а саме в плані морального впливу на неї. Будь-яка професія, оскільки вона існує, виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне призначення, свої

цілі. Та чи інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яке накладає відбиток на людей незалежно від того, хочуть вони цього чи ні. Всередині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і стосунки людей.

Професійна етика – це, передусім специфічний етичний кодекс людей певної професії. Кожна професія висуває до людей, які її обрали, відповідні моральні вимоги, породжує спеціальні моральні проблеми. Проте одні професії не потребують істотних коректив звичайних норм і правил поведінки людей, а інші настирливо вимагають цього. Йдеться, насамперед, про види діяльності, в яких об'єктом впливу є людина (освіта, медицина, юриспруденція). Проте і відносини між людьми професій інших категорій теж істотно залежать від їхніх моральних стосунків. Багато видів діяльності висувають до людей підвищені моральні вимоги.

Професійна мораль конкретизує загальні моральні норми і оцінки, які визначають ставлення людини до своїх професійних обов'язків, а опосередковано – до людей, з якими вона взаємодіє відповідно до свого фаху і до суспільства загалом. Її змістом є, передусім, відповідні моральні кодекси – зводи моральних норм і правил, які необхідно виконувати. Вони приписують певний тип відносин між людьми, що вважаються оптимальними з точки зору виконання людиною своїх професійних обов'язків.

У кожній професії є свої моральні «спокуси», моральні «доблесті» і «втрати», виникають певні суперечності, конфлікти, виробляються своєрідні засоби їх вирішення. До професійної діяльності людина залучається з її суб'єктивним світом почуттів, переживань, прагнень, способом мислення, моральних оцінок. Серед різноманітних ситуацій у професійних стосунках починають виділятися найбільш типові, які й характеризують відносну самостійність професій, її специфічну моральну атмосферу. А це, своєю чергою, зумовлює специфіку вчинків людей, своєрідність моральних норм їх поведінки.

8.3. Основні принципи службового етикету

Службовий етикет – це загальноприйняті (або декларативно встановлені) правила соціальної поведінки у професійному спілкуванні в конкретній організації. Це система норм та атрибутів ділового етикету, притаманна конкретній організації: вимоги до естетизації внутрішнього середовища організації, стиль спілкування; стандарти спілкування, ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення організації; частка заходів щодо формування іміджу організації.

Службовий етикет має, з одного боку, забезпечувати нормативну регуляцію процесу спілкування нерівних за соціальним статусом партнерів шляхом вирівнювання їх позицій, але не в соціальному, а тільки в комунікативному плані. З іншого – зберігати і підтримувати певну «нерівність» партнерів, що мають різний службовий статус, для забезпечення належної субординації і дисципліни.

Керівники провідних організацій звертають особливу увагу на питання ділового спілкування. Відомий американський підприємець Дж.Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування для ділової діяльності, казав: «Вміння спілкуватися з людьми – такий же товар, як цукор або кава. Але воно є таким важливим, що я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-яких інший товар у цьому світі».

Однією з функцій службового етикету є зближення людей з різними соціальними статусами, поліпшення їх взаєморозуміння та взаємоповаги. Етикет сьогодні – це, насамперед, засіб спілкування, засіб регуляції взаємовідносин людей, які спілкуються. Можна навести таку аналогію; без знання норм та правил службового етикету організації людина схожа на який опинився за кермом і виїхав на вулицю, не знаючи правил дорожнього руху. Організаційна поведінка в сучасних умовах народжує нові ситуації спілкування, вносить нові етикетні вимоги. Запам'ятати їх всіх неможливо. Життя набагато складніше, аніж правила, і в ньому трапляються такі ситуації, які досить важко передбачити навіть у найповнішому зведенні правил етикету.

Можливо, на сьогодні важливішим є не вивчити правила, а зрозуміти «дух», сутність та зміст етикету, тобто засвоїти основні принципи. Можна виокремити декілька таких принципів службового етикету [115].

Перший – це принцип гуманізму, людяності, який втілюється безпосередньо в моральних вимогах до культури взаємовідносин: ввічливість; тактовність; скромність; точність.

Ввічливість – форма взаємовідносин між людьми, сутність яких – доброзичливість, бажання добра іншій людині. Ввічливість має такі вияви, як уважне ставлення, готовність надати послуги іншій людині. Добре ставлення до людей – це головна основа моральності службового етикету сучасної організації.

Тактовність. У латинській мові слово «такт» означало дотик, почуття. Це те чуття міри, яке підказує людині в певній конкретній ситуації передбачливо не зауважувати помилок і вад іншої людини, не робити їй зауважень у присутності інших осіб, не ставити запитань, які ставлять співрозмовника в невігідне становище.

Скромність – уміння співвіднести самооцінку з думками людей, які нас оточують, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, вміти при цьому стримувати себе. Справжня скромність не має нічого спільного зі скутістю, закомплексованістю. Усе це вияви комплексу сором'язливості, що виникають у разі недостатнього володіння навичками вільного культурного спілкування. Особа не знає, як розпочати розмову з іншими, про що говорити, боїться щось або зробити не так, як треба.

Точність – вміння цінувати своє слово, виконувати те, що було обіцяно, своєчасно приходити, не запізнюватися. Існують різні сторони або відтінки ввічливості: коректність; шанобливість, гречність; люб'язність; делікатність.

Коректність – підкреслено офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах.

Шанобливість, гречність – ввічливість, яка підкреслює повагу до людини виявляється у ставленні до літніх людей, зокрема до жінок похилого віку.

Люб'язність – прагнення бути приємним і корисним (виявляється в дріб'язкових послугах, уважності).

Делікатність – ввічливість у поєднанні з особливою м'якістю й глибоким розумінням внутрішнього стану та настрою інших людей [26].

Другий принцип службового етикету – доцільність дій. Сучасний службовий етикет передбачає, що все у спілкуванні має бути поміркованими простим. Якщо ми не знаємо, як поводити себе в якійсь нестандартній для нас ситуації, то варто керуватись принципом доцільності і зручності. Треба пам'ятати, що зручно повинно бути не тільки нам, а й людям, з якими ми спілкуємося. Реальне життя складне й багатогранне, і тому виникають ситуації, що не регулюються встановленими правилами і нормами. Сучасний службовий етикет не догматичний, він передбачає можливість вибору.

Третій принцип службового етикету – це краса, або естетична привабливість поведінки. Правила етикету визначаються вимогами естетики, їх логіка не проста; «непристойно, тому що некрасиво». Сучасний загальний етикет та службовий етикет державної установи зорієнтовані на єдність форми та змісту вчинків їх посадових осіб та працівників. Тому доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформлене, бо будь-який вишуканий і шляхетний за намірами вчинок може за формою виглядати непривабливо й безглуздо або й втратити свій благородний моральний зміст. Найбільше це виявляється в манерах, жестах, міміці.

Основним принципом поведінки з точки зору службового етикету можна вважати глибоку повагу до інтересів та почуттів інших співпрацівників, усіх громадян, які переступають не лише поріг державної установи місцевого самоврядування, а й контактують у неформальній ситуації. В поняття службового (ділового) етикету входять норми і звичаї, регулюючі культуру поведінки людини в суспільстві.

Службовий (діловий) етикет, це є сукупність правил, пов'язаних з

умінням тримати себе в суспільстві, зовнішньою охайністю, правильністю побудови бесіди і ведення листування, письменністю і ясністю викладу своїх думок, культурою поведінки за столом і в інших ситуаціях ділового і світського спілкування.

Етичний сенс етикету виявляється, перш за все, в тому, що з його допомогою ми одержуємо, можливість виразити пошану до людини.

«Зміст етикету – визнання значущості людини або вияв пошани до нього, виражений у формі ввічливості, чемності» [137].

Залежно від призначення, соціальної приналежності його носіїв етикет може визначатися як придворний, дипломатичний, військовий, діловий і т.п.

Загальна тенденція, що характеризує сучасний етикет, – його демократизація, позбавлення від зайвої ускладненості і химерності, прагнення до природності і розумності. Ця тенденція, проте, не відмінняє всієї суворості і обов'язковості застосування етикету, наприклад, в такій сфері, як міжнародне спілкування, де відступ від загальноприйнятих норм може завдати збитку і країні, і її представникам.

Що стосується ділового (службового) етикету, то він ґрунтується на тих же етичних нормах, що і світський. Білоруський дослідник І. Браїм, відзначаючи взаємозв'язок ділового і світського етикетів, виділяє наступні загальні для них етичні норми:

– ввічливість, яка є виразом поважного відношення до людини. Проявляти ввічливість – значить, бажати добра людині. Суть ввічливості – доброзичливість; коректність або уміння тримати себе завжди в рамках пристойності, навіть в конфліктній ситуації;

– тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати йому «зберегти особу» в скрутній ситуації;

– скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і положення в суспільстві; благородність – здатність скоювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження ради матеріальної або іншої вигоди.

– точність – відповідність слова справі, пунктуальність і відповідальність

при виконанні узятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні [17].

В міжнародній сфері діловий етикет в цілому слідує нормам і традиціям, найбільш повно виражено в дипломатичному протоколі і етикеті. Під дипломатичним протоколом розуміється сукупність загальноприйнятих норм, правил і традицій, дотримуваних офіційними особами в міжнародному спілкуванні. При цьому дипломатичний етикет, як важлива частина протоколу, регламентує правила поведінки офіційних осіб під час різних заходів, що включають переговори, зустрічі делегацій, візити, бесіди, взаємні уявлення, прийоми і т.д.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів від сивої старовини до наших днів. В основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, але і представниками самих різних соціально-політичних систем, існуючих в сучасному світі.

Дипломатичний протокол і діловий етикет носять наднаціональний характер і у зв'язку з цим отримали широке розповсюдження у сфері міжнародного ділового спілкування.

Основні принципи протоколу відповідають етичним нормам ділового і світського спілкування і включають: 1) взаємну ввічливість; 2) такт; 3) невимушеність (природність, розкутість, але не фамільярність; 4) розумність (раціональність); 5) обов'язковість.

8.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на нормативній точці зору, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Основні принципи розробленого в XIX ст. філософами І. Бентамом і Дж. Ст. Міллем утилітаристського підходу говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, що приймає рішення, повинен розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшій кількості людей. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення завдання. Оскільки повні розрахунки можуть виявитися досить складними, допускається спрощення умов.

Наприклад, при розрахунку витрат і результатів у грошовому вираженні може використовуватися простий економічний критерій. Крім того, ухвалюючи рішення, правомірно розглядати тільки положення сторін, що без посередньо торкаються його рішення. Утилітарна етика виправдовує також введення в компанії заборон на вживання алкогольних напоїв і паління на робочому місці, а в деяких випадках і після закінчення роботи, тому що така поведінка негативно впливає на колектив організації.

Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинятися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. До припустимого відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, ніж зла. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найбільше можливе добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати один одному. Якщо індивід, що прагне до досягнення негайних позитивних результатів, йде на неправду й обман, вони всього лише викликають аналогічні відповідні дії.

Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі

необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, які взагалі ж не відповідні суспільним нормам. Саме тому, що індивідуалізм легко інтерпретувати як прагнення до винятково особистих цілей, він не користується особливою популярністю в сучасних високоорганізованих співтовариствах, орієнтованих на групові цілі. Даний підхід найбільшою мірою наближається до області вільного вибору [102].

Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвіку наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином захищає права людей, яких воно торкається. У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права:

1. Право на свободу згоди. Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому випадку, якщо він вільно дає дозвіл на нього.

2. Право на приватне життя. Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. Право на свободу совісті. Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. Право на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. Право на належну поведінку. У людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. Право на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Передбачається, що етично коректне рішення не повинно порушувати ці фундаментальні права людини. Таким чином, рішення про прослуховування розмов працівників порушує їх право на особисте життя. Право на свободу слова виправдає дії інформаторів, що повідомляють керівництву організації чи державним органам про незаконні чи недоречні дії співробітників.

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення

повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості. Розподільна справедливість вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне в однаковій мірі поширюватися і на того, і на іншого.

Отже, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), відношення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Але ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими джерелами [102].

Процедурна справедливість вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

Компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

Західний спеціаліст Т. Граунт-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. У розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі

корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми «екологічної безпеки». Особисто це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств із шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія «Леві Страус» нещодавно припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високо-етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки [91].

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, показали, що більшість з них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набуває чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К. Редолл писав, що в бізнесі необхідно покладатися на сумління індивідуума: це той бік свободи, який називається

відповідальністю.

Складовою підприємницької етики є культура ведення ділових переговорів між потенційними партнерами. Ділові переговори проводяться з метою встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, сумісних дій, вирішення питань, які становлять взаємний інтерес для сторін. Організація ділових переговорів вимагає ретельної підготовки, вивчення можливостей потенційного партнера, вміння спілкуватися в будь-якому культурному середовищі, знання національних традицій, звичок, правил етикету. Оволодіння етикою ведення переговорів є основою для встановлення щирих і міцних відносин між бізнесменами.

Якщо в західноєвропейських і американських фірмах для налагодження ділових зв'язків достатньо обміну офіційними листами, то японським бізнесменам важливий безпосередній контакт з потенційним партнером і особиста зустріч. Організовуючи таку зустріч, необхідно звертатися до послуг впливового в японських колах посередника. Японські компанії розглядають контракт не як юридичний інструмент, а як основу для налагодження відносин.

Питання для самоконтролю

1. За якої умови зростає суспільна довіра до особи, яка надає професійні послуги?
2. Які головні функції та завдання етики? Які ви знаєте етичні аспекти?
3. Охарактеризуйте підходи до опису систем цінностей і прийняття етично складних рішень.
4. Назвіть заходи щодо забезпечення етичної поведінки?
5. Наведіть приклади кількох особливостей етики різних професій.

Тестові завдання

1. У якій з наведених професій моральний аспект відіграє основоположну роль?
 - A. лікар;
 - B. музикант;
 - C. інженер;
 - D. повар.
2. Професійна етика – це:
 - A. наука, яка вивчає права, обов'язки та відповідальність будь-якої особистості в суспільстві;
 - B. прикладна соціально-філософська дисципліна, яка вивчає походження, сутність, специфіку, суспільні функції морально- професійних норм і

- стосунків, закономірності їх розвитку на різних історичних етапах;
- C. наука, яка в поєднанні з педагогікою та психологією визначає моральні принципи та норми, якими повинна керуватись особистість при виконанні службових обов'язків.
- D. система конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тієї чи іншої професійної діяльності людей.
3. Головним завданням професійної етики є:
- A. допомогти сучасній людині осмислити життя в усій його багатозначності та глобальності;
- B. обґрунтування й розуміння моралі як явища загальнолюдського на протигагу класовому, національному, корпоративному;
- C. розширити горизонти індивідуального сприйняття світу, вводячи у нього широкі соціоморальні, гуманітарні критерії оцінки усього, що відбувається;
- D. показати зв'язок сучасного з минулим і майбутнім.
4. Об'єктом вивчення в професійній етиці є система взаємозумовлених стосунків, основу яких складає:
- A. ставлення спеціаліста до об'єкта праці;
- B. ставлення спеціаліста до суспільства;
- C. ставлення спеціаліста до колег;
- D. всі відповіді вірні.
5. Моральна оцінка професії суспільством зумовлюється такими чинниками:
- A. тим, що ця професія здійснює для історичного розвитку;
- B. тим, що ця професія дає об'єктивно для суспільного розвитку;
- C. тим, що ця професія дає людині суб'єктивно, а саме в плані морального впливу на неї;
- D. тим, які результати розвитку завдяки цій професії будуть досягнуті.
6. За яке вміння Дж.Рокфеллер готовий платити більше, ніж за будь-який інший товар у світі?
- A. вміння спілкуватися.
- B. вміння слухати.
- C. вміння витратити гроші.
- D. вміння швидко ходити.
7. Люди, які обіймаються якою-небудь професією, зацікавлені в суспільній довірі, високій якості своїх послуг незалежно від поведження окремих представників цієї професії тому, що:
- A. для представників будь-якої професії етичне поведження – не простий звук, а життєва необхідність;
- B. в суспільстві завжди мали велику цінність моральні норми та принципи особистості;
- C. історично склалися як духовний аспект етики, так і практичний;

D. всі відповіді вірні.

8. Логіка соціально-моральної поведінки полягає у вивченні:

- A. можливих варіантів поведінки особистості;
- B. реальних моральних явищ та процесів;
- C. міри складності наданих професійних послуг;
- D. всі відповіді вірні.

Тема 9. Моніторинг стану етичних відносин в трудових колективах

9.1. Специфіка управління поведінкою окремої людини в організації

Кожна людина в організації виконує якусь функцію (соціальну роль). Роль – це стійкий шаблон поведінки, яка відтворюється людьми з однаковим статусом (позицією) у соціальній системі. У ролі віддзеркалюються соціально типові аспекти поведінки. Але треба мати на увазі, що рольова поведінка особистості звичайно розглядається як функція двох головних змінних: соціальної ролі та «я». З огляду на це можна розглядати рольову поведінку як єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуальності людини, тобто кожен соціальну роль особистість грає індивідуально, залежно від свого характеру, здібностей, темпераменту та ін.

Якість виконання людиною тієї чи іншої ролі залежить від того, наскільки вона розуміє її специфіку та в якій мірі ця роль приймається та засвоюється людиною, тобто інтерналізується. Інтерналізація працівниками своїх функціональних ролей в організації передбачає передусім розуміння цілей і завдань організації та згоду з ними. Якщо людина розуміє офіційні вимоги власної ролі та готова прийняти її (виконати), то відбувається трансформація офіційних рольових приписів у відповідні внутрішні спонукання, що впливає на формування індивідуального стилю рольової поведінки, яка віддзеркалює важливі особистісні якості працівника.

У зв'язку з цим першочергове значення має роль менеджера у створенні умов для інтерналізації працівником соціальних ролей та здійснення на нього

управлінського впливу. Усвідомлення та використання виявлених характеристик працівників і їх поведінки сприятиме ефективнішому управлінню їх діяльністю та досягненню кращих результатів [36].

Тип особистості людини впливає на її поведінку, діяльність, стиль спілкування. Виявлення типу особистості набуло сьогодні значного поширення. На практиці використовують різні класифікації. Доцільно знати так звану типологію Майєрс Бриггс, оскільки ця класифікація має серйозне обґрунтування та довела власну ефективність під час багаторічного використання (табл. 1.9).

Ще цікавішою є психометрична концепція особистості, яку запропонувала С. Деллінгер. Концепція дає можливість не тільки швидко визначити тип особи, а й розробити доцільну стратегію і тактику взаємодії з нею. Хоча кожна людина має сталий тип особистості, її стан змінюється під впливом як внутрішніх психологічних процесів, так і зовнішніх чинників. Психологічна теорія, за допомогою якої можна досить ефективно описати зміну різних станів людської психіки, має назву транзакційний аналіз.

Таблиця 1.9

Характеристика чотирьох шкал переваг (за типологією Майєрс-Бриггс)

Відновлювання енергії	
Екстраверт (E) Здобуває енергію із зовнішнього світу (людей, занять, речей)	Інтроверт (I) Отримує енергію зі свого внутрішнього світу (думки, емоції, враження)
Збирання інформації	
Людина сенсорного типу (S) Віддає перевагу одержанню інформації завдяки використанню п'яти органів чуття. Приділяє увагу перш за все реальному	Людина інтуїтивного типу (N) При здобутті інформації віддає перевагу «шостому чуттю» та звертає увагу насамперед на можливості
Прийняття рішень	
Людина аналітичного типу (T) Приймає рішення «розумом» на підставі логіки та об'єктивних міркувань	Людина нормативного типу (F) Приймає рішення «серцем» на підставі власних переконань та суб'єктивних цінностей
Спосіб життя	
Тип людини, що вирішує (J) Віддає перевагу впорядкованому та спланованому способу життя	Тип людини, що сприймає (P) Віддає перевагу спонтанному та гнучкому способу життя

Ефективне управління поведінкою працівників в організації неможливе без розуміння менеджером основ трансактного аналізу та вміння визначити позицію людини. Ці знання та навички уможливають безконфліктну взаємодію підлеглих та правильне розуміння ними управлінського впливу.

Доцільно виявити та розглянути причини і типи маніпуляцій в організації. Треба пам'ятати, що маніпулятивна поведінка – це один із стилів взаємодії, яким може скористатися не тільки працівник, а й менеджер, якщо вважає за доцільне. Тому є сенс розглянути можливі системи маніпуляцій.

Будь-яка компанія зацікавлена в тому, щоб її працівники поводитися певним чином. Поведінка людини – сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених обійманою посадою, тобто розумінням власних функцій. Ефективна поведінка працівників виявляється тоді, якщо вони сумлінно виконують свої обов'язки, готові заради компанії виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткових зусиль, знаходять можливості для співпраці [136].

Перший підхід для вирішення цієї проблеми – підбір людей з певними якостями, які можуть гарантувати бажану для організації поведінку її членів.

Другий підхід, який не виключає першого, полягає в тому, що організація впливає на людину, змушує її модифікувати свою поведінку в потрібному для компанії напрямі. Людина здатна змінювати свою поведінку на основі усвідомлення свого попереднього поведінкового досвіду і вимог, що висувують до її поведінки з боку організаційного оточення.

Поведінка людини в організації детермінується службовими нормами, правилами і виявляється насамперед наступними якостями: об'єктивність індивідуума, його схильність до домінування-слухняності, честолюбство, імпульсивність і соціальність.

Об'єктивність – це принцип поведінки, коли вона керується ситуацією. Коли шеф кричить на працівника – це психологічно невірний метод спілкування начальника і підлеглого. «Об'єктивна» людина здатна вести себе раціонально й об'єктивно в будь-якій ситуації.

Неадаптивна або необ'єктивна поведінка часто є результатом фрустрації. Фрустрація – психічний стан дезорганізації свідомості і діяльності особистості, викликаний об'єктивно невизначеними і невиправданими перешкодами до бажаної мети. Люди, що перебувають у стані фрустрації, через те що зіткнулися з перешкодою або дилемою, можуть реагувати такими ірраціональними способами: стати агресивними аж до фізичного насильства; опуститися до інфантильної реакції; вперто триматися звичного способу дій, відмовляючись сприймати розумні пропозиції; «опустити руки», втративши всі ознаки ініціативності і душевної рівноваги.

Схильність до домінування – це прагнення брати на себе ініціативу в міжособистісних відносинах або встановлювати контроль над ними. Схильність до домінування може варіювати залежно від ситуації, так само як і від властивостей людини. Адміністратор може бути схильний до домінування у своїх відносинах з підлеглими, але покірний у присутності вищих керівників. Крайні прояви домінування чи покірності є зазвичай показниками фрустрації чи інших службових особистісних патологій.

Честолюбна людина постійно стурбована своїм статусом і просуванням в організації. У своїй поведінці вона може бути чи не бути схильною до домінування, але вкрай чутливою до змін рангу, платні чи інших ознак свого статусу. Люди істотно відрізняються одна від одної за ступенем імпульсивності і твердості характеру, тобто схильності швидко приходити до рішень і твердо стояти ухваленому рішенні. Схильність всіляко відтягувати ухвалення необхідного, але неприємного рішення властива майже всім адміністраторам.

Соціальність – це сприйнятливність індивідуума до поглядів і бажань тих, з ким він безпосередньо спілкується. Ця сприйнятливність є одним з головних засобів пристосування до групових норм. На працівників з низьким ступенем соціальності стимули, звернені до людини як до окремого індивідуума, діють ефективно. Такі працівники можуть ретельно працювати, щоб домогтися премії чи забезпечити собі швидке просування, навіть наражаючись на негатив колег. Для працівників з високим ступенем соціальності такі стимули радше стануть

«неефективними», поки вони не будуть звернені до всієї робочої групи. Для таких службовців їхня спорідненість з робочим середовищем може виявитися основним фактором мотивації.

Будь-яка особистість характеризується:

- загальними якостями (інтелект, розум, спостережливість, працездатність, організованість, товарицькість тощо);
- специфічними властивостями (здатність до того чи іншого виду діяльності);
- підготовленістю до певного виду діяльності (у вигляді сукупності знань, умінь, навичок);
- певним складом характеру;
- біологічно зумовленими особливостями (наприклад, темпераментом);
- спрямованістю (сукупністю інтересів, прагнень, ідеалів) [136].

Особистісні риси значною мірою впливають на якість виконання покладених на людину функцій, стиль її роботи, відносин з оточенням. Стійкість цих рис дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, які показують її суб'єктивну реакцію на ситуацію і оточення. Основою трудової поведінки є мотиви, внутрішні устремління, що визначають спрямованість трудової поведінки людини та її форми. Одна і та ж поведінка може мати різну мотиваційну основу. Мотивація – ключ до розуміння поведінки людини і можливостей впливу на неї.

Різна поведінка людей в організації дозволяє виділити типи темпераменту, характери, враховуючи їх в управлінні. Визначивши психологічний тип партнера, керівник може вибрати правильні дії. Можна виділити чотири типи поведінки людини в організації.

Перший тип поведінки (відданий і дисциплінований член організації) характеризується тим, що людина повністю приймає цінності та норми поведінки, намагається поводитися так, щоб її дії не суперечили інтересам організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль відповідно до норм і форм поведінки в організації. Результати дій такої

людини в основному залежать від її особистих можливостей і здібностей і від того, наскільки вірно визначено зміст її ролі. Для цих людей керівництво та підпорядкування є усвідомленою необхідністю, зокрема такою, що виходить з почуття обов'язку.

Другий тип поведінки («пристосуванець») характеризується тим, що людина не сприймає цінностей організації, однак намагається поводитися, дотримуючись норм і форм поведінки в організації. Вона робить все за правилами, але її не можна вважати надійним членом організації, оскільки вона, хоча і є хорошим і старанним працівником, може в будь-який момент покинути організацію або вчинити дії, що суперечать її інтересам.

Для цих людей керівництво або підпорядкування внутрішньо бажані, приносять певне задоволення (у керівників це обумовлено можливістю проявити себе, продемонструвати власну владу, отримати насолоду від цього відчуття; підлеглі звільняються від необхідності думати, ухвалювати самостійні рішення).

Третій тип поведінки («оригінал») характеризується тим, що людина сприймає цінності організації, але не приймає наявні в ній норми поведінки. В цьому випадку у неї може бути багато труднощів у взаєминах з колегами і керівництвом. Коли організація може відмовитися від усталених норм поведінки щодо таких її членів і забезпечити їм свободу вибору форм поведінки, вони можуть знайти своє місце в організації, успішно пристосуватися до організаційного оточення.

Четвертий тип поведінки («бунтар») характеризується тим, що людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, постійно конфліктує з оточення. Така поведінка є вимушеною, зовні нав'язаною, що обумовлено як нерозумінням необхідності цінностей і норм поведінки в організації, так і відсутністю відповідних навичок і звичок [136].

9.2. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Вивчення ціннісних орієнтацій робітників

Результати численних досліджень свідчать, що на продуктивність праці впливають не тільки технічно-економічні фактори, а й психологічна атмосфера в колективі. Як зробити цю атмосферу сприятливішою для роботи кожного члена колективу? Відповісти на це питання допоможе поняття «соціально-психологічний клімат» колективу. У вітчизняній і зарубіжній соціальній психології відомо багато робіт, присвячених цій проблемі. Інтерес до неї пов'язаний із такими чинниками, як:

- зростаючі вимоги до рівня психологічної включеності людини в трудову діяльність;
- інтенсифікація психічної діяльності людей у сучасному світі;
- моделювання нових людських стосунків і людських спільностей.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату для кожного члена колективу – завдання не тільки психологічне, а й соціальне, тому що від його вирішення залежить ступінь задоволеності людини працею та кінцеві результати трудового процесу.

У зарубіжній соціальній психології соціально-психологічний клімат розглядається як «організаційний клімат», пов'язаний із домінуючими в організації цінностями, настановами і стилем керівництва. У вітчизняній соціальній психології соціально-психологічний клімат вивчається як поліфункціональний показник, що має такі складові:

- ступінь психологічної включеності людини в діяльність;
- міра психологічної ефективності цієї діяльності; рівень психічного потенціалу особистості та колективу, його резерви і можливості (не тільки реалізовані, а й приховані, невикористані);
- масштаб і глибина бар'єрів на шляху реалізації психологічних резервів колективу;
- зрушення, що відбуваються в структурі психічного потенціалу особистості під впливом науково-технічного прогресу.

Усе різноманіття стосунків можна розглядати крізь призму двох основних параметрів психологічного настрою: предметного та емоційного – через

характер сприйняття людиною її діяльності та задоволеність чи незадоволеність діяльністю. Аналіз та систематизація наукових доробок з означеної проблеми дозволив побудувати узагальнену структуру соціально-психологічного клімату колективу (рис. 1.10).

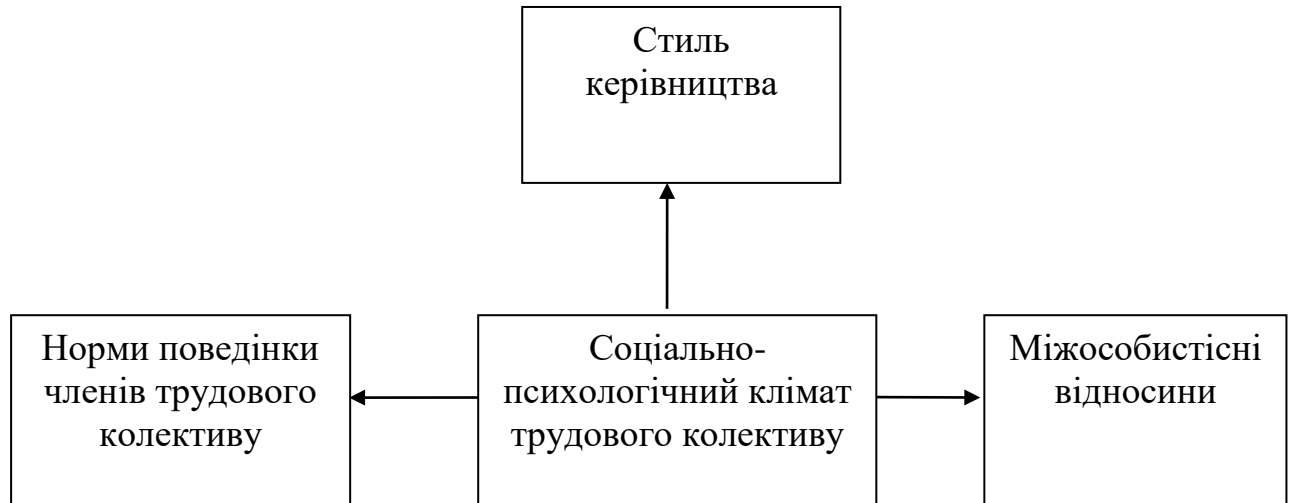


Рис. 1.10 Структура соціально-психологічного клімату трудового колективу

З рис. 1.10 видно, що елементи які входять до структури знаходяться у тісному взаємозв'язку. Отже, до найбільш важливих компонентів соціально-психологічного клімату трудового колективу віднесено:

- норми поведінки членів колективу є обов'язковою умовою кооперації й організації сфери обслуговування. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі підприємства;

- стиль керівництва і його роль значно зросли в наш час. Різноманіття форм власності, конкуренція між ними, прискорене розвиток ринкових відносин вимагають особливо тонкого, умілого керування. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне перекіс і недолік ресурсів для виконання конкретної задачі;

– міжособистісні відносини є стороною об'єктивних відносин, що мають винятково великий вплив на поведінку співробітників. Система таких відносин у силу своєї внутрішньої психологічної обумовленості (симпатія, антипатія, байдужність, дружба й ворожість й інші психологічні залежності між людьми в колективі) складається часом стихійно, вона менш зрима, організаційно не оформлена. У процесі спілкування, і взаємин виникають і розвиваються різні соціально-психологічні явища й процеси: взаємні вимоги й вселяння, постійні загальні взаємні оцінки. Співпереживання й співчуття, психологічне суперництво й змагання, наслідування й самоствердження, престиж – такий їх неповний перелік. Всі вони є стимулами діяльності й поведіння, механізмами саморозвитку й формування особистості [6].

Соціально-психологічний клімат виявляється у ставленні людей одне до одного і до загальної справи, але цим феномен не вичерпується. Він позначається на соціальних настановах людей до світу в цілому, на їхньому власному світовідчутті та світосприйнятті, а це виражається системою ціннісних орієнтацій особистості як члена певного колективу. Таким чином, вияви соціально-психологічного клімату можуть бути безпосередніми й опосередкованими.

Ставлення до світу (система ціннісних орієнтацій особистості) і до себе (своє світовідчуття, самоставлення, самопочуття) – опосередковані вияви соціально-психологічного клімату, оскільки вони залежать не тільки від ситуації в цьому колективі, а й від інших чинників (як макромасштабних, так і суто особистісних).

Ці два прояви соціально-психологічного клімату (ставлення до світу і до себе) формуються протягом життя, залежать від способу життя людини в цілому, але це не виключає можливості розгляду їх і на рівні конкретного колективу. Кожен член колективу виробляє в собі відповідні цьому клімату певні якості, сприйняття і відчуття свого «я» у рамках даної групи.

Виділення в структурі відносин соціально-психологічного клімату взаємин членів колективу дає деяким авторам підстави говорити про моральну

сторону стосунків і, виходячи з цього, визначити три блоки в структурі соціально-психологічного клімату: соціологічний (усе, що пов'язане зі спільною діяльністю людей); психологічний (настрій, почуття, інтереси членів групи); моральний (існуючі в колективі норми ставлення до праці і одне до одного).

Чинники, що впливають на формування соціально-психологічного клімату, можна об'єднати у дві групи: ті, що визначають його стан у кожний конкретний момент, і ті, що детермінують його природу взагалі: глобальна макросфера (стан суспільних відносин, соціально-психологічна атмосфера суспільства, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу); локальна макросфера (соціальна організація); на цьому рівні можна говорити про два чинники соціально-психологічного клімату колективу: культуру організації праці та керівництва, культуру людських стосунків і спілкування.

Соціально-психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною, та нейтральною спрямованістю.

Соціально-психологічний клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим або здоровим, з негативною спрямованістю несприятливим або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним.

Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Так сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда ;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість в групі;
- ділова критика;

– вільне висловлювання власної думки відсутність тиску керівників на підлеглих достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації ;

- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі (Орбан-Лембріх);
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника [6].

Також слід зазначити, що проблема довіри людей один до одного в організації є одною із найбільш актуальних проблем в колективі. Такий внутрішній соціально-психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники сприятливого соціально-психологічного клімату: високі результати діяльності; міцна трудова дисципліна; низька плинність кадрів; відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується прямо протилежними ознаками: члени таких колективів байдуже ставлять один до одного і до колективу в цілому; не уболівають за стан справ; відпрацьовують необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Іншими словами, можна стверджувати, що за несприятливого соціально-психологічного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче розділені в часі та просторі, що приводить до невисоких результатів в роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи.

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується певною

збалансованістю, як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Фактори, визначають зміст та стан соціально-психологічного клімату в кожний конкретний момент і становить його структуру і функції взагалі те, що визначає всю його природу. Виділяють два рівня таких факторів: а) фактори глобальної макросфери (макросфери); б) фактори локальної мікросфери (мікросфери).

Фактори глобальної макросфери – це вся система суспільних відносин, соціально-психологічна атмосфера в цілому, соціально-економічна ситуація в країні.

Під факторами локальної мікросфери розуміється предметно-речова сфера діяльності і взаємодії членів колективу між собою.

Фактор офіційних організаційних зв'язків між членами первинного колективу закріплюється в його формальній структурі, яку Ухтомський розуміє, так: 1) спільно-індивідуальна діяльність; 2) спільно-послідовна діяльність; 3) спільно-взаємодіюча діяльність.

Матеріали прикладних досліджень показують, що самі по собі особливості той чи іншої «моделі спільної діяльності» відображається в результаті, на психологічних рисах колективу.

Наступним фактором є індивідуально-психологічні особливості членів колективу. Відношення до навколишнього середовища (система ціннісних орієнтацій особистості) і відношення до себе (своє самовідчуття, само відношення, самопочуття) – це все і є, елементи і фактори водночас. Кожний член колективу виробляє в собі відповідно цьому клімату освідомлення, сприйняття і відчуття свого «я» в рамці даної спільності.

Т. Ньюком пише «я прийшов до висновку. Що кінцева ситуація в якій вибираючи одне одного суб'єкти знаходять схожість в відношенні вибору других, визначається в значній мірі психічними факторами виявлених на основі перших отриманих емоційних реакцій».

Ухтомський знову звертає увагу, на емоційну основу соціально-

психологічного клімату. Він говорить, що людська поведінка, базується перш за все, на емоціях вони активізують і організують сприйняття, мислення, впливають на перцептивні процеси, фільтрують інформацію, яку людина отримує за допомогою органів чуття. Можна сказати, що емоції зіграли важливу роль в виживанні людства. Очевидно, що людина не стала, би людиною, якби не емоції, що спонукали до єднання і в результаті зробили соціальними. Теорія диференційних емоцій признає за емоціями – функцію детермінанти в широкому діапазоні проявлення: від насилля до вбивства – з одного боку, до актів самопожертви і героїзму – з другого.

Емоції розглядаються не тільки, як основна мотиваційна система організму, а й в якості фундаментальних особистих процесів, надаючи значення і зміст людському буттю. Їм відводиться важлива роль в поведінці людини, так і в свідомості.

Для організації особистості, для її соціальної взаємодії і для людського буття на вищому розумінні цього слова принципово важливі системи: емоційна; перцептивна; когнітивна; моторна. Їх взаємодія формує основу істинної людської поведінки. Результатом гармонії взаємовідносин систем стає ефективна поведінка – адаптація. І навпаки дезадаптація – порушення або не правильне здійснення системної взаємодії.

Емоція радості, наприклад має позитивне значення не тільки при формуванні взаємної прив'язаності між батьками і дітьми, а й впливає на розвиток соціальних відносин зрілої людини. Формування почуття прив'язаності взаємодовіри між людьми, являється дуже важливою, що формує функція радості [63, с. 310-330].

Із всього сказаного, стає очевидним, що проявлення соціально-психологічного клімату багатогранні, як і в поведінці людини, так і в різних системах їх відношень.

9.3. Моббінг як прояв неблагополучного стану етичних відносин в трудовому колективі

Сучасне динамічне життя висуває багато нових проблем, що потребують ретельного вивчення. Серед них – явище моббінгу, яке позначає своєрідний психологічний терор з боку колег по роботі або керівника і призводить до погіршення соціально-психологічного клімату колективу. На Заході про моббінг говорять вже років десять, а в нашій країні про моральне переслідування на роботі заговорили недавно.

Моббінг – це будь-яка форма гоніння, переслідування на робочому місці. Часті випадки недостойних чи неприємських дій по відношенню до деяких працівників, котрі принижують честь і гідність особи настільки, що часто провокують звільнення людини з місця її роботи, важку депресію або й самогубство. Федеративний суд Німеччини з трудових спорів поняття моббінг визначає як «систематичний прояв ворожості, знуцання та дискримінації – як серед найманих працівників, так і щодо підлеглих з боку керівництва».

На жаль, в Україні відсутні правові регуляторні механізми щодо цього питання. Тобто особа має право захищатися у суді, наприклад за наклеп, але виграти такий судовий процес малоімовірно без свідків, доказів і правової бази. Моббінг в свою чергу – це не тільки наклеп, це сукупність багатьох психологічних факторів, які негативно впливають на психо-емоційний стан як особи, що зазнає таких переслідувань, так і колективу в цілому. Залишається чекати на прецедент або надіятись на Верховну Раду, котра з часом прийме закон, який буде захищати честь і гідність людини на робочому місці.

За статистикою, у країнах Західної Європи моббінгу зазнають майже 20% працівників. Статистика опирається тільки на точні дані, отже, існує ризик, що ця цифра насправді більша, бо багато працівників з цього приводу мовчать або просто полишають місце роботи, не вказуючи справжню причину.

Національним управлінням здоров'я та безпеки Італії ще в далекому 1977 році був прийнятий «Закон про заходи проти психологічного переслідування на робочих місцях». В ньому вказується, що роботодавець мусить планувати і організовувати роботу таким чином, щоб, по можливості, попередити будь-які форми гоніння в колективі. Роботодавець чи керівник мусить чітко вказати, при

перших проявах моббінгу, що такі прояви гоніння не будуть толеруватися під час робочого процесу.

Під час психологічних переслідувань мусять застосовуватись ефективні методи боротьби. Працівники, що зазнали гонінь зі сторони своїх колег по роботі, мають право на допомогу і підтримку, для чого роботодавець має вжити відповідні заходи.

Зародком таких форм переслідувань можуть бути недоліки, пов'язані з організацією трудового процесу чи внутрішньою системою поінформованості колективу, невдале керівництво робочим процесом, непомірні навантаження роботою або її недостатність. Можливо, на робоче місце, зайняте «жертвою», претендують інші працівники, або політика міжперсонального спілкування, обрана керівництвом, не відповідає критеріям здорового колективу. Причиною моббінгу може бути і неадекватний тип поведінки керівника щодо найманих працівників [65, с. 25].

Постійні невирішені організаційні проблеми можуть у свою чергу стати причиною важкого ментального тиску в колективах, де знижений імунітет до стресу. Така ситуація може спровокувати пошуки винуватця – «жертви» – і ввімкнути поведінку відмови від спілкування і співпраці з деякими колегами.

Мотив треба шукати в умовах реальної робочої обстановки, особливо у випадку, коли кілька осіб були у довшому періоді часу об'єктами різних типів переслідувань. Природно, що часом причини моббінгу треба шукати у поведінці окремих членів колективу. Але і в цьому випадку майже завжди присутні незадовільні умови праці, через що окремі працівники під тиском страху та невпевненості у завтрашньому дні не знаходять інших рішень їхньому глибокому незадоволенню, як тільки діяти так, щоб провокувати та принижувати своїх колег по роботі.

Часті інновації, реструктуризації, інші зміни в колективі призводять до страху втратити робоче місце, тому в декого прокидається інстинкт самозбереження, і людина починає топити свого ближнього, щоб самій залишитися на плаву.

Моббінг виявляється в недобррозичливому ставленні до певного члена колективу, в його необ'єктивній критиці, в ігноруванні цієї людини у сфері спілкування. Це призводить до напруженості у сфері міжособистісних стосунків, погіршення соціально-психологічного клімату та зниження продуктивності праці. Моббінг може бути як горизонтальний (непорозуміння у сфері стосунків людей з однаковим статусом), так і вертикальний (керівник-підлеглий).

Горизонтальний моббінг виникає внаслідок недоліків організаційної структури підприємства (недостатня завантаженість співробітників, відсутність орієнтації на кінцевий результат). Не маючи можливості ефективно працювати, співробітники починають шукати «винуватця» – ним часто стає той, хто, незважаючи на загальні настрої, наполегливо працює або за професійними якостями більш успішний і тому є для колег своєрідним «більмом на оці».

Моб-група в такому випадку починає з дружніх натяків, що робота не підходить або стає заважкою для певного працівника. Наступний крок – доведення до керівництва викривленої інформації таким чином, щоб провина або відповідальність за неуспіх були покладені на об'єкт моббінгової атаки. Маніпуляції моб-групи можуть дійти до скарг в контролюючі органи на дії начальника, якщо він вирішив підтримати несхваленого групою працівника [128, с. 18].

Вертикальний моббінг (боссинг) – тиск зі сторони керівництва – більш поширений, ніж горизонтальний. Він, як правило, виникає у колективах, де діють неформальні правила спілкування і керівництво не вміє чи не бажає розв'язувати конфлікти цивілізованими методами. За певним співробітником може бути організоване цілеспрямоване спостереження з метою винесення йому доган (фіксуються навіть декількахвилинні запізнення, неявні помилки у роботі). Виділяються такі методи боссингу: винесення доган, «завалювання» складними завданнями, відсутність матеріального стимулювання і підвищення заробітної плати, навантаження дорученнями, які нижче рівня компетентності

фахівця, штучне створення несприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. Використання цих методів призводить до того, що професіонал, який поважає себе, піде з роботи самостійно.

Найлегшим наслідком моббінгу для людини є перехід на іншу роботу, а найважчим – самогубство. Конструктивними для працівника, що зазнає моббінгу, може бути використання «копінг-стратегій» (від «соорре» – з англ. «подолання»). Копінг-стратегії – усі види ефективної взаємодії суб'єкта із складною психологічною ситуацією з метою оволодіти, пом'якшити, звикнути або ухилитися від неї. А. Хаммер і М. Зеіндер розробили власну класифікацію психологічних джерел подолання складних життєвих ситуацій.

Ефективними у ситуації моббінгу може бути звернення і отримання енергії з п'яти «ресурсних» сфер – пізнання і уявлень, почуттів, відносин з людьми, духовності, фізичного буття. Д. Террі підкреслює, що здатність суб'єкта протистояти несприятливим обставинам підсилюється, якщо він знає про наявність соціальної підтримки від певного оточення. Дослідниками встановлено, що висока самооцінка, внутрішній локус контролю, низький рівень тривожності людини є запорукою того, що використання копінг-стратегій буде успішним і складна життєва ситуація буде подолана [34, с. 21-24].

В ситуації моббінгу багато залежить від мудрості керівника, який має дбати про ефективність роботи колективу. Серед конкретних прийомів, які допоможуть керівнику позбутися горизонтального моббінгу, виділяють такі: внутрішні ротації працівників, бесіди із співробітниками по з'ясуванню причин агресії, формувати правила внутрішньогрупової поведінки, рішуча боротьба із травлею співробітників, навіть до звільнення активних учасників моб-груп. Якщо ж керівник сам був задіяний у цьому процесі, для нього правильним буде визнати свою помилку публічно і не допускати подібної поведінки в майбутньому, чітко визначити власну реакцію на прояви моббінгу у майбутньому і проводити мінімум раз на півроку заходи з профілактики цього негативного явища.

За оцінками експертів, звільнення працівників, пов'язані з утисками на

робочому місці, обходяться економіці Німеччини майже в 50 млн. євро на рік. В яких би формах не проявлялись наслідки, вони є важкими як для самого працівника, так і для колективу і підприємства взагалі.

Назвемо основні наслідки моббінгу для людини:

1. Зростання незадоволення, знервованості чи збайдужілості.
2. Часте порушення встановлених правил, чи занадто строге слідування їм.
3. Зниження працездатності.
4. Часті випадки стресових ситуацій та ослаблений імунітет на стрес, часом з травматичними нервовими кризами.
5. Фізіологічні патології: спочатку головний біль та безсоння, пізніше починає непокоїти серце і шлунок.
6. Впадання в залежність від наркотичних препаратів, алкоголю, тютюну.
7. Втрата самоповаги, занижена самооцінка. Особа скаржиться на речі та події, ясно виражена депресія і маніакальна симптоматологія.
8. Часом виразна агресія чи швидка стомлюваність
9. Непосильність передбачати майбутнє.
10. Суїцидальні думки чи акти самоушкодження.

Відбуваються такі зміни в колективі:

- падає ефективність і продуктивність праці;
- не поважаються правила, встановлені на підприємстві, та зростає критика щодо роботодавця та керівників;
- відбувається поступовий, але неухильний спад довіри між колегами та до керівництва, знижується почуття безпеки;
- збільшується кількість відсутностей працівників на роботі через хвороби та відпустки за свій рахунок;
- часті звільнення призводять до відтоку професіоналів, зростає загроза текучості кадрів;
- спадає імунітет до стресу та погіршуються симптоми незадоволення.

Якщо акти гоніння на робочому місці стають затяжними і симптоми стають хронічними, то потрібна невідкладна допомога лікаря чи психолога.

Встановлюється чітка тенденція бачити великі проблеми там, де їх немає, тобто «робити з мухи слона». Колектив постійно шукає «жертву» – винуватця в ситуації, що склалась. Якщо негайно не прийняти відповідні міри, то ситуація буде тільки погіршуватись.

Різні форми тиску можуть бути використані як окремими працівниками, так і керівниками через своїх «підданих». Такі явища, як психологічний тиск, ментальна жорстокість, соціальна ізоляція і насилля (часом сексуальне), становлять сутність моббінгу. Якщо завчасно не попередити такі дії, то вони потягнуть за собою досить серйозні проблеми з тяжкими наслідками як для окремого працівника підприємства, так і для колективу в цілому.

Можна назвати такі основні форми моббінгу:

- оббріхування та зводження наклепів на працівника та його сім'ю;
- відмова у наданні інформації, якою працівники мають право вільно користуватись на робочих місцях. надання завідомо невірної інформації;
- саботування чи заважання працівникові у виконанні його службових обов'язків;
- виключення працівника з соціального життя колективу, бойкотування, дискримінація та приниження;
- таємний контроль праці особи з метою їй нашкодити;
- погрожування, залякування або відкрите чи приховане знущання з члена колективу;
- «навішування» на працівника адміністративних санкцій без видимої на те причини, без пояснення проблеми з метою її вирішення;

Щоб уникнути непорозумінь, варто вказати, що випадкові неспівпадання думок або деякі тимчасові проблеми, що виникають у робочому процесі, не є формами переслідування чи пресингу, якщо тільки вони не дегенерують до повної неповаги прав людини та персональної недоторканості і скочуються до дій, які не мають ніяких етичних основ.

Шведське національне управління здоров'я та безпеки вказує на різні аспекти відповідальності керівництва. Ось деякі методи боротьби з моббінгом,

якими мусить користуватися керівник:

1. Розробити політику робочого процесу в колективі.
2. Створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні.
3. Вжити заходи, що допоможуть уникнути негативних дій на робочих місцях, наприклад запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між персоналом. Керівник і його представники є тими, хто має дати позитивний приклад.

Керівники мають знати закони про право на працю, розуміти вплив різних психологічних станів людини на робочий процес. Розуміти і вміти керувати конфліктами в колективі. Це потрібно перш за все для того, щоб прийти на допомогу працівникам, котрі перебувають у стані стресу і нервової кризи.

Керівники мусять мати глибокі знання, щоб допомогти працівникові соціалізуватися у новому колективі. На самому початку важливо вказати на правила, що існують у групі. Треба постійно інформувати працівника про стан роботи на даному етапі та її об'єктиви. Необхідно пояснювати працівникам про переслідування на робочому місці і цікавитися їхньою думкою з цього приводу. Надання можливості для персоналу поглиблювати свої знання дозволить більш успішно розв'язувати критичні ситуації [94].

Важливими є і принципи поведінки кожного працівника. Потрібно відмовитись від зневажливого ставлення як до людини, яка зазнає утисків, так і до того, хто займається моббінгом. Правила кооперації та співпраці встановлені у колективі, роз'яснені у перші робочі дні працівникові, треба підтримувати та поважати.

Щоб попередити новонасталу негативну тенденцію на робочому місці, важливо негайно повідомити керівника про негаразди у колективі. Чим швидше це буде зроблено, тим легше такі конфлікти вирішити. Проблеми мають бути розв'язані з максимальною повагою до працівників. Оцінювати ситуацію треба об'єктивно та в позитивному ключі, з наміром знайти прийнятне рішення для

всіх членів колективу.

Випадки, коли об'єктом моббінгу є одна особа, як не дивно, трапляються рідко. Форми психологічного тиску не складають небезпеку тільки для так званих «жертв», але є важким ментальним тягарем і для інших працівників. Тому важливою є швидка реакція і оперативне втручання роботодавця чи керівника колективу. Часто для керівника важко об'єктивно оцінити ситуацію, що склалась, тому в таких випадках необхідною є консультація спеціаліста.

Людині, що зазнала переслідувань, потрібно якнайшвидше надати підтримку і допомогти повернутись на місце роботи. Для швидшого вирішення ситуації, що настала, стає необхідністю організація індивідуальних бесід керівника як з потерпілим, так і з працівниками, втягнутими у конфлікт. Часто допомога експерта – лікаря чи психолога – є невідкладною. Вирішити ситуацію можна також завдяки зверненню до курсів підвищення кваліфікації чи переведення потерпілого на іншу роботу чи інший підрозділ підприємства.

У багатьох західних країнах працюють центри допомоги жертвам моббінгу. Україна в цьому плані досить відстає, що не заважає особі, котра вважає себе жертвою моббінгу, звернутись за консультацією до психолога. Досить часто психологи радять завести спеціальний щоденник, щоб записувати туди усі випадки, коли вас критикували, відмовлялися розмовляти з вами чи не так дивилися на вас. У багатьох випадках підозри можуть просто розвіятися.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте типи поведінки людини в організації?
2. Як прояви соціально-психологічного клімату впливають на розвиток відносин у колективі?
3. Охарактеризуйте основні чинники, які впливають на формування соціально-психологічного клімату.
4. Яким чином моббінг впливає на соціально-психологічного клімату та наведіть ефективні способи боротьби з моббінгом?
5. Наведіть приклад горизонтального моббінгу та дайте визначення боссингу.

Тестові завдання

1. Фрустрація це ...
А. прагнення брати на себе ініціативу в міжособистісних відносинах або

встановлювати контроль над ними.

- В. сприйнятливність індивідуума до поглядів і бажань тих, з ким він безпосередньо спілкується
- С. сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених обійманою посадою, тобто розумінням власних функцій.
- Д. психічний стан дезорганізації свідомості і діяльності особистості, викликаний об'єктивно невизначеними і не виправданими перешкодами до бажаної мети.

2. Тип поведінки «оригінал» характеризується тим, що...

- А. людина сприймає цінності організації, але не приймає наявні в ній норми поведінки.
- В. людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, постійно конфліктує з оточення.
- С. людина не сприймає цінностей організації, однак намагається поводитися, дотримуючись норм і форм поведінки в організації.
- Д. людина повністю приймає цінності та норми поведінки, намагається поводитися так, щоб її дії не суперечили інтересам організації.

3. Тип поведінки «пристосуванець» характеризується тим, що...

- А. людина сприймає цінності організації, але не приймає наявні в ній норми поведінки.
- В. людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, постійно конфліктує з оточення.
- С. людина не сприймає цінностей організації, однак намагається поводитися, дотримуючись норм і форм поведінки в організації.
- Д. людина повністю приймає цінності та норми поведінки, намагається поводитися так, щоб її дії не суперечили інтересам організації.

4. Моббінг може бути...

- А. горизонтальний та вертикальний.
- В. періодичний та постійний.
- С. позитивний та негативний.
- Д. виробничий та ситуаційний.

5. Федеративний суд Німеччини з трудових спорів поняття моббінг визначає як:

- А. систематичний прояв ворожості, знущання та дискримінації
- В. таємний контроль праці особи з метою їй нашкодити
- С. сукупність багатьох психологічних факторів, які негативно впливають на психо-емоційний стан особи.
- Д. честь і гідність людини на робочому місці.

6. Найлегшим наслідком моббінгу для людини є...

- А. самогубство.
- В. отримання премії.
- С. зміна роботи.

D. догана.

7. Копінг-стратегія – це...

- A. сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених обійманою посадою, тобто розумінням власних функцій.
- B. сукупність багатьох психологічних факторів, які негативно впливають на психо-емоційний стан особи.
- C. вид ефективної взаємодії суб'єкта із складною психологічною ситуацією з метою оволодіти, пом'якшити, звикнути або ухилитися від неї.
- D. виділення в структурі відносин соціально-психологічного клімату взаємин членів колективу.

8. Найважчим наслідком моббінгу для людини є...

- A. самогубство.
- B. отримання премії.
- C. зміна роботи.
- D. догана.

РОЗДІЛ II

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Тема 1. Комунікативні технології

1.1. Сутність і стилі спілкування

Функціонування організації, як і життєдіяльність суспільства, пов'язане зі спілкуванням людей, яке є необхідною умовою узгодження ідей, думок, вироблення і організації виконання рішень.

Спілкування – сукупність зв'язків / взаємодій індивідів, груп, спільнот, під час яких відбувається обмін інформацією, досвідом, вміннями, навичками і результатами діяльності.

Розвиток індивіда, існування його як особистості неможливі без зв'язку із суспільством, без спілкування з іншими людьми. Історичний досвід і практика свідчать, що ізоляція людини від суспільства спричиняє цілковиту втрату людської особистості, її соціальних якостей і властивостей.

Спілкування охоплює всю багатогранність духовних і матеріальних форм життєдіяльності людини і є її суттєвою потребою, формою людської взаємодії, через яку індивіди фізично і духовно впливають один на одного, формують уявлення про світ, приходять до взаєморозуміння, оскільки воно передбачає обмін думками і почуттями з іншими людьми, а також звернення людини до самої себе: власної душі, спогадів, сумління, мрій.

Глибинний суспільний зміст спілкування полягає у задоволенні потреби у великому багатстві, яким є внутрішній світ іншої людини, у вмінні поділяти її почуття. Спілкування є процесом виховання і самовиховання в якому люди впливають одне на одного без дидактики і моралізування. Тому такими важливими є моральний зміст і культурні форми спілкування як форми творчості, яка допомагає виявити і розкрити кращі якості особистості. Воно вибудовується на повазі до гідності іншої людини, дотриманні сформованих

людством норм моралі, звичаїв тощо.

Найзмістовнішим, ємним і виразним засобом людського спілкування є слово, мова. Уміння говорити і слухати, вести бесіду – важлива умова взаєморозуміння, перевірки істинності чи помилковості своїх думок, уявлень. Однак і «мова тіла» (погляд, жест, поза, особливості поведінки при розмові) може виявляти ставлення до людини, характеризувати культуру співрозмовника [50]. При спілкуванні завжди відбувається обмін інформацією – комунікація. Однак спілкування і комунікація не тотожні за своїм змістом.

Комунікація (лат. *communico* – спілкуюсь із кимось) – смисловий та індивідуально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією у різноманітних процесах соціальної взаємодії. Зіставлення обох понять дає підстави для висновків, що «спілкування» є загальним за своїм змістом, а «комунікація» – конкретним, яке позначає лише один із його типів (соціальну взаємодію).

Комунікація буває вербальною (словесною) і невербальною, тобто безсловесною, тілесно чуттєвою. Зміст комунікації може бути різноманітним, але це завжди повідомлення, яке повинно забезпечити досягнення певної мети. Спілкування передбачає не просто обмін інформацією, а й обмін знаннями, враженнями, почуттями та емоціями. З одного боку, вони швидкоплинні, з іншого стійко позиціонують індивіда щодо інших людей і предметів. Здатність відчувати людина набуває тільки у спілкуванні.

Почуття, які супроводжують процес спілкування, надають йому відтінку задоволення чи незадоволення, полегшують чи утруднюють його. У стандартній комунікативній ситуації почуття майже не виявляються. За непередбачених обставин або за різкої зміни відносин вони «вриваються» у спілкування. Почуття домінують і тоді, коли людина втрачає контроль над собою і не може впливати на розвиток ситуації у потрібному їй напрямі [41].

У процесі спілкування кожна людина виробляє власний його стиль, тобто сукупність найтипівіших рис поведінки у цьому процесі. З огляду на налаштованість, поведінку партнерів виокремлюють ритуальний,

маніпулятивний і гуманістичний стилі спілкування.

Ритуальний стиль спілкування. Суть його полягає в дотриманні співбесідниками прийнятних для певних ситуацій етикету, формальних і неформальних правил і норм поведінки. Ритуальне спілкування не має на меті змінити погляди партнера. Навпаки, відмінність у поглядах враховують усі комуніканти і завбачливо уникають усього, що може завадити контакту.

Маніпулятивний стиль спілкування. За такого спілкування партнери ставляться один до одного, як до засобу досягнення цілі. Маніпулювання пронизує людське життя від народження до смерті (наприклад, діти намагаються маніпулювати батьками, які, в свою чергу, з виховною метою маніпулюють дітьми). Це означає, що маніпулювання присутнє також в усіх суспільних сферах і видах діяльності, тому мистецтво маніпулювання дуже розвинуте. Маніпулятивно впливаючи одне на одного, люди вирішують проблеми повсякденного життя.

Гуманістичний стиль спілкування. Характеризує його виняткова міжособистісна довіра. Це особливе, сповідальне, інтимноособистісне спілкування, зумовлене станами переживання й усвідомлення.

Люди контактують, перебуваючи в різному настрої, в різноманітних життєвих ситуаціях. Набуття особистісних життєвих принципів є передумовою їх подальших вчинків. У процесі спілкування стиль кристалізується, формується схильність до певних вчинків, супротив чуттєвим спонуканням, стереотипні навички й прийоми спілкування, тобто індивідуальний стиль спілкування. Попри певну передбачувану стереотипність поведінки, індивіди гнучкі й часто непередбачувані у спілкуванні, але завжди схиляються до найбільш комфортного, зрозумілого й усвідомленого [10].

1.2. Сутність комунікацій і комунікативного процесу

Для будь-якого спілкування необхідна участь у ньому щонайменше двох людей. Основою спілкування між людьми є комунікації, які відбуваються за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів) чи спонтанних дій

(міміки, інтонації). Форми комунікацій і зміст комунікативних процесів позначаються на почуттях, сприйнятті й рішеннях їх учасників, реалізуючись як визнання, критика, пересторога тощо.

Комунікації є необхідною й суттєвою складовою спілкування, оскільки пов'язані з інформаційним обміном між його учасниками. Без них неможливе управління виробничо-господарськими організаціями (менеджмент).

Комунікація в менеджменті полягає в обміні інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідні для прийняття ефективних рішень відомості і доводить свої рішення до підлеглих теж у формі інформації. Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення стосунків між людьми. Від ефективності комунікацій залежать якість рішень та їх реалізація.

Здебільшого комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

Площина змісту комунікації виявляється в посланні, яке містить відомості про певну ситуацію чи про події («Співробітника тут немає», «Заняття розпочнуться завтра» та ін.). Зміст може бути важливим або незначним, правильним або неправильним, актуальним або неактуальним, мати різне значення для одержувача й відправника інформації. До неї належить не тільки безпосередня інформація у явній формі, а й *мета комунікації* – прихований, «тіньовий» зміст, поданий між рядками прямої інформації, який часто є істинним і корисним. Наприклад, на пропозицію встановити ділові контакти керівництво певної організації відповідає: «Ми хотіли б налагодити з вами зв'язки, але наші виробничі потужності не дають змоги виконати ваше замовлення». Це означає, що організація або вже має аналогічне замовлення і завантажила свої виробничі потужності, або замовник помилився у виборі ймовірного партнера.

Площина зв'язків (стосунків) є психологічною складовою процесу комунікації, яка емоційно забарвлена прийняттям або відхиленням, симпатією або антипатією, ненавистю або любов'ю. Наприклад, віддаючи розпорядження

співробітнику, якому менеджер симпатизує, він змінює тембр голосу на теплий, тон мови стає приязним, а розпорядження формулює у формі прохання або побажання. Під час формулювання розпорядження розмова може переключитися й на інші теми: сімейні справи, плани щодо відпочинку тощо. І навпаки, співробітнику, якого керівник змушений терпіти в силу його професійних якостей, але особисто неприємному як людині, аналогічне розпорядження він віддаватиме сухим наказовим тоном, намагаючись до мінімуму скоротити процес комунікації.

Часто учасники комунікації не декларують своїх стосунків, надаючи перевагу площині її змісту, і тоді послання є завуальованим. Наприклад: «Одяг, який носить ця особа, зовсім недоречний». Ці слова можуть означати, що людина не має смаку, їй не пасує цей одяг, порушила норми, врешті, просто несимпатична, а може і характеризувати непересічну особистість, свободу якої костюм не обмежує.

Під час ділових контактів (переговорів, конференцій) слід використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки підтримка не пропозиції, а особистості, яка її виголошує, спричинює непорозуміння в комунікації.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні (грец. *di* – двічі) *комунікації*. Особливістю їх є закодованість відомостей за допомогою символів (шрифт, цифри). Використовуючи символи, можна точно закодувати інформацію, оскільки вони забезпечують точність математичних і хімічних формул навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація є вільною від емоцій. Її недоліки часто проявляються у неправильному кодуванні інформації при відправленні і неправильній інтерпретації повідомлення одержувачем. Нерідко ці проблеми виникають через неточний переклад з однією мови на іншу.

Аналогові (грец. *analogos* – подібний) *комунікації*. Вони охоплюють всю безсловесну комунікацію (жести, дотики, предмети, зображення тощо), прикладом їх є географічна карта, традиційний циферблат годинника. Ця форма

повідомлення є менш точною, ніж дигітальна однак зрозумілішою і не породжує такої великої кількості помилок, непорозумінь. Активне її використання зумовлене тим, що вона передає навіть настрій. Аналогові канали придатні і для реалізації стосунків.

Часто аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки тощо). Таке поєднання дає змогу повніше, точніше і змістовніше передати інформацію про час комунікативного процесу [54].

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є точне й повне засвоєння повідомлень, що містять певну інформацію. У цьому процесі взаємодіють такі базові елементи:

- відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- повідомлення – закодована за допомогою символів інформація;
- канал (засіб) передавання інформації;
- одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач долають кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, які мають своїм завданням створення повідомлення і використання каналу для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Досягти цього складно, оскільки на кожному етапі зміст повідомлення може бути спотвореним, частково або цілком втраченим. Такими взаємопов'язаними етапами є зародження ідеї, кодування й вибір каналу інформування, передавання, декодування інформації.

Зародження ідеї. Обмін інформацією розпочинається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник визначає, яка ідея (повідомлення) стане предметом інформаційного обміну. Багато спроб обміну інформацією можуть бути невдалими, оскільки відправник недостатньо опрацьовує повідомлення, не надає йому необхідної форми. Наприклад, керівник, який має намір оцінити результати роботи, повинен повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні й слабкі риси, про методи поліпшення результативності їх праці. Нечітка загальна похвала або така сама критика не можуть бути повноцінною

ідеєю повідомлення.

Кодування й вибір каналу інформування. Перед передаванням інформації відправник повинен за допомогою певних символів закодувати її. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. Відправник також обирає канал інформування, здатний передати символи, які використовують для комунікації (наприклад, передавання мови й письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, зокрема комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання інформації не відбудеться.

Так, неможливо передати телефонним зв'язком картину художника або одночасно спілкуватися зі всіма співробітниками. Якщо канал інформування частково відповідає цим параметрам, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави може попередити підлеглого про неприпустимість порушень техніки безпеки, але серйозність проблеми буде передано при цьому не так ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Відправлення підлеглому листа про винятковість його досягнень теж не цілком адекватно підкреслює важливість його внеску у загальну справу, а отже, не буде таким ефективним, як особиста подяка з наступним офіційним листом, у якому буде висловлена похвала чи повідомлення про преміювання працівника.

Часто буває доцільним поєднання кількох каналів комунікації. При цьому відправникові доводиться встановлювати послідовність їх використання і визначати часові інтервали передавання інформації. Одночасне використання засобів обміну усною й письмовою інформацією ефективніше, ніж обмін тільки письмовою. Орієнтація на обидва канали спонукає ретельніше готуватися і письмово реєструвати повідомлення. Однак зловживання інформаційним обміном у письмовій формі може призвести до некерованого зростання паперових потоків.

Передавання інформації. На цьому етапі відправник використовує канал (засіб) передавання інформації для доставки повідомлення (закодованої ідеї або

сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне переміщення повідомлення від відправника до одержувача, яке часто ототожнюють з процесом комунікації.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач неспотворено зрозумів ідею і виконав очікувані відправником дії, тобто, відправивши повідомлення-відповідь, здійснив зворотний зв'язок. Під час зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. На відміну від одностороннього зворотний зв'язок сприяє підвищенню ефективності обміну інформацією. Він відбувається повільніше, однак є точнішим, знімає напруженість, посилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлень.

Декодування інформації. Одержувач інформації після отримання повідомлення декодує його (розшифровує символи відправника), щоб зрозуміти, про що йдеться. Якщо реакція на ідею не обов'язкова, на цьому комунікативний процес завершується.

Зворотний зв'язок сприяє подоланню *інформаційних шумів* – усього, що спотворює зміст, перешкоджає обміну інформацією або цілком блокує інформаційний обмін.

Фільтрування інформації. При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати, тобто очистити від шумового наповнення. Інформаційні шуми можуть стосуватися мови, відмінностей у сприйнятті, змінюючи зміст повідомлення при кодуванні й декодуванні. Породжують їх також відмінності в організаційному статусі між керівником і підлеглим, що нерідко ускладнює точне передання інформації. Різною мірою вони завжди супроводжують процес обміну інформацією, однак за правильно налагодженого комунікативного процесу більшість із них можна усунути.

Найефективнішим є психологічний фільтр. На його формування впливають досвід, знання і дотримання загальноприйнятих комунікативних правил. Такий фільтр одночасно відіграє позитивну і негативну ролі. Негативна роль проявляється в тому, що він зумовлює вибіркоче, суб'єктивне, не завжди узгоджене з реальністю уявлення.

Комунікативні процеси в організаціях відбуваються між людьми, які

спілкуються на побутові й виробничі теми, в групах, на зборах, засіданнях, по телефону, читають і пишуть листи та звіти. Тобто функціонування організацій супроводжується різноманітними видами комунікацій. Ці види виникають як спонтанно, так і цілеспрямовано – для підтримання й розвитку діяльності організацій [67].

1.3. Види комунікацій

В управлінні виробничо-господарськими організаціями використовують різноманітні комунікації: між організацією і середовищем, міжрівневі (ієрархічні), між Різними відділами (підрозділами), між працівниками, між керівником і підлеглими, між керівником і робочою групою. Кожний вид комунікацій має своє цільове призначення.

Комунікації між організацією і середовищем. Спрямовані на обмін з ним повною і достовірною інформацією з метою підтримання життєдіяльності організації та формування її позитивного іміджу. Для здійснення цих комунікацій організації використовують різноманітні засоби. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони контактують за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок; вибудовуючи відносини із громадськістю, вони створюють певний образ, імідж організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Уся їх діяльність підпорядкована державному регулюванню, що зумовлює необхідність вести звітність, інформувати відповідні державні органи про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо.

Тому різноманітні комунікативні ситуації (обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти всередині організації), як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають внаслідок дії зовнішніх чинників.

Міжрівневі (ієрархічні) комунікації, в організації. Їх метою є підтримання внутрішньої стабільності організації, керованості процесів, що в ній відбуваються. Виникають за потреби спільного виконання певних завдань,

вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням організації. Ці комунікації сприяють формуванню у працівників почуттів єдності, спільності інтересів, необхідності скоординованих дій.

Всередині організації інформація надходить з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Як правило, з вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні, конкретні, перспективні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та щ. Одночасно відбувається комунікація від нижчих Рівнів управління до вищих, у процесі якої працівники інформують керівництво про поточні або можливі проблеми, пропонують варіанти їх вирішення.

Комунікації між різними відділами (підрозділами). Організацію формують багато підрозділів (взаємопов'язаних елементів), тому горизонтальний обмін інформацією між ними є передумовою координування їх злагодженої діяльності.

Комунікації між працівниками організації. Виникають за потреби спільного виконання певних завдань, вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням організації. Ці комунікації сприяють формуванню у працівників почуттів єдності, спільності інтересів, необхідності скоординованих дій. Вони підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх особливості (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять спільну мову на особистісній основі, можуть конфліктувати на роботі у зв'язку з конкуренцією між відділами, в яких вони працюють. Подоланню цих проблем сприяє налагодження комунікацій на горизонтальному рівні ієрархії, оскільки сувора вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікації між керівником і підлеглими. Відносини між керівником і підлеглими як вертикальний обмін інформацією є основою комунікативної діяльності менеджера кожної ланки управління. Керівник і підлегли обмінюються інформацією стосовно завдань, пріоритетів і очікуваних

результатів; залучення до вирішення завдань відділу; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагороди; вдосконалення і розвитку здібностей працівників; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглого про зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікації між керівником і робочою групою. Здійснюються у випадках організації групового виконання робіт. За змістом вони тотожні індивідуальним комунікаціям керівника з підлеглим. Такі комунікації сприяють підвищенню ефективності організації загалом. Коли в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний працівник може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших підрозділів, проблеми, досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати проблеми, удосконалення, зміни і без керівника.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно вибудовувати процес спілкування, максимізувати його корисність [79].

1.4. Вимоги до культури спілкування керівника

В умовах економічного, політичного, духовного життя, в процесі ділової та емоціональної взаємодії людей нерідко з'являються відносини, які будуються на упередженому ставленні, неприйнятті, відчуженості. Найпоширеніша причина такого явища – низька моральна культура спілкування.

Постійне підвищення моральної культури є одним з найважливіших факторів щодо нормалізації спілкування між конфліктуючими сторонами. Позитивні почуття, моральна переконаність, моральна відповідальність за свою поведінку дозволяє досить швидко знайти вихід з конфліктної ситуації.

Справжній процес спілкування – це спілкування дійсних, живих людей, які володіють індивідуальними особистими якостями, емоціями, прихильностями та побажаннями. У спілкуванні виявляється спільність наших

уболівань, потреб та інтересів. На цій основі з'являються симпатії та антипатії, дружні і товариські зв'язки – все те, що ми називаємо міжособові відносини. Спілкування не тільки сприяє діловій, політичній та іншій діяльності, але іноді стає самоціллю і спонукає до обміну думками, почуттями тощо. У людини, як у соціальної істоти, розвинута специфічна, властива тільки їй, моральна потреба у спілкуванні. Тобто можна сказати, що важливою потребою людини є інша людина.

Людина втрачає, якщо не має можливості порівнювати себе з іншими, обмінюватися з іншими думками, на когось орієнтуватись або ні. Чим вища у людини особиста культура, тим сильніше проявляється у неї потреба в спілкуванні. Тільки при спілкуванні відбувається емоційний та моральний розвиток особистості, відбувається пробудження глибоких духовних інтересів та емоційна розрядка.

У практиці ділового спілкування завжди є стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для подібних ситуацій існують різноманітні форми і правила поведінки. Саме набір цих правил komponує етикет ділового спілкування, який, у свою чергу, представляє зовнішню сторону соціальної поведінки у бізнесі, умовою процвітання якого є комунікація [158].

Комунікація – це процес двостороннього обміну думками та інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння. Термін «комунікація» похідний від латинського слова, що означає «загальний» або «те, що поділяють усі». Якщо людина не змогла досягти взаєморозуміння з тими, з ким намагалася налагодити контакти, то комунікація не здійснилася.

У більшості людей процеси комунікації займають до 70% часу. Здібність до комунікацій (вміння говорити, слухати, читати та писати) – одна з найважливіших. Саме комунікації дали можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечили узгоджену суспільну діяльність.

Саме тому, що керівник повинен уміти примусити працювати інших, він має довершено володіти мистецтвом комунікації. Згідно з оцінками фахівців керівники всіх рівнів 80% свого часу витрачають на різні види комунікації.

Комунікація має місце лише тоді, коли ідея, яка існує у свідомості однієї людини, приходиться до свідомості іншої засобом, який забезпечує її розуміння та використання.

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження довели, що лише 20-25% інформації, яка виходить з правління компанії, доходить до працівників і правильно ними розуміється. Навіть важко повірити, що робітники ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи лише 20% інформації, яка їм необхідна. Інакше кажучи, в чотирьох випадках із п'яти інформація до них або не доходить, або перекручується. При цьому безпосередній начальник, наприклад бригадир, отримує лише 30%, а начальник цеху – не більш як 40% інформації, яка виходить з кабінету президента фірми.

Якщо комунікації зверху вниз такі неефективні, що ж можна говорити про інформацію, яка йде знизу вгору. Дослідження довели, що до керівників компанії доходить не більше 10% даних, які спрямовують робітники. Це пояснюється насамперед наявністю комунікаційних бар'єрів, їх треба уникати.

Основними причинами поганих комунікацій є:

- 1) недостатнє розуміння важливості комунікації;
- 2) неправильна психологічна установка окремих працівників;
- 3) неефективна структура інформації;
- 4) слабка пам'ять;
- 5) відсутність зворотного зв'язку.

Недостатнє розуміння важливості комунікації. Керівники організації часто вважають, що робітникам і навіть менеджерам нижнього й середнього рівнів не обов'язково знати про стан справ в організації загалом. Вони впевнені, що тим, хто знаходиться нижче за них, належить виконувати те, що їм наказують, і не ставити зайвих запитань. Таку ж позицію часто займають і менеджери середнього рівня відносно підлеглих. Однак проведені дослідження довели, що співробітники організацій знання про загальний стан справ ставлять на друге або третє місце в переліку з 10 найважливіших моральних факторів, які вони пов'язують з роботою, тоді як їх керівники ці фактори ставлять на

останнє місце.

Свідомість людини побудована таким чином, що вона не терпить, коли їй не відповідають на запитання. Якщо ті, хто знає відповідь, не дають її, то робітники шукатимуть відповіді там, Де відсутня достовірна інформація [156].

Неправильна психологічна установка. Психологічна установка – це відношення людини до зовнішнього середовища, що базується на життєвому досвіді. Експерименти доводять, наприклад, що дитині з бідної сім'ї половина долара здається більшою, ніж дитині із забезпеченої сім'ї. Недоліки психологічної установки проявляються у вигляді: стереотипів мислення; упередженої думки; неправильного помилкового відношення до чогось; відсутності уваги та втрати інтересу; відсутності повноти фактичного матеріалу; відсутності зворотного зв'язку.

Стереотип – це занадто спрощені погляди окремих категорій людей або соціальних груп. Він призводить до неправильних висновків щодо думки про людей (наприклад, усі товстуни життєрадісні).

Щоб подолати стереотип мислення, необхідно при формуванні повідомлення пам'ятати, по-перше, що слід обдумувати повідомлення і мати впевненість у тому, що воно не перекручене стереотипом, а по-друге, визначити, який стереотип є в отримувача і як побудувати повідомлення, щоб отримувач не був під дією стереотипу.

Самому звільнитися від стереотипу дуже складно, але вкрай необхідно, якщо ви хочете досягти успіху в спілкуванні.

Упереджена думка. Є дуже слушний вислів: «Ми віримо в те, в що хочемо вірити». Згадайте, як іноді, слухаючи людину, яка поділяє ваші погляди, ви подумки раділи: «Як добре, що є ще розумні люди!». Ми постійно шукаємо підтвержень своїм поглядам і помічаємо все, що їм суперечить. Якщо ви отримали повідомлення, будьте обережні – не відкидайте відразу нову і сумнівну для вас ідею лише тому, що вона такою є для вас.

Помилкові взаємини. Добрі взаємини як отримувача, так і відправника повідомлення дуже важливі для якості комунікації. Глибока взаємна повага між

людьми є запорукою знаходження вирішень навіть дуже складних проблем.

Відсутність уваги та втрата інтересу. Радіо і телевізор навчили людей відволікатися від усього, що їх безпосередньо не цікавить. Щоб ефективно спілкуватися, необхідно звернути увагу людини на предмет розмови, а далі й зацікавити її. Інтерес виникає тоді, коли отримувач повідомлення усвідомлює його значення для себе. Існує два основних засоби викликати інтерес: перший – впливати на позитивні мотиви поведінки (людину необхідно запевнити, що вона зможе отримати бажане) і другий – впливати на негативні мотиви, тобто попередити про небажані наслідки.

Неповнота фактичного матеріалу зумовлює неправильну психологічну установку, згідно з якою виникає звичка робити висновки при відсутності достатньої кількості фактів або при неправильній їх трактовці. Неповнота інформації призводить до виникнення пліток та всіляких негараздів.

Важливим елементом комунікації є зворотний зв'язок, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації і розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачає конкретну форму зворотного зв'язку. Замість того щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», попросіть робітника довести, як він вас зрозумів. Зворотний зв'язок не обов'язково має таку ж форму, як і саме повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому необхідно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу [154].

Демократизація управлінських процесів приводить до того, що керівникам і підлеглим необхідно постійно обмінюватися інформацією, спільно шукати й обговорювати шляхи вирішення проблем, консультиватися один з одним, сперечатися, переконувати. Таким чином, їхнє спілкування більшою мірою відбувається у формі *діалогу*, що припускає взаємний і рівноправний

обмін інформацією.

Існує два основних види діалогу: *прямий і дискусія*. У рамках першого партнери викладають один одному свої позиції, уточнюючи їх шляхом постановки додаткових питань; Це звичайно має місце при віддачі розпоряджень, проведенні ознайомлювальних і звітних бесід, виступах на різноманітних заходах.

Дискусія супроводжується суперечками, критикою поглядів прагненням прояснити ситуацію, переконати у своїй правоті або виробити загальну точку зору. У результаті створюється можливість усунення або пом'якшення існуючих між учасниками протиріч, перевіряються положення, які викладаються, і факти, остаточно закріплюються або, навпаки, докорінно змінюються сформовані колись думки. Правда, часто в дискусії люди розмовляють не чуючи один одного і безуспішно намагаються переконати партнера у своїй правоті.

У дискусії використовуються тільки ті докази, які всі розуміють однаково, і наполягати на тому, що не приймається, краще не намагатися. Свої аргументи, зазвичай, наводяться після відповіді на докази партнера, і все співставляється з його темпераментом. При цьому неприпустимо демонструвати свою перевагу, тому що це викликає різкий опір.

Найважливішим моментом дискусії є переконлива аргументація, у процесі якої можуть використовуватися три види аргументів. До сильних відносяться точно установлені факти і судження на їхній основі; документи; експериментально перевірені висновки; висновок експертів; висловлення визнаних авторитетів; свідчення очевидців; статистичні дані, зібрані й оброблені професіоналами.

Слабкими аргументами є умовиводи, засновані на розрізнених фактах, що не мають сполучного ланцюга; судження, побудовані на алогізмах; посилення на відомі аудиторії авторитети; докази особистого характеру; тенденційно підібрані матеріали; догадки, припущення, відчуття; неповні статистичні дані.

Неспроможними аргументами є: підтасовані факти; сумнівні,

неперевірені джерела, які втратили силу; фіктивні документи, домисли, догадки, припущення; обіцянки, що видаються авансом; неправдиві заяви [76].

Неодмінною умовою успішного управлінського діалогу є встановлення психологічного контакту з партнерами, тому ш^о за інших рівних умов люди легше сприймають позицію того, до кого відчуваються позитивні почуття. Для цього необхідно поважно ставитися до них, незалежно від їхніх заслуг, посади або соціального статусу, виявляти ввічливість, відкритість, дружелюбність.

Психологічний контакт полегшує відмова від критики людини як особистості й усього, що торкається його інтересів, і застосування, де можливо, компліментів, тобто слів, що містять невеличке перебільшення позитивних якостей відповідно до його претензій і підвищеної думки про себе, що, однак, не можна прийняти за лестощі.

Налагодженню психологічного контакту і завоюванню симпатії у співрозмовників служить визнання їхньої правоти, якщо вона має місце (і тоді, у відповідь, можна очікувати того ж), поблажливе відношення до незначних помилок і промахів. Важливо уникати підтексту, тобто надання словам іншого змісту, що стає ясным з контексту, міміки, жестів. У той же час, наприклад на переговорах, підтекст є джерелом додаткової інформації і надання словам іншого змісту.

Інформація викладається за допомогою простих і точних понять, що відповідають рівню підготовки та освіти співрозмовників. Не можна говорити незрозумілою для інших мовою, що містить багато спеціальної термінології, у той же час її не варто і спрощувати; навпаки, необхідно намагатися підняти співрозмовників до свого рівня.

При викладі своєї точки зору слід уникати порожніх фраз, неділових формулювань, голосних гасел, перекручування інформації. Не рекомендується приводити зайво багато доказів на її захист (їх не повинно бути більше 3-4) або повторювати багато разів одні й ті ж твердження - це не додає переконливості. У той же час бажано додати наочності своїм словам за допомогою порівнянь, особливо пов'язаних із особистим досвідом співрозмовників.

Умовою успішної аргументації є достатньо емоційна, експресивна, помірковано голосна і швидка промова (дуже голосна та швидка створює враження нав'язування думки, умовляння, а тиха, повільна – призводить до затягування часу, змушує перепитувати і дратує).

Говорити потрібно твердо і впевнено, правильно розставляючи акценти і паузи (які іноді несуть більше інформації, ніж слова), використовувати яскраві формулювання, що запам'ятовуються. У цілому засіб та темп викладу матеріалу пристосовується до особистості та темпераменту слухачів.

Сприйняття ними виступаючого багато в чому залежить від культури, інтелекту (при наявності вагомих аргументів більш освічених співрозмовників переконати легше) і підготовленості, тому переконання у чомусь важливому проводиться в кілька етапів, на першому з яких дається лише загальна установка.

Необхідною умовою сприйняття є подібність позицій того, хто говорить, і слухача. Внаслідок асоціативного ефекту близькі позиції здаються більш близькими, а погляди – більш об'єктивними і, навпаки, якщо позиції не збігаються, вони здаються більш далекими, ніж є насправді. Тому починати переконання потрібно з підкреслювання близькості інтересів.

Але навряд чи не найголовнішу роль в успіху бесіди відіграє вміння слухати та розуміти сказане. Існує два види слухання: *рефлексивне та нерефлексивне*. Останнє є пасивним, і доцільно, коли співрозмовник хоче висловитися, але не може зібратися з думками і чітко викласти проблеми, особливо якщо в нього нижча посада, статус, суспільне положення. Отут мовчазне доброзичливе вислуховування заохочує відвертість та спроможність сказати більше, ніж передбачалося [118].

У той же час, якщо у співрозмовника немає бажання говорити або він витлумачує мовчання як небажання слухати, для продовження розмови необхідні підтримка і схвалення у вигляді *рефлексивного* слухання, стимулюючого продовження розмови. Для цього існує кілька прийомів.

Перефразування – передача тому, хто говорить, його повідомлення

своїми словами для перевірки точності розуміння змісту, що спонукає його при необхідності робити уточнення.

Відбиток почуттів того, хто слухає, за допомогою висловлень «я вас розумію» або шляхом використання міміки, жестів тощо. Це підбадьорює того, хто говорить, і стимулює його продовжувати висловлюватися.

Резюмування, що складається в підбиванні підсумків розмови, розумовому об'єднанні його фрагментів у єдине ціле. Зазвичай воно застосовується при тривалих бесідах, обговорюванні розбіжностей та розв'язаннях конфліктів.

Ставлення додаткових питань допомагає, з однієї сторони, щось уточнити, а з іншої – підхопити або утримати ініціативу в бесіді, направити її у потрібне русло, активізувати партнерів. Питань не повинно бути багато, краще всього поставити одне, але всеосяжне.

Питання можуть бути «дзеркальними», тобто мати форму твердження з питальною інтонацією, що дозволяє уточнити недоговорені моменти; *риторичними*, що підкреслюють слабкі місця у викладі позиції; *інформаційними*, націленими на те, щоб одержати підтвердження або ширше висвітлення сказаного.

Інформаційні питання бувають відкритими та закритими. На *закриті* може бути дана стисла відповідь «ні» або «так», що звужує простір маневру при веденні діалогу, а тому їх ставлять тільки для того, щоб прискорити одержання згоди партнерів стосовно якогось питання або підтвердження завчасної домовленості.

Відповідь на відкриті питання повинна бути просторою, оскільки її необхідно обмірковувати. Вона активізує співрозмовників, стимулює пошуки нових підходів до вирішення проблеми й усунення бар'єрів, розширення співробітництва. Потрібно мати на увазі, що люди не завжди охоче відповідають на запитання і їх потрібно в цьому зацікавити, показавши, як відповіді можуть сприяти реалізації їхніх інтересів [95].

Часто співрозмовники при гаданій уважності не сприймають слова того,

хто говорить, оскільки ставлять задачу просто оцінити його в цілому, вважають, що знають усе, про що піде промова, достроково «відключаються», починають обмірковувати майбутню відповідь або критику.

Звичайно уважніше слухають тих, хто обіймає вищу посаду. При цьому чоловіки більшою мірою зосереджуються на Утриманні розмови, але досить швидко починають вести з виступаючим внутрішній діалог, сперечатися, доповнювати, не дослухавши, робити висновки, критикувати. Жінок більше займають не стільки слово, скільки особистість і почуття тих хто говорить, тому вони рідше їх перебивають і готові більш поблажливо ставитися до помилок. Деякі люди взагалі «прикриваються» слуханням, щоб не вступати в активне спілкування.

Діалог буде успішним, якщо його учасники мають позитивний взаємний настрій, що полегшує виклад думок. Стосовно різних людей він може бути виражений неоднаково, але обов'язково повинний бути щирим. У його основі лежить *емпатія* – розуміння почуттів інших і співпереживання їм, віра в людей, уміння знаходити в них гарні риси, оцінювати кожного як особистість, що зовсім не зобов'язує погоджуватися з позицією або пропозиціями того, хто говорить.

Вище була розглянута ситуація, коли учасники управлінського діалогу просто пориваються донести до партнерів свої погляди на ту або іншу проблему або прояснити позицію іншої сторони. У результаті кожний залишається при своїй думці, але краще розуміє інтереси і потреби іншого.

Вихідним моментом *переконання* іншої сторони в слушності своєї позиції і зміни її поглядів є з'ясування того, чи піддається партнер переконанню в принципі. Вияснено, наприклад, що легше переконувати людей, наділених глибокими емоціями, яскравою фантазією, уявою, орієнтованих зовні, що входять у різноманітні неформальні організації і тому звиклих добровільно підпорядковуватися. Егоїсти, агресивні, що вороже ставляться до інших, звичайно піддаються важкому переконанню.

Перед тим як почати переконувати, необхідно зібрати по можливості

повну інформацію про характер людини, його інтереси, схильності, навички, постаратися зрозуміти, чого він хоче, чого домагається, і «зіграти на цих струнах». При цьому потрібно остерігатися завищувати або занижувати оцінку інтелекту, сили й інформованості співрозмовника, ототожнювати його емоції з тим, що він думає насправді, і приписувати партнеру невластиві йому мотиви поведінки. Для полегшення процесу переконання партнера потрібно привести у фізично і морально розслаблений стан і створити в нього доброзичливий настрій, що дозволяє йому легше ідентифікувати себе з оточуваними.

Залежно від ситуації, типу особистості, посадового положення, соціального статусу учасників діалогу можуть застосовуватися найрізноманітніші форми переконання. Керівники в цьому випадку мають ширші можливості, оскільки, на додаток до власного красномовства, можуть використовувати адміністративні важелі. Господарі, навіть будучи формально в рівному положенні з гостями, мають перевагу «рідних стін», тому їхні аргументи здаються вагомішими.

Найбільш жорсткою формою переконання є *заборона* тих або інших дій, звичайно заснована на можливості примусу; близька до нього *категорична вимога*, припускаючи, що інша сторона може «отямитись». Якщо діалог відбувається між начальником та підлеглим, заборона і вимога можуть виражатися офіційно у формі наказів.

Менш жорсткою формою є різноманітні *ради*, *наставляння*, *натяки*, що можуть також припускати можливість застосування санкцій, але не настільки визначену, як у попередньому випадку. Частіше вони використовуються при позитивному відношенні однієї сторони до іншої, визнанні її авторитету. Якщо ради і наставляння даються відкрито і можуть мати вид різноманітних офіційних і напівофіційних розпоряджень, то *натяк* є непрямим засобом переконання, адресованим, скоріше, не свідомості, а емоціям, і часто висловлюється в іронічній, жартівливій формі.

Різновидом переконання можна вважати *роз'яснення*, що буває інструктивним, допомагаючи людині запам'ятати порядок виконання дій, а не

тільки усвідомити їхню необхідність, і *міркування*, коли партнеру пропонується одночасно з тим, хто говорить, осмислити запропоновані докази і контрдокази.

Близьким до роз'яснення є *теоретичний доказ* за допомогою звичайних аргументів, наочної демонстрації його переваг та недоліків. Все це може супроводжуватися компліментами, похвалою або критикою. Остання ефективна тільки в тому випадку, якщо люди готові її сприйняти, усвідомити і змінити своє поведіння в кращу сторону. Критика буває «вертикальною» (з боку керівництва), котру учасники діалогу зобов'язані врахувати, змінивши своє поведіння в кращу сторону, і «горизонтальною» (зі сторони колег), врахування котрої не обов'язкове.

Потрібно мати на увазі, що при критиці набирає сили *соціально-психологічний закон «охорони території»*, відповідно до якого люди з подвоєною силою захищають свої позиції. Тому будь-яка критика «в лоб» марна; висловлюватися потрібно побічно з елементами самокритики, одночасно закликаючи до спільних дій з поліпшення ситуації.

Практичні методи переконання партнерів можуть бути позитивними (відкритими) і негативними (спекулятивними). Почнемо з перших.

Фундаментальний метод складається з того, що співрозмовника без коментарів знайомлять із фактами та цифровими даними, що спростовують його позицію і доводять правоту того, хто говорить.

Метод порівняння частіше використовується в тих випадках, коли необхідно критично роздивитися позицію партнера, показати її хиткість, засновану на аналізі її хиб та показі можливих негативних наслідків для усіх.

Метод двосторонньої аргументації полягає в одночасній концентрації уваги співрозмовника як на сильних, так і на слабких сторонах його позиції, особливо якщо останні переважають, що створює основу для її перегляду в цілому.

Метод уповільненого темпу припускає докладне обговорення найслабшого місця позиції партнера, щоб він сам зрозумів необхідність її зміни.

Метод витягу висновків реалізується шляхом старанно продуманих питань, що ставляться у визначеній послідовності для уточнення позиції співрозмовника, відповідаючи на який, він поступово приходить до розуміння хибності своїх поглядів.

Близьким до нього є *метод позитивних відповідей*, відомий ще як *метод Сократа*. Його суть полягає в тому, що послідовно ставлячи прості запитання, на які можна відповісти тільки ствердно, співрозмовник приходить до підтвердження слушності протилежної позиції.

На акцентування слабких місць і невідповідностей у позиції партнера спрямований *метод протиріччя*, що іноді посилюється видимою згодою з її вихідними передумовами, покликаний приспати пильність (*метод видимої підтримки*). За цим впливає несподівана розгромна критика (*метод вибуху*), яка перекидає всі докази разом, що приводить протилежну сторону в розгубленість і змушує змінювати свої погляди. Послідовне (у порядку надходження) спростування доказів, засноване на видимому прийнятті вихідних передумов, одержало назву *методу «так, але...»*.

Потужною зброєю переконання може бути *метод бумеранга*, що полягає в спростуванні позиції співрозмовника за допомогою його ж власних доказів у супроводі відомої частки іронії. До позицій, що містять як правильні, так і помилкові елементи, застосовується *метод*, коли беззастережному відкиданню підлягають тільки помилкові елементи, а правильні ігноруються.

Якщо погляди співрозмовників маловразливі й спростувати їх за допомогою прямих методів переконання неможливо, доводиться йти на спекуляцію, хоча зловживати нею, особливо при вирішенні серйозних проблем, не слід, тому що викриття може призвести до погіршення або розірвання відносин.

Найпростішими *спекулятивними методами* ведення бесід є монополізація права на істину; передчасні висновки; перебільшення (зменшення) значення позиції іншої сторони, її перекручування в цілому й окремих елементів шляхом свідомих переіначувань, часткового приховування

інформації, обману, заплутування, заперечення всього сказаного тощо. У цьому випадку можна зажати уточнення ситуації й обґрунтування сказаного фактами, одночасно висловивши припущення, що дії опонента обумовлені неясними, але, мабуть, поважними причинами.

До спекулятивних відноситься *метод використання авторитетів*, заснований на цитуванні поза контекстом висловлювань відомих людей, що на невідготовлених слухачів справляє сильне враження. Близький до нього *метод ізоляції окремих положень*, висловлених самим партнером, розглядом їх в урізаному вигляді, зсуванні акцентів, що істотно змінює загальний зміст. Переходом до питань, що не мають відношення до предмета розмови, замість того щоб аргументовано вести дискусію характеризується *метод зміни напрямку*, а орієнтацією на другорядні проблеми – *метод витіснення*.

До негативних методів ведення бесіди відноситься її *затягування* шляхом відволікання учасників на нічого не значущі розмови, постановки малосуттєвих питань, що збивають з толку, що дає додатковий час для обмірковування власних доказів.

До негативного відноситься також метод «*запитань-насток*». Розмова може йти і при повторенні одного і того ж запитання багато разів, що заплутує співрозмовника, послаблює його опір; при вимаганні визнання («ви з цим, звичайно, згодні»); при постановці запитання таким чином, що на нього можна дати тільки безальтернативну відповідь, що влаштовує іншу сторону. Нарешті, одним з найбільш негативних методів ведення ділової бесіди є *дискредитація особистості* партнера, коли займану ним позицію спростувати неможливо [93].

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність спілкування?
2. Визначте спільне і відмінне в ритуальному, маніпулятивному і гуманістичному стилях спілкування.
3. Охарактеризуйте площини та форми комунікацій між людьми.
4. Визначте зміст комунікативного процесу.
5. До яких наслідків можуть призвести проблеми, що виникають у комунікативному процесі?
6. Які види комунікацій існують в організаціях?

7. Якими знаннями та навичками повинен володіти керівник для вмілого керування процесом спілкування?

Тестові завдання

1. Чи є тотожними поняття «спілкування» та «комунікація»?
 - A. так, ці поняття є абсолютними синонімами;
 - B. різниця полягає в функціях, що виконують ці поняття;
 - C. ці поняття розрізняються за своєю повнотою: «спілкування» є поняттям загальним за своїм змістом, а «комунікація» – конкретним, яке позначає лише один із його типів;
 - D. процес «спілкування» та «комунікації» передбачають здійснення різних за характером операцій.

2. Який з наведених стилів спілкування не має на меті змінити погляди партнера?
 - A. ритуальний стиль;
 - B. маніпулятивний стиль;
 - C. гуманістичний стиль;
 - D. ритуальний та гуманістичний стилі.

3. Яку площину доречніше використовувати під час проведення ділових переговорів та конференцій?
 - A. змістову площину, оскільки це дозволяє зразу ж задекларувати свої стосунки щодо ділового партнера та усіх присутніх та уникнути «завуальованості» інформаційних послань;
 - B. змістову площину, оскільки це дозволяє уникнути впливу симпатій та антипатій, а також уникнути непорозумінь в комунікації через підтримку конкретної пропозиції, а не особистості;
 - C. площину стосунків, оскільки це дозволяє емоційно забарвити процес комунікації та шляхом психологічних маніпулювань схилити партнера до своєї позиції;
 - D. площину стосунків, оскільки це дозволяє донести до партнера прихований, «тіньовий» зміст, поданий між рядками прямої інформації, який часто є істинним і корисним.

4. В якому разі процес обміну інформацією можна вважати ефективним?
 - A. у разі, якщо одержувач неспотворено зрозумів ідею та виконав очікувані відправником дії;
 - B. у разі, якщо інформація дійшла до одержувача у найкоротші строки;
 - C. у разі, якщо інформація дійшла до одержувача без інформаційних шумів;
 - D. у разі, якщо після отримання повідомлення здійснено зворотній зв'язок.

5. Що є передумовою виникнення інформаційних шумів?
 - A. відмінності у сприйнятті;
 - B. мовні відмінності;

- C. відмінності в організаційному статусі між керівником і підлеглим;
 D. усі відповіді вірні.
6. Який вид комунікацій має за мету підтримання внутрішньої стабільності організації, керованості процесів, що в ній відбуваються?
 A. міжрівневі (ієрархічні) комунікації в організації;
 B. комунікації між різними відділами (підрозділами);
 C. комунікації між працівниками організації;
 D. комунікації між керівником і підлеглими.
7. Який з прийомів рефлексивного слухання зазвичай застосовується при тривалих бесідах, обговорюванні розбіжностей та розв'язаннях конфліктів?
 A. перефразування;
 B. відбиток почуттів;
 C. резюмування;
 D. ставлення додаткових питань.
8. У чому полягає метод витягу висновків, який використовується у практиці переконання партнерів?
 A. у докладному обговоренні найслабшого місця позиції партнера, щоб він сам зрозумів необхідність її зміни;
 B. в уточненні позиції співрозмовника за допомогою спеціальної послідовності питань, відповідаючи на які, він поступово приходять до розуміння хибності своїх поглядів;
 C. в акцентуванні слабких місць і невідповідностей у позиції партнера;
 D. в ознайомленні без зайвих коментарів співрозмовника з фактами та цифровими даними, що спростовують його позицію і доводять правоту того, хто говорить.

Тема 2. Підготовка та техніка публічного виступу

2.1. Механізм виникнення страху перед публічним виступом

Спілкування з приятелями, колегами є звичайним і приємним проведенням часу для більшості людей. Однак виступ перед аудиторією викликає внутрішню стурбованість. Це відбувається тому, що змінюється роль оповідача. У повсякденному житті, беручи участь у розмові, люди рідко відчують тиск з боку свого оточення, та умов, за яких відбувається розмова. Усвідомлення, що будь-якої миті, потрапивши у незручне становище, можна

відмовитися від продовження розмови і зняти з себе відповідальність за її розвиток заспокоює людину. Тим більше, що завжди знайдеться кому її продовжити. Такі умови спілкування дають змогу сконцентруватися на головному – передаванні інформації. Важливим є те, що у звичайній розмові всі співрозмовники рівноправні, ніхто не бере на себе провідної ролі. Зовсім інакше відчувається оратор, який, виступаючи перед слухачами, усвідомлює мету, якої йому потрібно досягти, персональну відповідальність.

Людина є суспільною істотою, частиною сім'ї, співтовариства друзів, які підтримують одне одного. Опинившись на трибуні, вона починає відчувати дефіцит звичної підтримки, що породжує певний психологічний дискомфорт, оскільки їй одній доводиться інформувати, переконувати публіку, відповідати на запитання, докори тощо.

Під час розмови за реакцією співрозмовників відразу можна оцінити ефект від сказаного. Публічна промова супроводжується мовчанням аудиторії. Ніхто не реагує репліками на висловлювання оратора, не відповідає на риторичні запитання, не висловлює підтримки, але й не засуджує оратора, якому важко з'ясувати, зрозуміли його чи ні. Тому недосвідчений промовець може розгубитися, у нього може з'явитися відчуття, що промова приречена, оскільки не чуючи вигуків схвалення, неможливо зрозуміти, як публіка сприймає висловлене. Однак ставлення до мовчання слухачів як прояву їх недружелюбності є помилковим. Потрібно навчитися розуміти аудиторію, володіти й керувати її думками, емоціями, що є важливою умовою ораторського мистецтва [96].

2.2. Підготовка до виступу перед аудиторією і техніка публічного виступу

Недостатньо обізнані з проблемою і способами її вирішення оратори, виступаючи емоційно, можуть справити певне враження на слухачів, але не завжди будуть здатними їх переконати, зацікавити своєю ідеєю. Виступ буде успішним, якщо емоції промовця поєднуюватимуться з глибоким знанням справи

та аргументами. Тому до нього потрібно ретельно готуватися.

Підготовку публічного виступу починають із плану. Нерідко його складають на окремих картках відповідно до частин виступу:

Картка № 5 Результат виступу

Картки № 3 і № 4 Як переконати слухачів

Картка № 2 Як ефективно використати свою енергію

Картка № 1 Як заволодіти увагою слухачів

Картки зручно заповнювати у певній послідовності, починаючи з картки № 3, на якій чітко формулюють тему виступу, а також його положення, які необхідно довести до слухачів чи пояснити. Картку № 4 використовують для нотування на ній усіх доказів, наприклад порівнянь і протиставлень, цифр тощо. Заповнюючи картки № 3 і № 4, слід продумати, як розкрити тему виступу, зробити її зрозумілою для всіх, аргументувати правильність своєї позиції і досягти порозуміння з аудиторією.

На картці № 5 формулюють заключне звернення до аудиторії, тобто те, до чого оратор прагне спонукати слухачів. Доцільно наголосити на важливості повідомленого, шляхи можливого використання почутого у майбутньому.

Продуманий початок виступу занотовують на картці № 1. Яскравий, короткий, чіткий вступ повинен заволодіти увагою слухачів, викликати довіру, інтерес до оратора і його промови.

На картці № 2 занотовують причини, мету виступу, важливість порушеної теми, аргументи, за допомогою яких можна залучити до розмови кожного слухача.

Після складання плану можна усно продумати його розгортання, підібрати необхідні слова, жести, інтонацію. Поширеною є практика, згідно з якою оратор спочатку пише свою промову, вивчає її, щоб надалі користуватися лише опорними картками. Можна обрати будь-який спосіб, але неприпустимо читати виступ.

Корисним прийомом є декламування своєї промови разів шість, а за необхідності і більше. При цьому потрібно уявляти, що це не підготовка, а

справжній виступ перед аудиторією [109].

Фрейзер Зейтель виділяє такі десять правил правильного виступу:

1. Зберіться (перш ніж говорити, відповідайте на чотири питання – кому ви будете говорити, що говорити, де й коли).
2. Тримаєтесь теми (яка ваша головна ідея, що ви хочете довести).
3. Будьте логічні (не перебігайте випадковим образом з теми на тему).
4. Запишіть (перед вами про всякий випадок повинен бути текст).
5. Говорите, а не читайте (потренуйтеся у говорінні, оскільки читання має на увазі непідготовленість).
6. Припускайте заперечення (варто заздалегідь подумати й урахувати можливу критику сказаного).
7. Будьте зрозумілі (говорите конкретно і ясно, щоб люди могли вас зрозуміти).
8. Розумно використовуйте графіку (вона повинна тільки підтримувати, але не заслоняти собою виступ).
9. Будьте переконливі (варто із цікавим, щоб довести значимість вимовного для організації).
10. Вчасно зупинитися.

Для написання гарної промови американські фахівці із PR Мэри Аронсон і Дон Спитнер пропонують здійснити наступні десять кроків:

- почніть роботу з розпитів самого доповідача;
- довідайтеся про місце проголошення мови, складі аудиторії;
- сфокусуйте увагу на окремій темі;
- одержите схвалення теми й загального плану перед тим, як почати писати мову;
- пишіть для людського голосу;
- думайте про те, як порадувати аудиторію, а не виступаючого;
- тримаєте в голові будь-яку критичну полеміку навколо особистості виступаючого;
- пам'ятайте про важливість повторень;

– послухайте читання мови;

– подумайте про те, як поширити мова, щоб з нею познайомилося як можна більше число людей [78].

Під час інтерв'ю з виступаючої варто якнайдетальніше записувати його слова, щоб як можна більш точно зафіксувати властиві йому обороти мови. Одночасно варто сформулювати відповіді на такі питання: яка його особиста манера говоріння, ритміка, особливості вибору слів?

Вирішуючи питання про аудиторію, варто встановити: у чому суть даної події, хто прийде, чи буде це різношерста або однорідна публіка, вік слухачів, їхні інтереси, утворення, відношення до оратора.

Вибираючи тему, варто з'ясувати, що саме хвилює виступаючого, визначити час виступу, тому що важко утримати публіку більше 20-25 хвилин (6 сторінок тексту будуть звучати 10 хвилин).

Оскільки під час усного виступу слухачі не можуть вертатися до його початку, варто допускати деякі повторення. Те ж стосується й закінчення мови, варто заздалегідь попередити про нього слухачів: «Перед тим, як покинути трибуну...», «У завершення...», «Я знаю, що ви готові послухати наступного виступаючого, і перед тим, як піти...». Намагайтесь уникнути нашої улюбленої фрази «І останнє...», що ми повторюємо неодноразово, убиваючи в слухачах усяку надію дожити до закінчення виступу. Мова обов'язково повинна носити особистісний характер, тільки тоді вона залишиться в пам'яті.

Є ще ряд конкретних зауважень, що допомагають скоріше мовцеві, чим пишущий, але їх обов'язково потрібно враховувати:

– всі цифри в тексті записуються тільки прописом, щоб виступаючий не довелося вважати нулі;

– підкреслюйте виділювані слова;

– залишайте більші поля при друкуванні, щоб виступаючий міг доповнити мову своїми зауваженнями;

– повторюйте іменники, уникаючи займенників;

– використовуйте прості слова й прості стверджувальні пропозиції,

– не перевантажуйте текст підлеглими пропозиціями.

Американська «біблія» PR перераховує наступні плюси подачі матеріалу через виступ:

1. Це прямий і переконливий спосіб спілкування, оскільки він являє собою безпосередній контакт із живою аудиторією.
2. Він допомагає «персоналізувати» організацію, що особливо важливо в наш час, коли більші організації не сприймаються як особистісні структури.
3. Дає можливість діалогічного, двостороннього спілкування.
4. Допомагає демонструвати відкритість організації.
5. Збільшує престиж виступаючі і його організацію.
6. Доносить думка організації до аудиторії.
7. Надає авторитетний матеріал для наступних етапів комунікації [111].

Однакові за змістом, аргументацією виступи нерідко досягають різних результатів, що свідчить про важливість манери, особистісних якостей оратора, використовуваних ним прийомів. Неувага до будь-якого елементу публічного виступу знижує його ефективність, максимальне їх використання породжує синергічний (грец. *synergos* – який діє спільно) ефект, коли дія одного чинника посилюється дією інших.

Стиль і манери оратора. Навіть досконала підготовка виступу ще не гарантує успіху. Не менш важлива поведінка оратора з моменту його появи перед аудиторією. Він повинен вийти на трибуну рівною і спокійною ходою, зайняти своє місце, спрямувати погляд на слухачів. Усім своїм виглядом йому слід демонструвати впевненість у тому, в чому має намір переконати слухачів, підкреслювати значущість свого виступу.

Перша хвиля уваги аудиторії стосується особистості промовця, а її враження про нього вибудовується на емоційній, візуальній основі. Водночас слухачі прагнуть дізнатися про оратора якомога більше. Тому потрібно максимально використати увагу, яку викликає нова особа в аудиторії. Кожне слово оратора може бути оцінене критично, але це не означає, що слухачі не зацікавлені в успіху промови. Для них важливо почути авторитетну думку,

розвіяти свої сумніви з дискусійних питань. Тому неорганізована, необачна поведінка може зашкодити ораторові навіть тоді, коли він досить ґрунтовно продумав зміст свого виступу. Наприклад, хвилювання, заїкання, вибачення можуть посіяти сумніви у компетентності промовця, доцільності його слухати.

Контакт зі слухачами під час публічного виступу забезпечує використання таких самих методів, як і в діалозі. Єдиною відмінністю є суттєве розширення меж діалогу, що вимагає зміни лише сили голосу без зміни стилю мови. У такому діалозі аудиторія не може безпосередньо брати участь, оскільки неввічливо перебивати промовця. Як і під час діалогу, потрібно дивитися на слухачів, адже більшості людей подобається, коли до них звертаються. Іноді оратори помилково вважають, що коли час від часу поглядати у вікно, то це допоможе зібратися з думками, або коли дивитися над головами слухачів в останньому ряду, то кожен буде думати, що промовець дивиться саме на нього. Насправді аудиторія вважатиме, що він уникає слухачів, не відвертий з ними.

Правильно спрямований погляд (очі оратора єднаються з очима слухачів) допомагає донести до них думки й ідеї, переконати у правильності своєї позиції. Досвідчений оратор звертає свій погляд на кількох слухачів. Якщо група велика, обирають слухачів у різних частинах аудиторії, не залишаючи поза увагою жодного її сектору, оскільки це може призвести до втрати підтримки цією частиною аудиторії. Погляд повинен бути виразним, приязним і відвертим. Переводячи поглядом від одного слухача до іншого, повертають голову так, щоб не дивитися ні на кого скоса, тому що це породжує підозру, а довіра є необхідною умовою сприйняття слів оратора.

Щоб переконати слухачів у правильності проголошуваних ідей, необхідно самому в це повірити, а потім підвести аудиторію до такого самого висновку. З кожним наступним словом слухачі повинні все більше усвідомлювати важливість почутого. Тому голос оратора мусить бути твердим і впевненим, щоб його всі почули. Слова мають звучати через рівні проміжки часу. Допомагає у цьому і така внутрішня установка: «У мене є, що вам сказати. Я викладу думки і факти чітко і зрозуміло. Це допоможе вам зробити правильні

висновки» [9].

Під час публічного виступу потрібно вміло жестикулювати. Жести як засіб передавання думки виникли значно раніше, ніж слово, і донині є важливим інструментом спілкування. Багато молодих ораторів під час виступу не знають, куди подіти свої руки. Тому корисним буде дотримання таких порад:

1) не слід робити руками різких рухів, не можна крутити під час виступу в руках олівець, ключі, монети та ін.;

2) не варто тримати руки у кишенях, бо це є ознакою поганих манер, перешкоджає доречній жестикуляції. За допомогою рук можна вказати на щось, підкреслити важливість висловленого, створити образи своїх ідей;

3) дев'яносто відсотків жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести, зроблені руками нижче, часто свідчать про невпевненість, розгубленість оратора. Лікті слід відхиляти щонайменше на три сантиметри від тіла, бо менша відстань символізуватиме слабку особистість. Пальці повинні займати таке положення, начебто тримають яблуко. Розслаблені долоні свідчать про відсутність сили і здатності володіти собою. Обов'язково потрібно жестикулювати обома руками, але не зловживати цим.

Вільна, невимушена і водночас зібрана манера оратора налаштовує аудиторію на серйозну, довірливу розмову, зосереджує її на головному, сприяє діалогу [108].

2.3. Початок, розвиток виступу і заволодіння увагою слухачів

Особливу роль грає початок виступу. Як пише Мэри Спиллейн: «Протягом приблизно перших трьох хвилин виступу аудиторія вирішить, варто чи ні продовжувати вас слухати» [90]. Але якщо бути чесним, варто додати, що аудиторія буде робити це увесь час, частково відволікаючись від виступаючого, завданням якого буде прагнення удержати увагу своїх слухачів.

Нечіткий початок виступу демонструє аудиторії нездатність оратора заволодіти її увагою. Внаслідок цього слухачі перестануть цікавитися не лише промовцем, а й темою його промови. Тому щоб заінтригувати аудиторію,

використовують особистий досвід, прочитане, матеріали засобів масової інформації. Почати можна доречним крилатим висловом, оригінальною пропозицією, посиланням на відомий твір, історією з власного життя, риторичним запитанням тощо.

Головне, щоб початок змусив слухача відволіктися від його думок, переключити увагу на проблему, заради аналізу якої організована розмова. Якщо на оратора з перших хвилин спрямовані зосереджені, зацікавлені погляди, він може бути певним, що початок його виступу вдався і є підстави розраховувати на успіх.

Увагу слухачів відволікають предмети, звуки, кольори тощо. Тому іноді аудиторія дає відчуття, що вона не прагне докладати особливих зусиль, щоб зрозуміти оратора. Однак це аж ніяк не позбавляє промовця можливості досягти успіху. Все залежатиме від того, як він налаштується, розпочне, розгортатиме свій виступ, які прийоми використовуватиме. Оратор має докласти максимум зусиль, щоб перше враження про нього було позитивним, вселяло впевненість, що розмова справді актуальна.

Наприклад, вступна фраза керівника на зібранні працівників організації: «Я звертаюся до вас сьогодні увечері і хочу зосередити увагу на декілька хвилин для розгляду найпростіших питань розвитку діяльності нашої організації» не дає ораторові жодного шансу на увагу аудиторії і відповідно на успіх, адже вона містить поєднання слів, які не несуть у собі смислового навантаження, не створюють необхідної для початку виступу інтриги, перевантажена малозначущою лексикою, неприваблива стилістично.

Рациональніше почати виступ словами: «Я хочу звернути вашу увагу на найгостріші проблеми розвитку нашої організації», оскільки вони стисло, зрозуміло, привабливо обґрунтовують доцільність розмови. А лаконічно вибудоване речення привертає увагу слухачів, що дає змогу досягти успіху [151].

Зосередження уваги аудиторії є лише початком. Кожне наступне слово оратора повинне наголошувати на важливості проблеми, підводити до усвідомлення її суті, її вирішення. Для цього необхідно ознайомити слухачів з

проблемою, зробити їх активними. Важливо пояснити, яке значення матиме пропонована інформація в майбутньому. За такої ситуації недостатньо сказати: «Я це бачив...», «Я це зробив...», «Я відчув, що...», бо слухачі міркуватимуть: «А нам що до цього?», «Як це нас стосується?» Досвідчений оратор сформулює проблему так, що слухачі відразу сприйматимуть її як особисту, відчуваючи відповідальність за її вирішення.

Необхідно з перших фраз чітко сформулювати найважливішу думку своєї промови. Все інше (факти, докази тощо) доповнюватимуть і розкриватимуть її, але ніщо не повинно завуальовувати основну мету виступу. Якщо у письмовому повідомленні головне виносять в окремий параграф, виділяють, то у промові використовують інші прийоми: змінюють тон голосу, ритм мовлення, намагаються створити образ, який слухачам буде складніше забути.

Будь-який обмін думками відбувається за моделлю, згідно з якою твердження має опиратися на докази, факти. Ця схема спрацьовує і під час публічного виступу. Для доведення певної точки зору краще користуватися фактами (ілюстраціями, прикладами, порівняннями, логічними висновками, статистичними даними тощо). Вони допомагають переконати слухачів, що сказане промовцем – розумне, правильне, прийнятне. При цьому факти не мають викликати сумніву. Вони повинні зосередити увагу слухачів, спонукати їх стежити за кожним словом оратора. Завдяки фактам аудиторія легше вірить у сказане, охочіше сприймає поради. Однак фактичний матеріал не повинен виходити за контекст виступу або можливості промовця. Обов'язковою складовою успіху є наполегливість і стійкість у доведенні своєї думки.

Позитивно впливає на настрій, сприйняття людей доречна інтерпретація дотепної історії. Адже людина може забути цифри, але рідко коли забуває вдалий жарт і особу, яка його розповіла. Використовувати слід історії, які відповідають змісту виступу, зрозумілі для всіх присутніх, розвивають тему, не дуже довгі, не надто давні, не містять пікантних подробиць, оскільки не може бути ніяких гарантій, що всі позитивно сприймуть неоднозначний жарт.

Багато керівників заводять спеціальну «картотеку» смішних історій,

жартів, і, готуючись до виступу, відбирають із них ті, що відповідають обраній темі. Розповівши цікаву історію чи вживши дотепне слово, не варто робити пауз для оплесків, демонструвати своє очікування заохочення сказаному. Але якщо вибухає сміх чи оплески, необхідно дати змогу людям вилити свої емоції.

Використання у промові порівнянь, протиставлень робить її більш наочною, конкретною. Вони не повинні бути надто абстрактними, ускладненими, а опиратися на добре відомі слухачам предмети, явища [119].

Нерідко для підтвердження своїх слів оратори наводять статистичні дані. Однак перевантажувати виступ цифрами недоцільно, оскільки вони можуть відвернути увагу від головного. Цифри повинні бути зрозумілими, наочними. Наприклад, те, що на підприємстві за рік витрачено 1 750 т палива, мало що означає для більшості слухачів. Тому доречно буде наголосити, що такої кількості палива достатньо для обігріву будинку протягом 25 років. Краще сприймаються округлені цифри. Статистичні дані посилюють ефект виступу, якщо дивують незвичайністю, неочікуваністю.

Іноді аудиторію недостатньо переконує висловлювання, якщо воно отримане тільки від промовця. За такої ситуації корисно послатися на відому більшості присутніх людину, фахівця, який дотримується такої самої думки, процитувавши його. Не варто наводити банальні цитати. Особливо ефектно сприймаються крилаті вислови духовних світочів людства, рядки з літературних творів.

Під час промови слухачі, як правило, уважно стежать за логікою міркувань оратора. Свої міркування він може розгортати від причини до наслідку, або навпаки, тобто можна викласти, з чого все розпочалося і який буде очікуваний результат, або почати з того, що трапилося, і лише потім розповісти те, з чого починалося. Наприклад, щойно обраний голова правління акціонерного товариства, яке займається торгівлею, намагаючись переконати членів правління у необхідності будівництва нового магазину, вибудовуватиме свій виступ за таким планом:

1. Кількість мешканців нашого населеного пункту за останні два роки

зросла на 22%.

2. Наявні торговельні площі не дають змоги розширити асортимент товарів, уникнути черг у діючих магазинах.

3. Продавці наших магазинів скаржаться на погіршення умов праці, непомірні фізичні та моральні навантаження.

4. Вичерпані можливості раціоналізації наявної торговельної мережі.

5. Висновок: обслуговування наших покупців є незадовільним, а працівники магазинів перевтомлюються через недосконалість наявної торговельної мережі. Тому необхідно спорудити новий магазин.

Можна побудувати свою промову й у зворотному порядку, яка також буде ефективною:

1. Наші покупці скаржаться на незадовільне обслуговування, а працівники перевтомлюються через недосконалість наявної торговельної мережі.

2. Чому це відбувається? Давайте розглянемо причини:

а) мешканців нашого населеного пункту за останні два роки збільшилося на 22%;

б) наявні торговельні площі не дозволяють розширити асортимент товарів, уникнути черг у діючих магазинах;

в) погіршилися умови праці продавців, яким доводиться терпіти непомірні фізичні та моральні навантаження.

3. Висновок: необхідно будувати новий магазин.

Під час виступу у слухачів виникають запитання до промовця. Найкраще на початку виступу їх попередити, що запитання слід подавати письмово, а оратор відповідатиме на них після закінчення своєї промови. Небажано відповідати під час виступу на усні запитання, оскільки це відволікає оратора, розриває логіку міркувань. Можливо, що деякі запитання слухачів оратор передбачить і відповідь на них у своєму виступі.

На невисвітлені у промові питання потрібно обов'язково дати відповіді. Деякі оратори групують запитання за проблематикою, щоб потім з'ясувати їх у

комплексі, інші – відповідають у порядку їх надходження. За будь-якої черговості необхідно зачитати запитання і лише потім відповідати, щоб усі слухачі зрозуміли його зміст. Якщо оратор не готовий відповісти або відповідь на запитання потребує спеціальної підготовки, необхідно вибачитися, пояснити причину і запропонувати людині, яка поставила його, зустрітися індивідуально для з'ясування позиції оратора [116].

Іноді з різних причин негативно налаштовані до оратора слухачі роблять зауваження під час виступу. На такі зауваження не слід відповідати агресивно, наприклад: «Ваше зауваження недоречне», «Ви не розумієте суті проблеми, а робите зауваження», «Подумайте, що ви говорите» тощо. Краще зробити вигляд, що зауваження не почуте. Однак якщо зауважень багато і їх висловлює кілька слухачів, слід відреагувати тактовно, аргументовано, зберігаючи внутрішню рівновагу і не забуваючи про головну мету виступу.

Основними формами відповідей на зауваження слухачів під час виступу є «заведення в глухий кут», інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження, прийом «так – ні», нейтралізація зауваження, діалектичні прийоми, жарт.

«Заведення в глухий кут». Обравши таку тактику, оратор може використати кілька прийомів. Наприклад, не відповідаючи на зауваження, подякувати і продовжувати виступ. Можна попросити слухача повторити зауваження або певні його формулювання. Як правило, йому складно відтворити сказане чітко і зауваження автоматично анулюється. Можна попросити людину, яка зробила зауваження, уточнити певні дані. Наприклад, назвати себе, місце праці й посаду. Часто це заспокоює опонента.

Інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження. До нього варто вдаватися, якщо більшість аудиторії позитивно сприймає промовця. Тоді повтор зауваження, наприклад в уповільненому ритмі, може продемонструвати його необґрунтованість і навіть недоречність.

Прийом «так – ні». Допомагає не концентрувати увагу слухачів на змісті зауваження. Зауваження надійшло, оратор відповів на нього «так» або «ні», інцидент вичерпано. Однак бажано уникати чітко визначеної відповіді, краще

відповісти: «Погоджуюся з вами, але разом з тим...», «Не можу погодитися з вами, оскільки...».

Нейтралізація зауваження. Стосується провокаційних зауважень. Допомогти може фраза: «Я передбачав таке зауваження (запитання). Однак в інтересах присутніх краще продовжити розгляд проблеми» або запитання: «А як би ви поводитись на моєму місці?» Можна попросити людину, яка зробила таке зауваження, трохи зачекати, оскільки тема, якої воно стосується, буде розглянута далі. Недопустимо переходити від суті зауваження до особистості того, хто його висловив.

Діалектичні прийоми. Оратор переключає увагу слухачів, переходячи від змісту зауваження до ширшого узагальнення. Наприклад, у виступі директора одного підприємства прозвучала теза щодо необхідності проведення нового етапу структурної реорганізації підприємства. Один із слухачів відреагував на це коментарем: «Усі ваші реорганізації тільки лихоманять колектив!» Вдалими у такому разі будуть слова: «Але ці реорганізації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, а отже, й добробуту наших працівників».

Жарт. Ефективно знімає напруження. Наприклад, під час виступу директора одного з підприємств слухач заявив: «Ви думаєте підвищувати нам заробітну плату? Соромно перед дружиною, яка докоряє мені за ті копійки, що я приношу додому!» Директор відреагував: «А де ви бачили дружину, яка задоволена заробітною платою чоловіка? Моя теж незадоволена, хоч я й отримую дещо більше за вас». Інцидент вичерпано.

Для західної політичної культури характерно активне використання гумору при проголошенні мов. Але щоб зовсім уже не бути коміком, Фрейзер Зейтель пропонує наступні три правила, що стосуються гумору: він повинен бути релевантним; він повинен бути гарного смаку (варто уникати таких тем, як вага, ріст, вік, релігія й раса); він повинен бути свіжим.

Оскільки виступ може бути досить тривалим, закінчити його необхідно коротким резюме. Якщо інформація була пізнавальною, на закінчення виступу

варто нагадати, про що йшлося [49]. Вдалою можна вважати публічну промову, після якої аудиторія чітко знає, як діяти далі. У цьому полягають мета і результат виступу.

2.4. Наочність як засіб ілюстрації та доказовості у публічному виступі

Наочні засоби використовують для посилення думки, оскільки образ іноді ілюстративніший, ніж слово або цифра, а сама форма подання інформації наближена до реальних речей і сприяє максимальному з'ясуванню суті виступу за мінімальних зусиль. Те, що людина бачить, вона засвоює швидше, ніж те, що чує. Візуальне сприйняття є ефективнішим способом одержання інформації, ніж аудіальний (лат. *au-dire* – слухати) чи сенсорний (лат. *sensus* – відчуття) способи сприйняття.

Для слухового сприйняття необхідно вибудувати речення, речення взаємно пов'язати одне з одним, а зір охоплює все одразу. Тому публічні виступи набагато краще сприймаються, якщо під час них демонструють предмети, таблиці, діафільми, схеми, графіки, піктограми тощо.

Використовуючи наочні засоби у промові, необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Навіть під час демонстрації діапозитивів чи фільмів промовець повинен залишатися головним об'єктом у залі. Невидимий оратор не може бути переконливим, тому місце промовця має бути злегка освітленим.

2. Таблиця, яку ніхто не бачить, не допоможе розкрити проблеми. Використання наочності, яку слухачі не можуть сприйняти, – недоцільна витрата часу. Її слід розмістити таким чином, щоб вона була доступною для огляду всім присутнім.

Під час демонстрації наочного матеріалу найкраще перебувати зліва від нього. Користуючись указкою, можна стояти там, де зручніше. Останнім часом промовці частіше використовують лазерну указку, яка червоною плямою вказує, куди слухачі мають дивитися (не можна спрямовувати указку на

слухачів, оскільки лазерний промінь небезпечний для сітківки людського ока).

Указку спрямовують тільки на конкретне місце, яке доповнює сказане. Нечіткі посилання на наочні матеріали не дають змоги стежити за аргументацією і думкою доповідача.

3. Наочність є лише допоміжним засобом під час спілкування з аудиторією, тому, демонструючи її, необхідно стояти обличчям до слухачів.

4. Надмірне використання яскравих кольорів в оформленні наочних матеріалів, вишуканість є свідченням готовності йти на компроміс із слухачами, небажання дотримуватися чіткої позиції.

Для демонстрації наочності можна використовувати реальні предмети та діючі або схематичні їх моделі. Головне, щоб матеріал був правильно підібраний і розміщений на рівні плечей промовця чи на п'ять сантиметрів вище. Не можна розмахувати предметом перед слухачами. Описуючи його, слід звертати увагу лише на ті елементи, про які йдеться. Небажано, щоб предмет зливався кольором з костюмом, краваткою чи сорочкою оратора.

Якщо частиною виступу є демонстрація роботи певного пристрою, слід попередньо ознайомитися з принципом його роботи і випробувати в дії. Ситуація, за якої промовець не знає, що робити з пристроєм, знижує його авторитет в очах присутніх.

Не потрібно одразу виставляти предмет, на нього звертають увагу тільки в необхідний момент, в іншому разі слухачі не зможуть пов'язати слова промовця з демонстрованим об'єктом. Якщо підготовлений до демонстрації предмет схований, необхідно заздалегідь переконатися в тому, що його легко дістати [75].

Уникненню надмірного використання у виступі цифр сприяє використання графіків і таблиць. Графік можна побудувати у вигляді спрямованої догори чи донизу лінії, яка символізує зростання чи зниження показників за певний період. Для порівняння дуже зручними є графіки, побудовані з горизонтальних чи вертикальних прямокутників різної висоти або різних кольорів. Для графічного матеріалу обирають такий масштаб

зображення, який добре видно з останнього ряду. Найважливіші місця графіка іноді позначають стрілками.

Ефективним є використання діапозитивів і комп'ютерних презентацій. Для демонстрації діапозитивів необхідно мати в залі проектор («оптичну дошку»). Ефектними є презентації, виконані в редакторі Microsoft Power Point, який містить різноманітні кольорові шаблони їх оформлення, колекцію діаграм, картинок тощо. Для цього необхідно мати мультимедійний комплекс, що складається з портативного комп'ютера (ноут-бука) і спеціального проектора. Демонстрація може супроводжуватися звуком та ефектами анімації. Таблиці не повинні бути надто великі, містити понад 2-3 колонки і більше 5-6 рядків. Кожну таблицю обов'язково називають. Підписи на таблицях роблять горизонтально для зручності читання.

Іноді, дбаючи про цікаве і доступне подання складного для розуміння матеріалу, використовують піктограми – передавання описуваних предметів за допомогою символів. Зображення на піктограмі повинно бути досить простим, оскільки деталізація відволікає від головного. Символ має нести основне змістове навантаження. Будь-які підписи чи цифри на піктограмах є лише додатковим матеріалом. Їх часто використовують для порівняння, яке можна підсилити за допомогою різних кольорів для різних величин. Піктограма одночасно і вчить, і зацікавлює, вносячи елемент розваги у виступ, ілюструє думку промовця. Якщо під час виступу буде використана так звана класна дошка, слід наперед розпланувати, що і де буде написано, підготувати крейду [97].

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте причини виникнення в оратора страху перед аудиторією.
2. Яким чином підготуватися до публічного виступу?
3. З яких компонентів традиційно складається план виступу?
4. Яке смислове навантаження повинен нести початок виступу?
5. Як розвинути виступ після того, як оратору вдалося привернути до себе увагу слухачів?
6. Яким чином слід використовувати під час промови факти і докази?
7. Яким чином слід використовувати під час промови цитати?
8. Яким чином слід використовувати під час промови жарти?

9. Яким чином слід використовувати під час промови наочність?

Тестові завдання

1. Ретельне планування яких елементів охоплює підготовка до публічного виступу:
 - A. початок виступу, мета виступу, важливість та актуальність порушеної теми, основні аргументи, положення, які необхідно довести до слухачів чи пояснити, необхідні докази, заключне звернення до аудиторії;
 - B. мета виступу, актуальність порушеної теми, основні аргументи, положення, які необхідно довести до слухачів чи пояснити, та необхідні докази;
 - C. важливість та актуальність порушеної теми, основні аргументи, положення, які необхідно довести до слухачів чи пояснити, та необхідні докази, результат, який оратор хоче отримати від аудиторії;
 - D. мета виступу, методи заволодіння увагою слухачів та їх переконання.

2. Яку з перелічених дій можна вважати помилкою під час публічного виступу:
 - A. оратор робить руками плавні рухи;
 - B. оратор за допомогою рук вказує на щось, створюючи образи своїх ідей;
 - C. оратор жестикулює руками нижче рівня грудей;
 - D. пальці оратора займають таке положення, начебто тримають яблуко.

3. Як краще запобігти питанням слухачів посеред виступу, що може відволікти оратора?
 - A. на початку виступу попередити слухачів, що запитання слід подавати письмово, а оратор відповідатиме на них після закінчення своєї промови;
 - B. рішуче перервати запитання слухача/слухачів, якщо питання виникають посеред промови та попросити задати їх усно по закінченню промови;
 - C. проігнорувати запитання та продовжувати свою промову, не відволікаючи свою увагу на особу, яка задала запитання;
 - D. питанням, які слухачі задають посеред виступу не варто запобігати, оскільки інформація до кінця виступу може забутися, тому оратор має відповідати на запитання по ходу своєї промови.

4. Якщо оратор не готовий відповісти на запитання або відповідь потребує спеціальної підготовки, то він має:
 - A. ні в якому разі не показувати свою необізнаність з даного запитання та продовжувати щось казати у відповідь, навіть якщо це буде неправильним;
 - B. вибачитись та відверто сказати, що не може відповісти на поставлене питання;
 - C. задати питання на питання, що відвернути увагу від себе;
 - D. вибачитися, пояснити причину і запропонувати людині, яка поставила його, зустрітися індивідуально для з'ясування позиції оратора.

5. Яка форма відповіді на зауваження слухачів під час виступу передбачає

прохання слухача повторити зауваження або певні його формулювання:

- A. «заведення в глухий кут»;
- B. інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження;
- C. прийом «так – ні»;
- D. нейтралізація зауваження.

6. Використовуючи прийом «так – ні», відповідаючи на зауваження слухачів краще використати таку фразу:

- A. «Можете, будь-ласка, повторити Ваше зауваження?»;
- B. «Я передбачав таке зауваження (запитання). Однак в інтересах присутніх краще продовжити розгляд проблеми»;
- C. «Погоджуюся з вами, але разом з тим...»;
- D. «А як би ви поводитись на моєму місці?».

7. Яка форма відповіді на зауваження слухача уявляє собою переключення уваги слухачів від змісту зауваження до ширшого узагальнення?

- A. інтонаційно-сміслові перетрактування зауваження;
- B. діалектичні прийоми;
- C. прийом «так – ні»;
- D. нейтралізація зауваження.

8. Яка з перерахованих рекомендацій щодо проведення наочної презентації доповіді оратора не є хибною?

- A. таблиці слід робити якомога насиченими, з багатьма колонками та рядками, щоб вони були інформативними;
- B. під час спілкування з аудиторією, демонструючи при цьому слайди, необхідно повернути обличчя до проектору, щоб додатково звернути на нього увагу слухачів;
- C. слід використовувати надмірно яскраві кольори в оформленні наочних матеріалів, намагатися зробити їх вишуканими;
- D. під час демонстрації презентації головним об'єктом у залі намагатися зробити проектор.

Тема 3. Зв'язки з громадськістю

3.1. Сучасна концепція «поблік рілейшнз»

Зв'язки з громадськістю є обов'язковим атрибутом соціальної практики будь-якої зацікавленої у своєму успіхові організації, немінучі вони у функціонуванні, зміцненні позицій на ринку серйозного підприємництва.

Першими до цієї думки дійшли політики, а термін «публік релейшнз» запровадив президент США Томас Джефферсон у своєму посланні Конгресу (1870).

Паблік релейшнз (англ. *public relation (PR)* – зв'язки з громадськістю) – управлінські дії зі встановлення і підтримання взаємовигідних відносин між організацією і громадськістю, від настроїв і міркувань якої залежить успіх чи неуспіх цієї організації. Сформувавшись як елемент політичної практики, PR з часом утвердився в економічній сфері, передусім у менеджменті й маркетингу.

Підприємці завжди переймалися зв'язками з громадськістю. На початку ХХ ст. такі зв'язки пов'язували з намаганнями захиститися від надмірної уваги журналістів, органів державного регулювання. З цією метою підприємці практикували викладення власної версії подій і проведення «контратак», покликаних впливати на громадську думку та запобігти небажаним для бізнесу змінам у суспільстві.

Після Другої світової війни зв'язки з громадськістю передбачали не просто вплив організації на навколишнє середовище, а й двостороннє спілкування з ним, зацікавлені взаємозв'язки. Сучасна концепція зв'язків із громадськістю полягає в налагоджуванні інформаційного обміну, взаємодії і взаєморозумінні між організацією та громадськістю. Такі зв'язки є важливою складовою соціально-культурних технологій з метою позиціонування організації в суспільстві. PR активно використовується як могутній засіб формування іміджу, репутації організації, що належать до найцінніших її активів [120].

Поступово утверджується PR і в діяльності суб'єктів вітчизняної політики та економіки. Найчастіше PR-акції пов'язані з вирішенням ситуативних проблем або є своєрідною формою захисту позицій організації в конфліктних ситуаціях, зокрема у боротьбі за власність. Однак PR-акції не можна ототожнювати з рекламними кампаніями підприємств, спрямованими на розширення цільової аудиторії споживачів, тобто на збільшення обсягів продажу.

Концептуальна форма донесення інформації, яка формує позитивний

імідж організації в навколишньому середовищі, принципово відрізняється від форми донесення рекламних даних, оскільки вона апелює до загальнолюдських цінностей, має соціальну спрямованість, відображає філософію організації. Метою цієї інформації є не збільшення продажів, а формування у ділових партнерів і споживачів довіри до організації, її продукції і послуг. Потреба виробничо-господарської організації в таких акціях виникає тоді, коли її керівництво чітко усвідомлює, що без цілеспрямованої діяльності з просування продукту в цільові аудиторії неможливо досягнути бажаного результату.

Останнім часом у політичному, діловому житті нерідко використовують «брудні» технології конкурентної боротьби, які мають на меті нав'язування негативної, часом нічим не підтверженої інформації про конкурентів. Такі дії отримали назву «чорний піар», який зарекомендував себе ефективним інструментом маніпулювання свідомістю світоглядно, політично, економічно незрілих і нерозбірливих людей. Поступово в суспільній думці утверджується негативне ставлення до такої практики, виробляється здатність розрізняти «чорні» PR-технології. Від них почали відмовлятися у конкурентній боротьбі представники ділових кіл, різко знижується «привабливість» таких технологій і в політичній сфері [55].

Нині вітчизняний PR перебуває на стадії становлення: більшість організацій поки що власними методами, на свій розсуд намагаються проводити відповідні кампанії. На ринку утверджуються і перші професійні PR-агентства, які проводять PR-кампанії і PR-акції на замовлення виробничо-господарських організацій, здебільшого запозичуючи методи з-за кордону.

3.2. PR-технологія формування позитивного іміджу організації

Діяльність у сфері PR багатьох організацій є важливим компонентом їх стратегії розвитку, мобілізації внутрішніх ресурсів, реалізації своїх можливостей і переваг у конкурентній боротьбі. Ця діяльність не може бути спонтанною, випадковою, хаотичною, вона передбачає чітке дотримання послідовності окремих операцій.

В організаціях, які усвідомлюють необхідність і важливість формування власного позитивного іміджу в навколишньому середовищі, функціонують спеціальні служби зв'язків із громадськістю, завданням яких є аналіз її відносин із зовнішнім середовищем, розроблення та реалізація заходів, які б зміцнювали, розвивали ці відносини, робили їх ще привабливішими.

Аналіз зовнішнього середовища організації. Його розпочинають з визначення змісту і спрямованості таких основних груп інтересів у зовнішньому середовищі:

- 1) інтересів ділових партнерів (постачальників, інвесторів, конкурентів, потенційної робочої сили);
- 2) інтересів споживачів (покупців);
- 3) інтересів державних органів управління;
- 4) громадських інтересів (засобів масової інформації, громадських організацій тощо).

Значення груп інтересів для організації залежить від конкретних ситуацій, внаслідок чого її відносини з носіями цих інтересів постійно змінюються. Представники цих груп інтересів у своїй сукупності формують громадську думку щодо конкретної організації. Ця думка є значно масштабнішим феноменом, ніж простий набір позицій, яких дотримується на певний момент визначена кількість осіб. Стосовно конкретної організації вона може бути нейтральною, позитивною або негативною. Спеціалісти з PR повинні з'ясувати, глибоко проаналізувати причини виникнення кожної з них.

Нейтральне ставлення представників зовнішнього середовища до організації не може бути підставою для самозаспокоєння, адже воно часто і швидко переростає у негативне, що може бути наслідком допущених організацією помилок або виникнення нових груп інтересів, або зміни векторів інтересів таких груп.

Важливо знати, на чому вибудовується позитивне ставлення до організації. Адже нерідко його основою є не переконаність представників зовнішнього середовища у значущості її діяльності, а усвідомлення вигідності

такого ставлення для представників певних груп інтересів, усвідомлення ризиковості боротьби з організацією, якщо ці сили не відчують себе достатньо могутніми.

Найбільше повинна тривожити організацію негативна громадська думка, яка може бути породжена такими причинами:

- недостатня поінформованість носіїв зовнішніх інтересів щодо діяльності організації;
- проблеми, що виникли в організації;
- вороже ставлення певних представників зовнішнього середовища до організації.

Маючи певність, що негативна громадська думка сформувалася внаслідок недостатньої поінформованості зовнішнього середовища, необхідно перейти до наступного етапу.

Аналіз політики зв'язків організації із зовнішнім середовищем. У процесі такого аналізу потрібно з'ясувати:

1. Чи функціонує і наскільки ефективна політика зв'язків організації із зовнішнім середовищем?
2. Чи передбачає ця політика диференційовану орієнтацію на різноманітні інтереси у зовнішньому середовищі організації?
3. Які питання є предметом інформаційної експансії організації у зовнішньому середовищі (внутрішні, господарські, суспільні, екологічні тощо)?

Об'єктивна інформація щодо діяльності організації з цих питань дає змогу побачити реальний стан справ, відповідно скоригувати її мету, зосередити інтелектуальні, організаційні, фінансові ресурси на найактуальніших проблемах [66]. Водночас необхідно проаналізувати систему моніторингу зовнішнього середовища, тобто кількість, якість, оперативність інформації, яку організація відстежує і відповідно використовує у своїй роботі.

Виявлення проблем і загроз для діяльності організації. Вороже ставлення представників зовнішнього середовища неминуче спричинить певні проблеми і

загрози для організації. Виникають вони і внаслідок неправильних дій організації всередині і поза її межами. Загрозливими можуть бути дії різних груп інтересів, однак найпроблемнішими для організації є дії конкурентів, спрямовані на послаблення її ринкових позицій або на формування в суспільстві негативної думки про неї.

У відносно закритих системах проблеми виникають раптово, а про їх виникнення сигналізує кризовий стан організації. За цих умов працівники служб PR виконують функцію пожежних. Однак завданням служб PR є запобігання виникненню кризових ситуацій шляхом своєчасного виявлення проблем організації у зовнішньому середовищі. Чим раніше вдається побачити ці проблеми, тим легше їх розв'язати.

Ефективний моніторинг ситуації сприяє фіксуванню проблем ще на етапі зародження чуток, доки вони не набули поширення і не стали частиною сприйняття організації зовнішнім середовищем. Якщо зробити цього не вдалося, організація зіштовхується з проблемою – ситуацією, яка ускладнюватиме, унеможливуватиме досягнення її цілей [15].

Виявлення і розв'язання проблеми є складним і багатоетапним процесом. Кожен з етапів передбачає відповідні процедури, ігнорування яких ускладнює вироблення об'єктивних оцінок проблемної ситуації, моделювання й організації дій щодо її подолання.

Виникнення проблеми в діяльності організації. Об'єктивною підставою для появи негативних суджень щодо справ в організації є виникнення в її діяльності реальних проблем. Поява таких висловлювань можлива за умови, що організація має чітко сформульовані й формалізовані цілі, які є критерієм для виникнення й оцінювання подібних суджень.

Наявність груп у зовнішньому середовищі з негативною або нейтральною позицією щодо організації стимулює до утворення проблемної (проблемних) групи, яка (які) здійснює дії.

Проблемну групу формують як матричний підрозділ з фахівців PR-служби та інших служб організації. Її очолює перший керівник або його

заступник. Якщо ситуація надзвичайно складна, до проблемної групи також залучають менеджерів із кризових ситуацій – фахівців, що спеціалізуються на управлінні організаціями в стані кризи.

Формулювання проблеми. Для того щоб з'ясувати, а потім і вирішити проблему, необхідно словесно її сформулювати. Цей етап у практиці PR часто називають формулюванням (ідентифікацією) проблеми. За змістом формулювання проблеми є коротким резюме про ситуацію, яка склалася. Опис ситуації здійснюють за такими характеристиками:

- що є джерелом стурбованості;
- де виникла проблема, яка спричинила ситуацію;
- коли це стало проблемою;
- кого стосується проблема або хто перебуває під її впливом;
- як ця проблема стосується причетних до неї людей (хто зацікавлений або незацікавлений у її виникненні);
- чому ця проблема хвилює організацію і громадськість?

Сформулювавши проблему, не можна вважати, що її одразу можна вирішити або знайти засоби впливу на осіб (організації), зацікавлених в її виникненні. Наприклад, проблема може бути сформульована так: «За останні півроку реалізація екологічно безпечних видів продукції, у виробництво яких ми вклали значні кошти, відбувається зі стійким щомісячним скороченням на 3-5%. Подібна продукція фірм-конкурентів, яка не досягає наших екологічних параметрів, реалізується стабільно». У цьому формулюванні проблеми ще немає ніяких планів, кроків, дій щодо її вирішення. Для цього необхідно здійснити відповідний ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз. Аналіз ситуації передбачає отримання системних даних про ситуацію. В практиці PR це називається «скласти збірник фактів», тобто систематизувати інформацію у формі документів. «Збірник фактів» складається з двох розділів: «Внутрішні чинники» і «Зовнішні чинники».

У розділі «Внутрішні чинники» систематизують документи, які відображають пов'язані з проблемною ситуацією організаційну політику,

процедури та дії. Часто негативна для організації зовнішня реакція є наслідком оцінок, відносин і дій посадових осіб всередині організації, процесів, які в ній відбуваються. Інформація про внутрішні чинники виникнення і перебігу проблемної ситуації повинна містити:

1. Загальні положення, в яких відображені цілі і завдання організації, аналіз їх впливу на проблему, що виникла, а також на можливість спричинення виникнення проблеми.
2. Списки і короткі характеристики посадових осіб організації, які причетні до проблеми.
3. Статистика праці і заробітної плати стосовно задіяних у проблемній ситуації осіб.
4. Загальні положення і процедури організаційної політики, які стосуються проблемної ситуації.
5. Опис програм випуску продукції, яка стала предметом проблемної ситуації.
6. Висловлювання провідних посадових осіб організації щодо проблемної ситуації.
7. Концептуальне бачення організацією проблемної ситуації.
8. Перелік засобів комунікативного зв'язку організації із зовнішнім середовищем.

Така інформація необхідна проблемній групі, і чим швидше вона її отримає, тим більша ймовірність успішного подолання проблемної ситуації. За винятком деяких конфіденційних даних (наприклад, про заробітну плату) ця інформація повинна бути доступною і для ЗМІ. Відкритість організації в проблемній ситуації стимулює співчуття і підтримку журналістів. Іноді ситуаційний аналіз внутрішніх чинників дає змогу вирішити проблему.

У розділі «Зовнішні чинники» аналізують позитивні і негативні чинники за межами організації, звертаючи особливу увагу на виникнення і перебіг проблемної ситуації та осіб, яких вона зачіпає. В системі цих відносин формується громадська думка про організацію, її результат – спільні уявлення,

судження, спільне розуміння значущих для громадськості подій чи об'єктів.

Для об'єктивних висновків необхідно з'ясувати, що знають про організацію та її проблеми суб'єкти зовнішнього середовища, що вони про неї думають і як поведуться щодо неї, і дати відповіді на такі запитання:

1. Чи мають суб'єкти зовнішнього середовища потребу в інформації щодо проблемної ситуації, в якій опинилася організація?

2. Яку інформацію використовують суб'єкти зовнішнього середовища (інформацію, що безпосередньо надходить від організації, із ЗМІ, з чуток тощо)?

3. Як суб'єкти зовнішнього середовища використовують отриману інформацію (для прийняття рішень щодо побудови відносин з організацією; для впливу на неї або на інших; на користь чи на шкоду організації)?

4. Як суб'єкти зовнішнього середовища відчують свій зв'язок і причетність до проблемної ситуації, в якій опинилася організація?

Інформацію про зовнішні чинники виникнення і розвитку проблемної ситуації отримують з газет, журналів, інформаційних бюлетенів, розшифровок стенограм наукових конференцій, радіо- і телепередач, з Інтернету, в яких розглядається діяльність організації і конкретна її проблемна ситуація.

Для системної роботи з цих питань необхідно мати в організації такі матеріали:

1. Перелік журналістів ЗМІ, які готують новини, сюжети і матеріали про організацію, проблемну ситуацію (з короткими характеристиками персоналій).

2. Списки осіб і груп, зацікавлених у проблемній ситуації.

3. Усю інформацію про суб'єктів, які діють на шкоду організації в проблемній ситуації.

4. Графіки спеціальних заходів (урочистостей, важливих дат тощо), пов'язаних з організацією та її проблемною ситуацією.

5. Списки органів влади і посадових осіб, які володіють засобами регуляторного чи законодавчого впливу на організацію і проблемну ситуацію.

6. Копії законодавчих і регуляторних актів, що стосуються діяльності

організації, поведінки її в проблемній ситуації.

7. Матеріали обстежень і опитувань громадськості щодо організації і проблемної ситуації.

8. Копії опублікованих наукових досліджень подібної проблематики в інших організаціях.

9. Перелік довідкової інформації, яка може знадобитися членам проблемної групи.

Ця інформація повинна бути доступною для проблемної групи і для засобів масової інформації. Направляючи документи до ЗМІ, доцільно їх супроводжувати коротким меморандумом, який має містити виклад позиції організації щодо сутності проблеми та осіб, зацікавлених (незацікавлених) в її вирішенні [159].

Під час аналізу проблемних ситуацій можна використати методику SWOT-аналізу або методику «аналізу силових полів». *Методика SWOT-аналізу* зводиться до оцінювання сильних (*S*) і слабких (*W*) сторін, виявлення нових можливостей (*O*) і загроз (*T*) для організації у зовнішньому середовищі. «*Аналіз силових полів*» передбачає «мозковий штурм» перед аналізом проблемної ситуації, який має на меті виявлення негативних сил, що спричинили проблему або поглиблюють її, а також позитивних – які полегшують гостроту проблеми або сприяють її розв'язанню. До «аналізу силових полів» залучають керівників організації і фахівців із PR. Поєднання SWOT-аналізу з «аналізом силових полів» дає змогу розробити заходи щодо вирішення проблеми і недопущення її виникнення в майбутньому [121].

Розроблення програми розв'язання проблеми. Розв'язання проблеми передбачає реалізацію тактичних і стратегічних заходів. Зміст тактичних заходів має бути сформульований у програмі виходу з проблемної ситуації. Як правило, вона охоплює заходи щодо впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Універсальних рецептів виходу з проблемної ситуації не існує.

Однак ефективними є деякі загальні заходи у внутрішньому середовищі:

перегляд, уточнення, а інколи й відмова від деяких цілей і завдань організації; кадрові перестановки; удосконалення оплати праці співробітників; підвищення рівня поінформованості працівників про загальний стан справ в організації і конкретну проблему тощо. Ці заходи можуть бути розроблені на підставі рекомендацій фахівців з PR, однак реалізація їх перебуває в компетенції вищих посадових осіб організації.

У зовнішньому середовищі вдаються до таких заходів: вичерпна і об'єктивна інформація для громадськості щодо проблеми та зусиль організації з її розв'язання; залучення в ряди прихильників або хоча б нейтралізація осіб і груп з негативним ставленням до організації взагалі чи у зв'язку з конкретною проблемною ситуацією; активна діяльність служби PR щодо поширення позитивної інформації про організацію та здійснювані нею заходи для виходу з проблемної ситуації тощо.

Дієвим засобом уникнення проблемних ситуацій є їх профілактика, яка ґрунтується на системній і цілеспрямованій політиці зв'язків організації з громадськістю. Така політика є наслідком стратегічного мислення менеджерів, спрямованого на прогнозування цілей і майбутнього стану організації, визначення сил, які сприяють або перешкоджають їх досягненню, планування дій з досягнення бажаного стану [56].

Ефективна політика зв'язків з громадськістю, як правило, потребує участі у цій справі якомога більшої кількості структурних підрозділів і працівників організації. Однак усі контакти з громадськістю мають здійснюватися через службу PR, а сама програма зв'язків із громадськістю повинна бути наступальною.

Формування нової політики, зв'язків із громадськістю. Виявлені й проаналізовані загрози для організації повинні бути відображені у новій політиці її зв'язків із громадськістю. Ця політика має охоплювати цілі й завдання організації стосовно ідентифікації груп інтересів у її навколишньому середовищі (економіка, суспільство, екосистема); моніторингу стану зовнішнього середовища; проблемної тематики (внутрішній, організаційний,

загальногосподарські, суспільні, екологічні питання); впливу на зовнішнє середовище щодо формування позитивного іміджу організації.

Формування нових або підтримання наявних відносин між організацією та її зовнішнім і внутрішнім середовищем. Організація може впливати на навколишнє середовище, використовуючи структурні засоби, управлінські процеси, систему комунікацій, фірмову поведінку і фірмовий дизайн.

Структурні засоби. До них належать створені організацією постійні і тимчасові органи та центри зв'язків із навколишнім середовищем, зовнішні консультації. Великі організації, як правило, мають підрозділи, що вирішують різноманітні проблеми їх взаємодії з громадськими організаціями, громадськістю загалом тощо. З такою метою створюють і тимчасові органи, до яких входять представники всіх або більшості служб організації, що завдяки цьому має певні переваги над постійними органами [33].

Центри зв'язків із зовнішнім середовищем багатьох зарубіжних, а віднедавна і деяких вітчизняних організацій, займаються різноманітними питаннями взаємодії з партнерами, конкурентами, громадськістю. Завдання і зміст їх діяльності залежать від поведінки зовнішніх і внутрішніх груп. Центри можуть вирішувати ринкові питання або й господарські проблеми всередині організації. Для компетентного управління зв'язками з навколишнім середовищем у штатах великих організацій є посади заступників керівників зі зв'язків із навколишнім середовищем.

Невеликі організації, які не спроможні самостійно забезпечити ефективну роботу щодо зв'язків із навколишнім середовищем, вдаються до послуг зовнішніх консультантів. Ця діяльність організації не є ізольованим, одностороннім процесом. Адже, з одного боку, вона створює, навчає, інструктує, налагоджує роботу відповідних структур, які відповідають за контакти з навколишнім середовищем, з іншого – суспільство розвиває структури для забезпечення своїх зв'язків з організаціями.

Управлінські процеси. Для забезпечення впливу на зовнішнє середовище організація використовує управлінські процеси, спрямовані на окремі елементи

цього середовища (інвестиційні процеси, методи планування та ін.), а також проблемний менеджмент і стратегію власної діяльності.

1. Проблемний менеджмент охоплює:

– ідентифікацію тематичних сфер, визначення пріоритетних напрямів діяльності організації та зацікавлених груп (організацій), дії яких можуть позитивно або негативно вплинути на її становище. Ідентифікація тематичних сфер означає сукупність провідних ідей діяльності організації, які необхідно доводити до громадськості; продукти (послуги), з якими організація виходить у зовнішнє середовище. Наприклад, перехід на випуск екологічно чистої продукції чи упаковки об'єктивно актуалізує для організації такі тематичні сфери, як охорона природного середовища, охорона здоров'я споживачів і населення загалом, економія коштів комунальними службами на утилізацію відходів тощо. Кожна з цих тем змістовно розгортається в конкретних виробничих й агітаційно-пропагандистських діях організації;

– розвиток відносин організації в тематичних сферах, який ґрунтується на системі соціальних та екологічних балансів, соціальних рахунках, екологічних звітах, спеціальних показниках, що подає організація на розгляд зацікавлених груп тощо.

Входячи у певну тематичну сферу, необхідно з'ясувати ставлення до організації зацікавлених (задіяних) у цих сферах груп (організацій). Наприклад, переконуючи в корисності нового продукту, слід спиратися на авторитет професійних асоціацій лікарів; наполягаючи на нешкідливості упаковки для довкілля, доцільно заручитися підтримкою охоронців природи; здійснюючи нову політику цін, варто поцікавитися ставленням до неї товариств захисту прав споживачів тощо. Діяльність цих організацій і груп може суттєво вплинути на імідж організації, тому необхідно використати ті групи, які позитивно або нейтрально ставляться до організації, переконати у власній правоті або хоча б нейтралізувати групи, які не приховують негативу щодо неї.

Для цього зацікавленим групам і організаціям надають фактичні (за результатами минулого) і прогнозно-планові соціальні та екологічні баланси,

які відображають соціальну (народжуваність, освіта, кваліфікація, забезпеченість житлом тощо) та екологічну ситуації в регіонах у зв'язку з діяльністю організації; соціальні рахунки (участь організації у загальнодержавних і місцевих соціальних програмах); екологічні звіти (оцінка локального екологічного стану в місцях розташування виробництв організації); певні показники власної діяльності.

2. Стратегія діяльності організації у зовнішньому середовищі передбачає:

– визначення комплексу заходів, необхідних організації для досягнення поставлених цілей. Наприклад, економічна стратегія повинна бути спрямованою на утримання конкурентоспроможності на ринку, екологічна – на охорону навколишнього природного середовища, суспільна – на захист економічних інтересів та здоров'я споживачів;

– визначення принципів стратегічної поведінки організації. Така поведінка може бути спрямованою на усунення конфліктних ситуацій (оборонна позиція) або на здійснення превентивних кроків (активна позиція).

Система комунікацій. На основі прийнятої стратегії організація вибудовує систему комунікацій із зовнішнім середовищем, яка передбачає систематичне й комбіноване використання всього інструментарію зв'язку (реклама товарів, методи стимулювання продажу, кадрова реклама, робота з громадськістю та ін.).

Модель комунікативного процесу охоплює джерело інформації, повідомлення, канал передавання і отримувача (реципієнта) інформації. Для PR-комунікацій обов'язковим у цій моделі є зворотний зв'язок. За цих обставин система зв'язку коленої організації гарантуватиме надходження до неї найважливішої інформації про навколишнє середовище, необхідної для планування і прийняття рішень. Ця інформація не повинна обмежуватися ринковими даними.

Фірмова поведінка. Вона полягає у підпорядкуванні працівників певній системі цінностей, як еталонів щоденної поведінки. Ця система цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним, що є надійною

основою при прийнятті рішень представниками організації.

Завдяки наявності системи цінностей в організації представники зовнішнього середовища знають, на які поведінку і дії слід очікувати від її працівників. Це полегшує розв'язання проблем у відносинах «організація – зовнішнє середовище».

Фірмовий дизайн. Виявляється у зовнішньому образі, який виникає внаслідок контакту з її представниками. До нього належать такі видимі й відчутні елементи, як манера поведінки, мова групи, що представляє організацію, письмово зафіксовані правила, фірмовий та товарний знаки, фірмовий одяг, будівлі та ін. Ці символи мають певне змістове наповнення, утворюючи основу, що визначає форму і зміст ділової комунікації. Усе це відчутно впливає на представників зовнішнього середовища, формуючи у них зримий образ організації.

Управління людьми з навколишнього середовища (управління груповими претензіями) зводиться до регулювання відносин із різними групами навколишнього середовища. Воно має особливо важливе значення в сучасній вітчизняній господарській ситуації, оскільки процес формування і становлення цих груп недостатньо регулюється нормативно. Деструктивна поведінка деяких груп може нанести суттєву шкоду організації. Управління зовнішніми групами претензій пов'язане з мотивацією представників зовнішніх груп, досягненням відповідності між індивідуальними особливостями організації та її репутацією (корпоративним іміджем) на ринку і в суспільстві [155].

Вплив організації на зовнішнє і внутрішнє середовище. Організація як самодостатній соціальний організм повинна поширювати PR-вплив не тільки на зовнішнє, а й на внутрішнє середовище. Усі дії організації в навколишньому середовищі спрямовані на людей, у зв'язку з чим виникають проблеми управління власним персоналом щодо його впливу на навколишнє середовище, а також на представників навколишнього середовища.

Передумовами ефективного управління діяльністю власного персоналу в навколишньому середовищі є використання при доборі керівників і

співпрацівників критеріїв, які гарантуватимуть належну поведінку організації, налагодження спеціальної підготовки працівників, створення системи стимулювання ідей і діяльності, орієнтованої на зміцнення зв'язків із навколишнім середовищем, формування системи комунікацій всередині і за межами організації, яка забезпечуватиме тісні контакти між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Багато корпорацій застосовують як потужний PR-засіб внутрішні засоби масової інформації, тобто внутрішню пресу. Як і кожний корпоративний засіб, внутрішню пресу створюють з метою підвищення ефективності роботи корпорації. Сукупність інформаційних засобів, які належать до корпоративної преси, поділяють на такі підвиди:

– преса, призначена здебільшого для внутрішнього використання. Вона покликана посилити мотивацію співробітників організації;

– преса, призначена для інформування клієнтів або населення, яке проживає на території діяльності організації, про досягнення компанії і зміни, що можуть стосуватися безпосередньо замовників або споживачів її продукції чи послуг.

Внутрішня корпоративна преса допомагає налагоджувати відносини зі співробітниками, є одним із найважливіших інструментів внутрішнього PR, спрямованого на формування у працівників корпоративного духу, який обумовлює їх відносини з колегами, ставлення до власної праці, позначаючись на успіхові організації загалом. Вона забезпечує донесення до підлеглих рішень керівництва, що особливо актуально для великих підприємств, де організувати загальні збори практично неможливо. У багатьох організаціях ефективно використовують її як засіб забезпечення зворотного зв'язку (листи до редакції, статті співробітників тощо).

Видання внутрішньої корпоративної преси, як правило, мають невеликий обсяг, завдяки чому виходять часто, отримують набагато більше відгуків, ніж масивні щоквартальні альманахи. Здебільшого компанії надають перевагу буклетам формату А4. Підвищенню інтерактивності сприяє функціонування

електронного варіанта корпоративної преси.

Нерідко корпоративна преса працює малоефективно, не досягає своєї мети, що є наслідком непрофесійного підходу до її створення та організації роботи (наприклад, редагуванням займається PR-менеджер або відділ маркетингу, яким часто бракує спеціальних знань і досвіду).

Специфіка корпоративної преси не передбачає публікації суперечливих, провокаційних матеріалів, однак усі вони повинні бути цікавими. Тому без кваліфікованого спеціаліста, який займався б підбором і редагуванням матеріалів, у цій справі не обійтися [45].

Отже, за сучасних умов ефективне функціонування виробничо-господарської організації на ринку неможливе без позиціонування її становища в суспільстві, що є і наслідком управлінських дій, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних, соціально відповідальних відносин між організацією і громадськістю.

3.3. Технологія проведення PR-акцій

Великі підприємства, як правило, мають потужні PR-підрозділи, які розробляють і реалізують PR-стратегію або користуються послугами PR-агентств для постійної роботи над створенням позитивного іміджу в навколишньому середовищі. Основними засобами формування позитивного іміджу підприємств є предмети або послуги, які вони виробляють. Однак за таких умов інформація нерідко долає тривалий шлях, що потребує багато часу для донесення її до споживача. Тому позитивний імідж підприємства варто створювати, формувати, періодично використовуючи цілеспрямовані PR-акції. Під PR-акцією розуміють разове або періодичне проведення заходів локального (в часі, просторі чи за спрямуванням) характеру, призначених для формування позитивного іміджу організації в навколишньому середовищі.

Елементарною функцією PR-акцій є привернення уваги («створення шуму») до підприємства, продукту чи послуги. Усна підтримка впливових людей може спричинити надзвичайно високий попит на продукт чи послугу.

Однак PR не замінює маркетингу, він лише допомагає йому реалізуватися. Найкраще коли PR і маркетинг поєднані, як це й буває на невеликих і середніх підприємствах. Вони можуть використовувати успішно випробувані або створити власні засоби проведення PR-акцій.

Використання засобів проведення PR-акцій, які довели свою ефективність. Про засоби ефективних PR-акцій можна дізнатися зі спеціальних підручників і посібників, із ЗМІ, Інтернету. Найчастіше застосовують такі засоби привернення уваги до продукту чи послуги:

1. Наділення новим, незвичним змістом чи функцією давно відомих речей. Наприклад, останнім часом високим попитом користуються аналогічні до електробритв пристрої для «гоління» одягу – видалення пілінгу з тканин, що містять у собі синтетичні волокна.

2. Запрошення на підприємство естрадної зірки або відомого представника ЗМІ.

3. Презентація продукту (послуги) в колах, які формують моду.

4. Розповсюдження зразків продукту на урочистостях.

5. Роздавання на вулицях рекламних матеріалів. Однак воно ще не формує у людей певного іміджу підприємства. Такий імідж можна сформувати завдяки використанню оригінальних, несподіваних прийомів. Наприклад, New York Today, інтернетівський варіант газети New York Times, провів акцію роздавання тисяч паперових ложечок зі своєю інтернетівською адресою. Люди, які зверталися за цією адресою, могли віддрукувати собі купони на дешевий обід у центрі міста. Ця акція привернула увагу потенційних клієнтів.

6. Проведення кампанії «шептанья» – ініціювання публікації в колонці «Плітки» місцевої газети про продукт чи послугу, адже цю колонку читає більшість людей.

7. Ініціювання у місцевих ЗМІ інформації, яка позитивно характеризує пропонуваній продукт чи послугу. Вона не повинна бути сенсаційною, головне – зацікавити споживачів локального ринку.

8. Організація аналітичного засідання, на якому керівництво вищого

рангу підприємства обговорюватиме стратегію, фінансовий стан, інвестиції з компетентними людьми. Розголос про це засідання справить позитивне враження на навколишнє середовище.

9. Презентація нового продукту клієнтам і журналістам.

10. Організація святкового заходу, приуроченого до важливої дати для підприємства з участю відомих людей. Такий захід позитивно впливає на імідж підприємства, оскільки його учасники з приємністю згадуватимуть проведений час і поширюватимуть позитивну інформацію в середовищі.

11. Організація анонімного витоку інформації, щоб звернути увагу на слабкі сторони конкурентів.

12. Проведення екскурсії на підприємстві для працівників ЗМІ. Як правило, їх організують у переломні моменти в діяльності фірми, з приводу випуску нового продукту.

13. Проведення прес-конференції. Її успіх гарантують актуальна тема, присутність видатної людини, представлення нового продукту тощо.

14. Анкетування споживачів і опублікування його результатів у пресі.

15. Регулярне подання інформації фірмам, які займаються інформаційним сервісом. Якщо ці матеріали будуть цікавими, їх обов'язково помітять й поширять.

За певних обставин кожен із цих засобів або певна їх сукупність можуть спричинити потужний ефект в актуальному для організації зовнішньому середовищі.

Створення власного арсеналу ефективних PR-акцій. Для його створення потрібно уважно вивчити зроблене іншими, придивитися до свого підприємства під кутом зору створення нового.

Під час аналізу зробленого слід звернути особливу увагу на засоби, які довели свою високу ефективність, оцінити невдалі PR-акції, а також з'ясувати те, чого ще не робили конкуренти.

Не варто користуватися одним засобом, краще їх комбінувати. Фахівці з PR використовують часові лінії для PR-кампаній. Зазвичай, це 90 днів,

протягом яких реалізуються заплановані PR-засоби.

Після вивчення зробленого іншими, переходять до творчого етапу – створення знарядь PR, які вигідно відрізняють певне підприємство від інших, посприяють здобуттю прихильності громадськості. Цей етап розпочинається з прискіпливого аналізу власного підприємства, під час якого необхідно з'ясувати:

1. Етапи розвитку підприємства, які можуть бути цікавими для громадськості.
2. Що цікаве, незвичайне, унікальне роблять люди, які працюють на підприємстві?
3. Незвичайні вчинки, які здійснили працівники підприємства в минулому?
4. Чим нині стурбоване підприємство?

Нерідко ефективними є PR-акції в «прикордонних зонах» – там, де зіштовхуються інтереси підприємства з конкурентами. Наприклад, підприємство пережило важкі часи конкурентної боротьби й успішно їх пододало. Можна подати це як драматичну історію, яка викличе співчуття і зацікавленість у навколишньому середовищі.

Нові рішення, як правило, виникають у таких ситуаціях:

1. «Давид проти Голіафа». Йдеться про боротьбу малого підприємства з потужним конкурентом. За таких обставин не варто наголошувати на складності боротьби з «гігантом», а, навпаки, продемонструвати, як невелике підприємство успішно конкурує з великими, що викличе співчуття й зацікавленість ним громадськості.
2. Тематичні або сезонні умови. PR-акцію проводять з огляду на сезонні вимоги споживачів або актуальну тему. Наприклад, на сторінках місцевої преси триває дискусія з приводу шкідливості для здоров'я людей деяких продуктів. Публікація про те, що в регіоні функціонує підприємство, яке випускає екологічно чисті продукти, без сумніву, спрацює на його користь.
3. «Наступна велика річ». Продукт або послуга підприємства

позиціонується як наступний логічний крок в еволюції ринку. Таким кроком був, наприклад, випуск електричної м'ясорубки, домашніх кінотеатрів тощо.

4. «Новий аспект традиційного мислення». Новим змістом наповнюють звичне і традиційне, збагачуючи його чимось свіжим і оригінальним. Свого часу оздоблений пір'ям м'ячик пінг-понгу почали використовувати у бадмінтоні. В Японії випускають асиметричні парасолі, під якими зручно йти удвох.

5. «Гумор на виробництві». За відсутності важливих новин до відома громадськості доводять цікаву ситуацію на підприємстві, що спричинила неочікуваний результат.

6. «Принципова новинка». Випуск чогось нового, що допомагає вирішити проблему споживачів. Однак задекларувати виріб як принципово новий можна, переконавшись в ефективності його застосування. Наприклад, засоби для схуднення рекламують, як унікальні та ефективні, але використання багатьох із них не дає очікуваного результату.

Пошук нестандартних, оригінальних PR-прийомів вимагає значних затрат енергії, часу і зусиль, однак успішне створення і використання їх сприяє утвердженню позитивного іміджу підприємства, його діяльності в очах громадськості і отриманню бажаного ефекту.

Використання засобів масової інформації. Більшість загальновідомих і оригінальних PR-засобів можуть бути реалізованими лише за умови залучення до PR-акцій засобів масової інформації. PR-використання ЗМІ може бути прямим і опосередкованим (непрямим).

Прямий спосіб використання ЗМІ передбачає виступи у них речника підприємства, яким може бути власник, менеджер або спеціально уповноважена особа. Він повинен бути висококваліфікованим спеціалістом, володіти розвинутими журналістськими можливостями. Це допоможе йому стати постійним експертом ЗМІ з певних питань, а як представник певного підприємства він буде регулярно забезпечувати йому позитивний імідж у навколишньому середовищі.

Виступи експерта в ЗМІ готують разом із журналістами. Щоб опублікований матеріал не зазнав редакційних спотворень, необхідно дотримуватися таких правил:

– речник повинен пам'ятати, що експерт – він, а журналіст, з яким співпрацює, – оглядач певної ділової сфери;

– готуючись до виступу в ЗМІ, слід продумати, що передбачається донести до читача (глядача, слухача);

– необхідно з'ясувати з журналістами, до яких меж відбудуватиметься розгляд теми, в якій формі матеріал буде подано ЗМІ (огляд, стаття, інтерв'ю, консультація), чи будуть залучені інші особи до розгляду теми тощо;

– слід без упереджень та особистих симпатій опиратися на факти, триматися головного пункту, уникаючи роздумувань на кожен тему, яка раптом виникла. Говорити тільки про те, що достеменно відомо;

– під час виступу необхідно кілька разів повернутися до головного пункту, але різними способами. Можна, наприклад, підготувати заяву, яка містить кілька основних пунктів, далі розповісти історію, яка їх ілюструє, і нарешті, результати досліджень, що підтверджують обрану позицію;

– уникати переходів до іншої теми, використовуючи такі словесні конструкції, які дають змогу зайняти безпечну позицію: «Це цікаво, але насправді йдеться про...», «Відповіді немає, але справді важливими є...»;

– слід підкреслювати основні думки, використовуючи такі вербальні форми: «І нарешті, основне, про що ми повинні сказати...», «Насправді все зводиться до двох головних пунктів...» тощо;

– не можна механічно відповідати на запитання, необхідно обдумати свою відповідь і подати її так, щоб зацікавити читачів (глядачів, слухачів);

– не всі читачі (глядачі, слухачі) обізнані у сфері, яка обговорюється. Тому потрібно обережно вживати термінологію, жаргонні вислови, скорочення, які реципієнти можуть і не знати. Ніколи не можна користуватися висловом «без коментарів», оскільки це завжди негативно сприймається публікою;

– слід використовувати переважно позитивні слова, оцінки і судження.

Краще сказати: «Справи йдуть добре. Власне, недавно ми підписали вигідну угоду», ніж «непогано»;

– не можна користуватися термінами «неофіційно», «приватно», оскільки такого не існує. Речник завжди представляє певну організацію, підприємство, і він не повинен говорити нічого такого, що не може бути оприлюдненим;

– у телевізійному виступі не слід забувати про невербальні сигнали. Необхідно завжди демонструвати енергійність, дивитися в очі журналісту, використовувати позитивні жести;

– підготувавши виступ, слід вивірити факти і цитати, зателефонувати або надіслати e-mail журналісту із запитом, чи не потрібно з'ясувати деякі питання або надати додаткову інформацію. Бажано запевнити представника ЗМІ про готовність до нових контактів, зокрема надіслати листа, в якому відзначити, що співпраця була надзвичайно приємною.

Речник не має права демонструвати свою некомпетентність, уникати відповідей на некоректні запитання (навіть гіпотетичні), послуговуватися недостовірними фактами, зловживати емоціями. Будь-який промах буде відразу помічено, що негативно позначиться на авторитеті й іміджі підприємства, яке представляє речник.

Непрямий спосіб використання ЗМІ пов'язаний з підготовкою матеріалів, на підставі яких журналіст опублікує статтю в газеті або журналі, чи виступить по телебаченню або на радіо. Щоб підготувати такі матеріали, необхідно знати спосіб мислення і прийоми праці журналістів. Журналісти зацікавлені в неординарних, добре поінформованих співбесідниках, які діляться з ними міркуваннями про ситуацію. Щоб матеріал був опублікованим, він повинен становити інтерес для людей, які мешкають на території діяльності підприємства, бути актуальним, містити інформацію про відомих осіб. Для цього необхідно дотримуватися таких умов:

– правильно обрати ЗМІ і журналіста. З цією метою попередньо з'ясовують, який із ЗМІ надає перевагу актуальній для підприємства тематиці і є найкомпетентнішим у ній;

– ставитися довірливо до журналістів, визнаючи суспільну значущість їхньої праці;

– не перенасичувати журналіста інформацією. Головне, щоб інформації вистачило для публікації і щоб журналіст не був змушений доповнювати її;

– користуватися тільки достовірною, ретельно перевіреною інформацією. Завдяки цьому спеціаліст матиме належну репутацію серед журналістів;

– додаткові матеріали за потреби слід надати в обумовлений термін. Це свідчитиме про професіоналізм ініціатора публікації, повагу до журналіста, збереже перспективу ділових контактів у майбутньому;

– після опублікування матеріалів слід надіслати журналісту власноруч написану подяку. Можна її супроводити описом проектів, які реалізуються підприємством. Не виключено, що журналіст з часом використає його, а підприємство отримає новий шанс для PR [32].

Якою б приємною не була співпраця з певним ЗМІ, ефективність PR-стратегії забезпечується взаємодією з багатьма із них. Це дасть змогу переконати громадськість, що діяльність організації висвітлюється з різних точок зору, позитивно позначиться на довірі до неї.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте методи PR виробничо-господарської організації?
2. Що таке «чорний» PR?
3. Чим PR-акції відрізняються від рекламних акцій?
4. Які різновиди громадської думки щодо конкретної організації можуть існувати в навколишньому середовищі?
5. З'ясуйте послідовність дій з аналізу зовнішнього середовища організації.
6. Охарактеризуйте систему заходів, яку повинна використовувати організація для впливу на зовнішнє середовище.
7. Які засоби впливу організації на навколишнє середовище належать до структурних, а які – до процесних?

Тестові завдання

1. Що не входить до основних завдань служби зв'язків із громадськістю на підприємстві?
 - А. аналіз інтересів ділових партнерів;
 - В. аналіз громадських інтересів;

- C. виявлення проблем і загроз для діяльності організації;
- D. аналіз макроекономічної ситуації в країні.

2. Аналіз яких аспектів організації передбачає SWOT-аналіз?

- A. аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, нових можливостей та загроз;
- B. аналіз сильних та слабких сторін організації, нових можливостей та загроз;
- C. аналіз внутрішніх, зовнішніх чинників та основних ризиків;
- D. аналіз зовнішнього середовища та політики зв'язків з громадськістю.

3. Що передбачає методика «аналізу силових полів»?

- A. «мозковий штурм»;
- B. аналіз конкурентного середовища;
- C. аналіз переваг організації (сильних сторін);
- D. обговорення проблеми з залученням підлеглих.

4. Засобом проведення PR-акцій не є:

- A. презентація нового продукту клієнтам і журналістам;
- B. організування анонімного витоку інформації, щоб звернути увагу на слабкі сторони конкурентів;
- C. створення нової упаковки товару;
- D. анкетування споживачів з публікацією його результатів у пресі.

5. Прямий спосіб використання ЗМІ передбачає:

- A. виступ власника, менеджера або уповноваженої особи на телебаченні;
- B. публікація статті про підприємство в газеті або журналі;
- C. розповідь журналіста про діяльність підприємства на телебаченні;
- D. доповідь журналіста про діяльність підприємства по радіо.

6. «Чорні» PR-технології уявляють собою:

- A. нав'язування негативної, часом нічим не підтвердженої інформації про конкурентів;
- B. реклама свого підприємства в порівнянні з конкурентними підприємствами;
- C. безперервне неконтрольоване нав'язування продукції підприємства клієнтам;
- D. розповсюдження пліток про підприємство через ЗМІ задля привернення уваги до його діяльності.

7. «Паблік релейшнз» уявляє собою управлінські дії зі встановлення і підтримання взаємовигідних відносин між:

- A. організацією та державою;
- B. організацією та громадськістю;
- C. організацією та споживачами;
- D. організацією та конкурентами.

8. Що з нижченаведеного не можна віднести до переваг від проведення PR-кампаній?
- A. формування позитивного іміджу організації;
 - B. ефективне використання можливостей організації;
 - C. отримання переваг у конкурентній боротьбі;
 - D. заострення уваги на діяльності організації з боку конкурентів.

Тема 4. Переговорний процес

4.1. Підготовка і проведення ділових переговорів

Ділові переговори, як правило, відбуваються між делегаціями. Участь у них потребує вміння впливати на групу людей, які чітко усвідомлюють власні інтереси.

Ділові переговори – процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи й суперечливих інтересів.

Теми ділових переговорів можуть стосуватися різноманітних аспектів ділової взаємодії з партнерами, конкурентами, органами державного управління та місцевого самоврядування.

У проведенні ділових переговорів важливу роль відіграють різноманітні суб'єктивні чинники: здібності, навички, вміння переконувати тощо. За столом переговорів можуть зійтися люди, які мають різний досвід, темперамент, освіту, комунікативну культуру (сангвінік і холерик, флегматик і меланхолік, інженер і економіст), що відповідно впливає на атмосферу, зміст і результат переговорів. Вони можуть бути невимушеними або напруженими, продуктивними або неконструктивними. Тому підготовка до ділових переговорів є особливо важливим етапом їх проведення.

Готуючись до переговорів, слід виходити з того, що їх результат залежить від багатьох на перший погляд навіть незначних чинників. Усе, що обумовлює ділову налаштованість, емоційний настрій партнерів, має бути заздалегідь продумане і відповідно організоване. Тому на цьому етапі необхідно спланувати процедури, пов'язані з прийомом партнерської делегації,

вибудувати ймовірну і бажану структуру переговорів.

Традиційно плануванням переговорів та іншими питаннями займається їх ініціатор. Він формулює пропозиції для обговорення, заздалегідь з'ясувавши проблеми і потреби партнера. При цьому важливо мати неспростовні аргументи, що продукція чи послуги фірми-ініціатора можуть їх задовольнити. Позитивно впливає на перебіг переговорів результат і економічне обґрунтування вигідності для обох партнерів пропонованих ділових зв'язків.

На етапі підготовки ділових переговорів менеджер повинен постійно контролювати якість і терміни виконання робіт, аналізувати і усувати причини, які перешкоджають досягненню наміченого.

Після розроблення плану майбутніх переговорів потрібно письмово (обмін листами поштою, телефаксом, через електронну мережу) узгодити з партнером терміни і програму візиту його представників. Іноді для цього вистачає телефонних розмов. З'ясувавши проблематику, час, місце переговорів, склад делегації, ймовірно вигідний для обох сторін результат, можна скласти детальний план їх підготовки, організувати необхідні підготовчі роботи і налагодити за ними контроль.

Підготовка до візиту представників партнера має охоплювати все, що стосується прибуття та перебування делегації (зустріч в аеропорту чи на вокзалі, супроводження до готелю, вирішення організаційних, інформаційних, комунікативних, побутових проблем тощо).

Особливо реагують на такі аспекти ділової взаємодії представники іноземних фірм.

Байдужість до організаційних проблем може вкрай негативно позначитися на настрої партнерів під час переговорів, від чого, як відомо, залежатимуть і їх результати. Тому потрібно продумати усі ймовірні потреби делегації, подбати про створення максимально зручних умов для неї. Для цього мають бути організовані необхідні транспортні засоби, залучені особи, які за необхідності супроводжуватимуть учасників делегації.

Особливо важливо створити комфортний, дружелюбний настрій за мить

до переговорів. Делегацію, як правило, зустрічають біля входу в приміщення, у якому вони відбуватимуться, супроводжують до приймальні, допомагають зняти верхній одяг, пропонують чай або каву.

Перед початком переговорів на столах ставлять мінеральну воду і бездоганно чисті склянки. Наявність на столі попільнички є свідченням, що в приміщенні дозволяється палити, однак перед цим доречно буде попросити дозволу у присутніх. Відсутність на столі попільнички означає, що в цьому приміщенні палити не прийнято. У такому разі необхідно підготувати спеціальне місце для курців. У кімнаті для переговорів повинно бути чисто, не душно і не шумно. Необхідно, щоб стільці були максимально зручними. Не варто їх ставити проти вікон, оскільки учасникам переговорів може заважати сонячне світло або їх відволікатиме пейзаж за вікном. Дехто, наприклад, може побоюватися протягу, і це потрібно також врахувати. З огляду на індивідуальні уподобання найкраще запропонувати гостям самим обрати для себе місце. Якщо у кімнаті є телефон, його на час переговорів вимикають, щоб не відволікати уваги під час розмови. На вхідні двері доцільно повісити табличку: «Не заходити, тривають переговори».

До прибуття партнерської делегації всі учасники переговорів від фірми-ініціатора, а також технічний, обслуговуючий персонал повинні бути в зборі. У присутності гостей не можна обговорювати власні, внутріфірмові справи, входити, виходити без вибачення.

Найдоречніше зосередити увагу на партнерах, щоб ніхто з них не почувався самотньо, незручно. Спектр розмов може бути надзвичайно різноманітним – від емоційно-настрєєвих до ділових, якщо комунікативна ситуація цьому сприяє [144].

Універсальної, придатної для всіх ситуацій моделі переговорів не існує. Загальна їх схема охоплює такі структурні компоненти, як знайомство, привітання і введення в проблему, характеристика проблеми і пропозиції щодо переговорів, детальне формулювання позицій, діалог, вирішення проблеми, завершення.

Розпочинають переговори із взаємного знайомства. При цьому, як правило, керівники представляють учасників своїх делегацій. Доцільно, щоб у цей час відбувся обмін візитками. Їх варто покласти перед собою, намагаючись зафіксувати і пам'ятати, кому яка належить. Дуже важливо правильно вимовляти імена і прізвища гостей. Якщо є сумніви (наприклад, щодо наголосу), прізвище уточнюють і надалі не допускають помилок. Для створення невимушеної атмосфери необхідно розпочати розмову з дружнього привітання і фраз загального характеру (наприклад, чи влаштовують гостей умови проживання в готелі, які враження від міста, якщо вони у ньому вперше, тощо).

Учасники делегації повинні відчувати, що вони цікаві представникам організації – ініціатора переговорів – як ділові партнери і як особистості. Неприпустимо, щоб у них склалося враження, що ці переговори є обтяжливими для протилежної сторони. Також недоцільно нагнітати атмосферу дефіциту часу: партнерів ніщо не повинно підганяти за необхідності обдумати свої пропозиції, оцінки.

Недостатня увага до об'єктивних і психологічних аспектів організації і проведення переговорів породжує такі типові помилки (іноді за такими діями маскується намір зірвати переговори):

1. «Холодний запуск». Партнер розпочинає переговори, недостатньо продумавши їх необхідність, мету, можливі ускладнення та наслідки. У такому разі він змушений лише реагувати, а не діяти. Будучи обмеженим у вияві власної ініціативи, він здебільшого підтримує ініціативу іншого учасника переговорів.

2. «Відсутність програми». У партнера немає чіткого плану дій, обумовленого його максимальними і мінімальними інтересами, а без цього йому надто важко формулювати і відстоювати їх.

3. «Головне, щоб це було вигідно мені!» Партнер настільки захоплений власними інтересами, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг. Така розбіжність інтересів найчастіше зумовлена егоїстичними міркуваннями, що блокує інших учасників переговорів, відбиває у них бажання

розглянути взаємоприйнятні варіанти.

4. «Пустити все на самоплив». Партнер не має чітко визначених власних інтересів, тому його пропозиції, оцінки, аргументи є неконкретними, що ускладнює досягнення адекватного розуміння сторонами предмета переговорів, пошук прийняттого рішення.

5. «Комунікативні руйнатори» (втрата комунікативного контакту). Неправильна поведінка одного з партнерів негативно впливає на атмосферу переговорів, перешкоджає досягненню їх мети, оскільки він не володіє мистецтвом вислуховування іншого. Надмірна емоційність, нестриманість, психологічна неготовність піти назустріч партнерові, побачити спільні інтерес і вигоду, небажання прийняти аргументи співрозмовника створюють у ділового партнера враження безплідності і безперспективності затрачених зусиль [84].

Однією з причин виникнення ускладнень під час переговорів є недостатнє володіння технологією їх проведення. Досвідчені, обізнані у цих питаннях менеджери запропонують партнерам одразу охарактеризувати наявні потреби й проблеми, ознайомити з інформацією, яка може бути предметом переговорів. Це дасть змогу надалі домовитися про найпридатніші для сторін умови і вигоди від укладеної угоди. Розпочавши переговори з найважливіших, принципових питань, конструктивно налаштовані учасники намагаються досягти згоди щодо них. Після цього переходять до обговорення проблем, з яких можна домовитись порівняно легко і без особливих витрат часу. Потім зосереджуються на ключових проблемах, що потребують детального обговорення.

Керівник переговорів повинен формулювати питання чітко, однозначно, дружнім тоном, уважно вислуховувати відповіді, адекватно трактувати, а за необхідною ті уточнювати їх, занотовувати інформацію, яка стосується суті справи. При цьому він не повинен ігнорувати необхідності створення позитивного образу свого підприємства. Неприпустимо ставити під сумнів надійність партнера, моралізувати щодо його політичних чи релігійних поглядів або поведінки. Вслуховування у зміст і тон висловлювань співрозмовника допоможе оцінити серйозність його намірів, ділові можливості,

відповідно вибудувати власну поведінку. За будь-яких обставин вона повинна бути виваженою, всебічно обґрунтованою, демонструвати зорієнтованість на рівноправну співпрацю. Намагання переконати співрозмовника, вдаючись до хитрощів, різноманітних маніпуляцій, є марним. Навіть якщо партнер не виявляє надмірної серйозності намірів, належної культури, необхідна терпляча і цілеспрямована аргументація своїх намірів, доцільності конструктивної співпраці.

Деструктивним прийомом є тиск на партнерів з використанням часового фактора. Йдеться про примушування їх довго очікувати початку розмови, встановлення нереальних термінів реалізації досягнутих домовленостей. Малоімовірно забезпечити собі переваги, імітуючи нерозуміння, безперервно вимагаючи нових аргументів чи обманюючи партнерів, оскільки вони теж ретельно підготувалися до переговорів і за необхідності аргументують свою позицію, не піддаючись тиску. А спроби маніпулювати ними можуть посіяти сумнів у діловій коректності протилежної сторони.

Обов'язковою умовою успіху є точний аналіз співвідношення власних інтересів та інтересів партнерів, що особливо важливо при визначенні мети переговорів, шляхів і способів її досягнення.

Під час переговорів можуть виникнути тимчасова напруженість, непорозуміння, перешкоди і труднощі. За таких обставин не можна втрачати самовладання, а шукаючи порозуміння, дуже зважено, толерантно виявляти свої емоції.

Досягнувши головної мети, можна поступитися у менш суттєвих питаннях для того, щоб протилежна сторона почувала себе теж задоволеною результатами переговорів.

Перебіг та успішне завершення переговорів залежать і від атмосфери, яку вдалося створити в залі, від манери спілкування. Розмова на високих тонах може справити враження у партнера, що йому щось нав'язують. За надто тихої, млявої розмови він змушений буде ставити зустрічні запитання, щоб переконатися у правильному розумінні почутого. Квапливий виклад думок

справляє враження, що співрозмовник намагається вмовити партнера, а надто повільний темп сприймається як затягування часу.

Часто до переговорів керівники залучають так званих «ключових людей» – осіб, від думки яких з різних причин (кваліфікація, досвід роботи, особисті зв'язки, детальне знання предмета тощо) залежить прийняття рішення. Ними не обов'язково є директор чи його заступник. За кордоном нерідко витрачають багато часу та грошей на виявлення таких людей серед персоналу партнера і намагаються насамперед вступити в контакт з ними. Як правило, «ключова особа», знаючи, що проводить переговори і приймає рішення керівник, долучається до розмови тільки після того, як він їй це запропонує. Партнер повинен бачити перед собою представників фірми, в якій панують взаєморозуміння й повага. В його присутності співробітник не може сперечатися з керівником. Інколи невчасно сказане слово здатне змінити акценти в розмові і навіть зірвати всю справу. Тому всі спірні питання погоджують під час підготовки до переговорів.

Керуючи процесом переговорів, потрібно ставити актуальні запитання в слушний момент, уникаючи навідних (тобто запитань, які підказують відповідь, що могла б сподобатись запитувачому). Залежно від ролі у спрямуванні переговорного процесу розрізняють такі види запитань:

а) запитання про думку партнера. їх ставлять партнеру за необхідності з'ясувати чи уточнити його позицію, думку з певної проблеми, ситуації чи питання (наприклад: «Яка ваша думка про цей пристрій?», «Як ви гадаєте вийти з цього становища?» тощо);

б) запитання про факти. Такі запитання спричинені необхідністю уточнити чи конкретизувати надану партнером певну інформацію (наприклад: «До речі, скільки людей працює на вашому підприємстві?», «Взагалі, яка продуктивність механізмів, які ви виготовляєте?» та ін.). Бажано їх ставити, не привертаючи надмірної уваги. За такого підходу зростає вірогідність повідомлення реальних фактів;

в) навідні запитання. Інколи партнер губить думку або переходить до

наступного етапу переговорів, не з'ясувавши повністю позицій з обговорюваного питання. Тоді бажано поставити запитання типу: «До речі, ми говорили про можливість купівлі вами нашого виробу, чи не так?»;

г) запитання про згоду. Вони доречні наприкінці певного етапу переговорів, коли з'ясовані параметри майбутньої угоди («Ви хотіли б одержати партію товарів у такому асортименті, чи не так?»). Якщо потреби партнерів правильно оцінено і вони переконані у вигідності укладення угоди, то відповідь буде позитивною. Значення відповіді на запитання про згоду полягає не тільки в тому, що воно підтримує участь контрагента в процесі укладення угоди, а й у формуванні в нього позитивного погляду на пропозиції.

Характеризуючи переваги пропонованих товарів (послуг), не можна ставити запитання потенційному покупцеві у такій формі, яка може викликати негативну відповідь. Наприклад, після розповіді про асортимент товарів не варто казати йому: «Здається, ви не очікували, що ми зможемо підібрати саме такий асортимент товарів, чи не так?» Відповіддю на це запитання буде: «Ні», а кілька таких відповідей можуть сформувавши негативну або, в кращому разі, невизначену позицію покупця стосовно торгової пропозиції. Запитання негативного змісту використовують лише за необхідності довести переваги пропонованих товарів і послуг над товарами і послугами конкурентів. Ілюструє такий підхід одна з реклам прального порошку: «Наш порошок кращий за звичайний» (а не за порошок певної марки);

г) запитання-пояснення. Іноді контрагент відповідає «Ні» й на позитивне запитання, якщо неправильно оцінено його потреби, проблеми чи пропозиції. За таких обставин контроль над переговорами можна відновити, поставивши запитання-пояснення. Наприклад, після того як на позитивне запитання: «Ви хотіли б одержати партію товарів у такому асортименті?» партнер відповів «Ні», запитують: «Ви не змогли б пояснити, чому?» Використання запитання-пояснення може позитивно вплинути на переговори, оскільки з'являється додаткова інформація, яка, можливо, нейтралізує приховану роздратованість партнера, що блокує досягнення домовленості;

д) підсумкове запитання-думка. Після того як ініціатор переговорів виклав свої міркування щодо ймовірної співпраці і йому необхідно з'ясувати ставлення до висловлених пропозицій протилежної сторони, цілком доречним може бути таке запитання: «Ми виклали вам усі основні переваги угоди з нами, і що ви думаєте з цього приводу?»;

є) запитання-заява. Сформульоване так запитання повинне містити певне зобов'язання, виконання якого спонукає до дій контрагента (наприклад: «Якщо ми доведемо перевагу укладення контракту з нами, ви будете готові зробити замовлення?»). Відповіддю на це може бути тільки «Так», якщо сумніви контрагента були справжніми, а не приховували небажання укласти угоду. Якщо партнер дає негативну відповідь, потрібно запитати про приховані мотиви, наприклад: «Чи немає у вас інших причин?»

Запитання, виражаючи інтереси учасників переговорів, повинні впливати з їх змісту, не бути настирними, оскільки це може збудити або посилити негативний настрій партнера [23].

Ділові переговори до певної міри є змаганням сторін, кожна з яких намагається максимально реалізувати свої інтереси. У такій взаємодії можливі різні ситуації, що спонукатиме партнерів до маневру аргументами, певних поступок або непоступливості у досягненні мети. Залежно від ситуації, яка складається напередодні переговорів і під час переговорного процесу, використовують різні методи підготовки та участі в них. Найпоширенішими є варіативний метод, метод інтеграції, метод урівноважування, компромісний метод.

Варіативний метод. При підготовці до складних переговорів, на яких прогнозується негативна реакція партнера, необхідно з'ясувати такі питання:

- у чому полягає ідеальне вирішення поставленої проблеми?
- від яких аспектів ідеального вирішення проблеми можна відмовитися?
- у чому слід бачити оптимальне вирішення проблеми за диференційованого підходу до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?
- які аргументи необхідні, щоб відповідно відреагувати на пропозицію

партнерів, обумовлену розбіжністю інтересів чи їх односторонньою реалізацією?

–яке вимушене рішення можна прийняти на переговорах на певний термін?

–які екстремальні пропозиції партнерів слід обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

Такий підхід потребує глибокого знання предмета діяльності, її проблем, перспектив і способів поліпшення ситуації. Під час переговорів особливо необхідні динамічне мислення, уміння реалістично оцінювати переговорну ситуацію, позицію партнера і оперативно приймати рішення.

Метод інтеграції. Вдаються до нього, намагаючись переконати партнерів у необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням ширшого спектру взаємозв'язків і потреб розвитку виробничої кооперації. Використання цього методу не гарантує досягнення домовленостей в деталях. Переконуючи у доцільності, навіть необхідності, інтеграції, не можна забувати про законні інтереси партнера. Тому слід уникати повчальних коментарів, порушення питань, не пов'язаних з конкретним предметом обговорення і з інтересами партнерів. Найкраще спершу ознайомити партнерів з власною позицією, наголосити на очікуваних спільних діях у межах спільної відповідальності за результати переговорів. Зважаючи на розбіжність власних інтересів з інтересами партнерів, слід наголосити на необхідності і базових аспектах переговорів, можливості отримати взаємну вигоду. При цьому не варто сподіватися на досягнення домовленостей з кожного питання переговорів.

Метод урівноважування. Основою його є детальний добір необхідних для переговорів аргументів (фактів, підсумків розрахунків, статистичних даних тощо). Важливо при цьому на деякий час уявити себе на місці партнерів, оцінити проблему з точки зору їх аргументів. Це допоможе з'ясувати інтереси партнерів на переговорах і відповідно вибудувати систему доказів, переконуючи їх у перевагах співпраці. Учасники переговорів обдумують можливі контраргументи партнерів, відповідно налаштовуються і готуються

використати їх у процесі аргументування. Нерозумно ігнорувати висунуті контраргументи, адже партнери очікуватимуть реакції на свої заперечення, побоювання тощо. Раціональніше спершу з'ясувати причини такої поведінки (нечітке розуміння висловлювань, недостатня компетентність учасників переговорів, небажання ризикувати тощо), а потім прояснити ситуацію.

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів, уміння досягати їх поетапно, якщо розбіжності інтересів чітко окреслені. Це означає, що після невдалої спроби домовитися, частково відмовляються від своїх вимог, висувають нові пропозиції. Щоб наблизитися до позиції партнерів, необхідно спрогнозувати корисність компромісного рішення для реалізації власних інтересів (прогноз ступеня ризику), оцінити допустимі межі поступок. Якщо компромісне рішення перевищує компетенцію однієї із сторін, для збереження контакту з партнерами можна обмежитися так званою умовною угодою, а остаточне рішення прийматиме компетентний керівник. Однак значно краще, якщо у переговорах беруть участь наділені повноваженнями приймати необхідні рішення працівники, що дасть змогу уникнути їх повторення.

Дійти повної згоди шляхом взаємних компромісів досить складно (на відміну від повної відмови одного з партнерів від своїх вимог – «гнилого компромісу»), оскільки партнери за інерцією відстоюватимуть свої позиції. За таких обставин необхідні терпимість, уміння спонукати партнерів поступитися, розкриваючи перед ними всі переваги позитивного завершення переговорів, за допомогою нових аргументів та способів розгляду проблематики.

Угоду на підставі компромісів укладають за необхідності досягти загальної мети переговорів, оскільки їх припинення матиме для обох сторін негативні наслідки.

Після закінчення переговорів обов'язково потрібно їх підсумувати, визначити пункти, з яких досягнута домовленість, а також ті, що потребують доопрацювання, або з яких погляди партнерів розійшлися.

Як правило, результати ділових переговорів фіксують у формі протоколу,

угоди чи іншого документа, який підписують керівники делегацій. Цей документ повинен чітко формулювати суть прийнятих рішень, містити перелік відповідальних за реалізацію домовленостей осіб та їх повноваження, терміни, організаційні умови реалізації домовленостей, порядок контролю за їх виконанням. Навіть за негативних результатів переговорів така підсумково-аналітична операція дасть змогу спланувати методи забезпечення подальших контактів, які, можливо, будуть успішнішими [40].

Мистецтво ведення ділових переговорів полягає в тому, щоб максимально уникнути даремного витрачання часу і коштів, досягти розумного балансу інтересів учасників переговорів. Для цього необхідно постійно удосконалювати стиль і методи ведення ділових зустрічей.

4.2. Сутність і класифікація ділових нарад. Нетрадиційні наради

Нарада як засіб колективного вирішення проблем є однією з ефективних форм управлінської діяльності. Дослідження свідчать, що приблизно 90 % ідей виникає у процесі колективного обміну думками. Очевидно, цим зумовлене використання її в організації роботи колективу.

Нарада – організаційна форма спільного обговорення і вирішення керівником разом з підлеглими певних проблем, питань.

Керівники і спеціалісти витрачають на ділові зустрічі 20-30 % робочого часу. Більшість із них, як правило, є масовими, що породжує різноманітні проблеми. Наради не завжди забезпечують очікуваний ефект, що спричинене неправильною технологією їх організації та проведення. Характерними недоліками нарад є часте їх скликання, незадовільна підготовка, залучення до участі багатьох осіб (здебільшого перших керівників), необґрунтована тривалість основної доповіді і дебатів, нечіткий стиль проведення нарад, що призводить до їх затягування.

Прийняті на нарадах рішення часто бувають незадовільно оформленими, а їх виконання погано контролюється, що знижує їх ефективність, породжує необхідність повторних засідань. До подібних наслідків призводить незнання

чи невміння керівника правильно обрати вид наради, чітко сформулювати проблему, належно організувати її обговорення і прийняття рішення [87].

У процесі управління організаціями використовують такі види нарад:

а) диктаторська нарада – керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Інколи дозволяє учасникам наради ставити запитання. Обмін думками відсутній;

б) автократична нарада – різновид диктаторської. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно. Активізація учасника наради, як правило, не передбачає суперечки з керівником;

в) сегрегативна нарада – керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуючого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь). Вона може спричинити розкол колективу, виникнення антипатії до керівника чи до промовців, тому не варто нею зловживати;

г) дискусійна нарада – вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке потім підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді;

г) вільна нарада – аморфна, без чітко сформульованого порядку денного, а інколи й без головуючого. Метою її є обмін думками; прийняття рішення необов'язкове. Така нарада, як правило, виникає в автомобілі, в кулуарах офіційної наради тощо;

д) проблемна нарада – спрямована на пошук вирішення певної проблеми. Відбувається вона за традиційною схемою: доповідь – запитання – дебати – прийняття рішення. Для вирішення проблем часто використовують метод «мозкової атаки»;

є) інструктивна (інформативна) нарада – передбачає передавання розпоряджень та необхідних даних зверху донизу ієрархічними щаблями управління. Організують її за необхідності конкретизувати завдання для виконавців, роз'яснити питання, що назріли, встановити терміни виконання доручень;

є) оперативна («диспетчерська», «п'ятихвилинка», «літучка» тощо) нарада – призначена для отримання інформації про стан справ у виробництві (знизу догори за схемою управління). Отримавши необхідні дані, головуєчий на місці приймає рішення, надає необхідну допомогу. В організації оперативних нарад важливо чітко визначити їх основну мету, яка може бути інформаційно-пізнавальною (взаємний обмін інформацією між дирекцією і керівниками цехів, підрозділів про рух матеріальних потоків у виробництві), контрольно-регулювальною (виявлення порушень, відхилень і спонукання винних до їх усунення), нормативно-оцінною (підбиття підсумків роботи за добу, визначення передовиків) або творчо-пошуковою (пошук колективних рішень складних та міжвідомчих проблем) [145].

В управлінській практиці можуть виникнути ситуації, коли жодна із традиційних форм проведення нарад не дає продуктивного рішення або з певних причин немає змоги для їх проведення, чи керівник вважає їх недоцільними. За таких обставин доречними і продуктивними можуть виявитися такі особливі форми проведення нарад, як «мозкова атака» і кільцева система прийняття рішень.

«Мозкова атака». Суть її полягає в генерації ідей групою фахівців з актуального для організації питання. У процесі її проведення поєднуються індивідуальна і колективна «мозкова атака». Обидва види ґрунтуються на принципі «відкладеного обговорення», розгортаючись у послідовності: індивідуальна «мозкова атака» → колективна «мозкова атака» → індивідуальна «мозкова атака».

Індивідуальна «мозкова атака» здебільшого розпочинає і завершує колективну. Під час колективної «мозкової атаки» вільні, нові асоціації

виникають частіше, ніж під час індивідуальної. Це зумовлене тим, що кожний наступний задум учасника колективу виникає у намаганні розвинути попередній, а висловлена індивідом ідея сприяє виникненню асоціативних задумів у його колег. Стимулює творення нових ідей дух змагання, суперництва, який панує за колективної «мозкової атаки». Як відомо, творчість значною мірою залежить від концентрації зусиль, а змагання їх стимулює. Колективна «мозкова атака» використовує чинники стимулювання, концентрації зусиль для інтелектуального змагання її учасників.

Нарада за методом «мозкової атаки» потребує цілеспрямованої підготовки. Керівник творчого колективу не пізніше, як за два дні, повідомляє учасникам місце і час її проведення, інформує про проблему, яку необхідно вирішити. Завдяки цьому потенційні учасники наради отримують змогу заздалегідь попрацювати над проблемою (за необхідності опрацювати спеціальну літературу), порадитися з компетентними людьми. Керівник колективу повинен за цей час обміркувати свої пропозиції щодо її вирішення. Вони особливо потрібні для підтримання інтелектуального тону наради, адже як тільки її учасники вичерпають свої ідеї, керівник матиме змогу пропонувати свої.

Під час проведення наради за принципом «мозкової атаки» необхідно дотримуватися таких правил:

- рівноправне становище усіх учасників щодо висловлювання своїх думок;
- унеможливлення критики (висловлених ідей, внесених пропозицій), оскільки єдиним завданням такої наради є продукування ідей;
- заохочення вільних асоціацій, сміливих і незвичних задумів; чим більше задумів, тим вища вірогідність їх використання, оскільки спрацьовує діалектичний закон переходу кількості в якість;
- комбінування й розвиток задумів. Це означає, що учасники наради повинні зацікавлено, конструктивно і дружелюбно розвивати, комбінувати і скеровувати ідеї колег. Найкращі варіанти вирішення проблем є, як правило,

комбінацією задумів учасників колективу;

- пропонування за один виступ тільки однієї ідеї, щоб не ускладнювати процес сприйняття, аналізу тощо;

- орієнтація під час «мозкової атаки» на продукування ідей, пропозицій, неприйняття підготовлених заздалегідь;

- надання переваги тим учасникам наради, чиї ідеї виникли за асоціацією з попередніми пропозиціями, якщо одночасно виявляють бажання висловитися кілька учасників;

- фіксування і нумерування секретарем всіх пропозицій. При цьому недоцільно зазначати їх авторів.

Нарада у формі «мозкової атаки» не повинна бути формальною. Єдиним формальним моментом є фіксування думок. Найкраще, якщо нарада відбувається як дружня розмова, під час якої фіксують і жартівливі пропозиції. Завершуватися вона повинна селекцією пропозицій, зосередженням уваги на тих, які можна реалізувати.

Кільцева система прийняття рішень (кінгесьо). Запропонована японським менеджментом. Її ідея спричинена тим, що іноді керівник, маючи необхідність обговорити з фахівцями певне питання, новий порядок ведення справи тощо, не поспішає скликати нараду, а ініціює підготовку проекту новації, який почергово передають фахівцям за списком. Кожен із них повинен в зазначений (здебільшого одноденний) термін розглянути запропоновану новацію і викласти письмово щодо неї свої міркування, зауваження, пропозиції.

На нараду, як правило, запрошують лише тих осіб, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла або видається плідною. Така нарада відбувається швидко й ефективно, оскільки в ній бере участь мало людей, які заздалегідь знають, про що йтиметься. З огляду на це список фахівців, яким належить ознайомитися з проектом, складають, зважаючи на їх компетентність в обговорюваному питанні. Цей метод дає змогу скоротити кількість планових засідань на 20-30 % [85].

Уміння підготувати і оперативно провести ділову нараду – невід’ємна

складова ефективного стилю керівництва сучасного менеджера. Не менш важливим є також уміння довести рішення наради до всіх, кого вони стосуються, мобілізувати й активізувати творчі зусилля працівників, проконтролювати хід виконання рішень та підсумувати результати їх реалізації. Тільки за дотримання цих вимог ділові зустрічі у формі нарад виконують своє функціональне призначення в загальному механізмі управління організацією.

Вибір конкретного виду наради залежить від предмета обговорення, управлінських традицій в організації, уподобань керівника та ін. Як правило, більшість нарад поєднують у собі елементи різних їх видів, бо головна вимога до них – об'єктивний аналіз проблеми, прийняття ефективного рішення, доведення його до виконавців тощо.

4.3. Підготовка до проведення нарад

Раціональна організація ділових зустрічей забезпечує швидкість і діловитість їх проведення, ефективність прийнятих рішень. Підготовка до проведення наради потребує певних організаційних зусиль, часу, тому вона теж має свою «вартість».

Підготовка нарад передбачає:

- визначення видів нарад;
- розроблення раціональної місячної (тижневої) структури нарад;
- розроблення процедур проведення нарад з визначенням кола учасників;
- регулярне інформування зацікавлених осіб про виконані або виконувані роботи;
- оперативне оцінювання якості виконаних і виконуваних робіт;
- регулярні консультації фахівців спорідненого профілю.

Багато питань можна з'ясувати і без нарад. Вони потрібні тоді, коли необхідно обмінятися інформацією, з'ясувати думки і позиції, проаналізувати складні ситуації й проблеми, прийняти рішення з комплексних питань. Альтернативами нарад можуть бути одноосібне прийняття рішення відповідальним керівником, низка телефонних розмов чи селекторна нарада,

об'єднання з іншою нарадою.

План основних нарад складають на перспективу – місяць, квартал, рік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

План проведення нарад _____
(період)

В _____
(найменування організації)

№ з/п	Дата проведення	Теми наради та порядок денний	Мета наради	Вид наради	Місце проведення	Час проведення		Склад учасників	Особа, відповідальна за технічну підготовку	Доповідач	Примітка
						Початок	Закінчення				

Формулювання теми наради повинно окреслювати предмет обговорення, бути точним, конкретним, мати активну форму.

У графі «Мета наради» фіксують очікуваний від її проведення результат. Це може бути попередній обмін думками, підготовка рекомендацій для прийняття рішення, прийняття рішення тощо.

«Порядок денний наради» містить перелік питань у послідовності, в якій їх винесено на обговорення.

До початку наради її учасники отримують письмовий документ, що також носить назву «Порядок денний наради», у якому зафіксовані тема, мета наради, перелік питань для обговорення, час та місце проведення наради, прізвища доповідачів, співдоповідачів, відповідальних за підготовку питань, час, відведений для обговорення кожного питання.

Складаючи план проведення нарад, необхідно продумати коло учасників. Не завжди велика їх кількість забезпечує ефективні рішення. Доцільно запрошувати тільки тих працівників і радників, яких безпосередньо стосуються рішення засідання, які володіють відповідними знаннями, мають досвід вирішення аналогічних проблем, уміють співпрацювати й враховувати інтереси

інших. Це не принижує авторитет керівника, навпаки, сучасний стиль керівництва полягає в тому, щоб керівник підбирав кваліфікованих спеціалістів, здатних вносити продуктивні пропозиції, відповідати за рішення у межах власної компетенції.

Плідний обмін думками можливий за участі у ньому 7-9 осіб (проблемні наради). Збільшення кількості учасників знижує середній коефіцієнт участі (віддачі) присутніх, потребує більше часу для її проведення. Для оптимального залучення компетентних і зацікавлених осіб рекомендують потенційних учасників наради поділити на такі групи:

- особи, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання;
- особи, яких менше стосуються обговорювані питання і які не є визначальними в їх вирішенні;
- особи, яких питання наради безпосередньо не стосуються, але з певних міркувань вони мають знати про прийняті рішення.

Добре зарекомендували себе наради зі змінним складом учасників. Під час таких нарад працівники, чиї питання обговорені, виходять, а їх місця у визначений час займають інші і включаються в обговорення актуальних для них питань. Деяких співробітників не запрошують на нараду особисто, а повідомляють, що вони мають бути протягом певного часу на своєму робочому місці, щоб за необхідності їх можна було залучити до розмови або отримати від них довідку по телефону.

План проведення нарад узгоджують з усіма зацікавленими службами і посадовими особами. Його затверджують керівники і надсилають у всі підрозділи. Це дає змогу впорядкувати час засідань, їх частоту, якісний і кількісний склад учасників, а також знімає проблему негайності їх скликання.

Іноді наради скликають раптово за нагальних потреб, однак правильно продуманий план сприяє переведенню багатьох нарад з розряду термінових до розряду планових.

Наступним етапом підготовки наради є повідомлення про неї учасників. За 2-3 дні до наради їх сповіщають про місце та час її проведення, а також про

зміни у порядку денному. З цією метою використовують оголошення, телефонограми та ін. Нерідко їм надсилають разом з порядком денним доповідь або її тези, проект рішення. Особливо ефективним є ознайомлення майбутніх учасників з доповіддю, оскільки, відкривши нараду, можна відразу розпочати обговорення, зекономивши чимало часу. Доцільно заздалегідь підготувати й розіслати список промовців у дебатах, що дасть змогу чіткіше дотримуватися оптимального регламенту – 3-5 хв. Триваліші виступи на нарадах недоцільні.

Більшість нарад проводять у кабінеті керівника. Однак краще скликати їх у спеціально обладнаному технічними засобами (диктофонами, засобами зв'язку, спеціальними столами та іншою оргтехнікою) приміщенні. Площа такого приміщення не обов'язково повинна бути великою, у ньому не потрібні денне освітлення, сцена та ін. Для цього придатні невеликі, на десять-двадцять осіб, кімнати. Спеціальні приміщення зручні тим, що керівник може бути присутнім лише при обговоренні найважливіших питань порядку денного, а потім працювати у своєму кабінеті. Це стосується й інших учасників наради.

Найкраще проводити наради за столом трапецієвидної форми. За таким столом усі учасники добре чують і бачать одне одного, що підвищує якість комунікативного процесу.

В окремих випадках (особливо це стосується «оперативок», «п'ятихвилинки») наради можна проводити стоячи, що скорочує їх тривалість [131]. У будь-якому разі керівник повинен забезпечити максимально ефективну участь в обговоренні проблеми всіх учасників, ділову атмосферу, фіксування конструктивних пропозицій, що є передумовою вироблення обґрунтованих рішень.

4.4. Технологія проведення нарад

Керівники, як правило, намагаються проводити нараду на початку робочого дня. Однак це не завжди виправдано, оскільки нерідко негативно впливає на ефективність подальшої роботи її учасників.

Працездатність людини має два піки підвищеної активності: перший –

приблизно з 9 до 12-13-ої години і другий – між 14 і 18-ою годинами. Проведення наради під час другого піку буде додатковим чинником, який стимулюватиме її учасників працювати швидше й ефективніше, щоб не затримуватися. Вважають, що корисніше проводити дві наради на тиждень (кожну по півгодини), ніж одну тривалістю годину.

Ефективність наради та активність учасників залежать і від її тривалості. У період між 45-90 хв. активність стабілізується, а потім різко знижується.

Як правило, тоді в залі виникають шум, розмови, які вимагають втручання головуючого. Після дисциплінарних коректив активність учасників наради знову зростає, однак це є періодом зростання «негативної активності» (від 90 до 120 хв. після початку наради). Потім, якщо нарада триває більше двох годин, настає період байдужості до рішень, думки учасників зосереджуються на інших питаннях, передусім на тому, щоб вона якнайшвидше закінчилася.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей, за твердженнями психологів, становить у середньому 40-45 хв. Тому в системі освіти академічна година триває саме 45 хв. з обов'язковою перервою. У більшості людей фізіологічна межа стомлюваності під час спільної праці становить одну годину. Отже, оптимальна тривалість наради не повинна перевищувати однієї години. Якщо обставини вимагають тривалішого обговорення, необхідно робити 5-10-хвилинні перерви після кожної години наради.

На результативність наради впливає також стиль її проведення. Розпочинаючи нараду, встановлюють регламент. Як правило, на доповідь припадає 20-25 хв., на виступи в дебатах – 2,5-3 хв. За більшого ліміту часу промовці повторюються, втрачають хід думки тощо. Важливо, щоб головуючий стежив за розвитком думки промовців і за дотриманням регламенту, хоча нерідко це стосується виступів підлеглих, а виступ керівника регламентом не обмежують. Порушення регламенту може бути виправданим лише у деяких випадках, за нестандартного підходу до проблеми.

Нарада повинна закінчуватися прийняттям рішень. Якщо за результатами

наради не видано відповідного директивного документа, а контроль за виконанням рішень не налагоджений, необхідність в аналогічній нараді виникне знову. Тому, крім протоколу наради, складають графік реалізації її рішень, видають наказ чи приймають постанову, контролюють їх виконання [98].

Наведена технологія проведення нарад найчастіше застосовується в практиці управління вітчизняними виробничо-господарськими організаціями. Як і більшість речей, стандартне з часом стає нецікавим, нудним, неефективним. Тому бажано використовувати інші засоби активізації колективного вирішення виробничих і управлінських проблем, зокрема нетрадиційні форми нарад.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте роль ділових переговорів у життєдіяльності організації.
2. У чому полягає підготовка до ділових переговорів?
3. Охарактеризуйте типові помилки у процесі ділових переговорів.
4. Якими методами можна скористатися для успішного проведення ділових переговорів?
5. Як завершуються ділові переговори?
6. За яким принципом обирають вид наради?
7. Які параметри повинен охоплювати план проведення нарад в організації?

Тестові завдання

1. Що з нижченаведеного не є помилкою при проведенні переговорів?
 - A. партнер в обговоренні настільки захоплений власними інтересами, що представники іншої сторони не бачать для себе переваг;
 - B. партнер має чітко визначені власні інтереси;
 - C. партнер розпочинає переговори недостатньо продумавши їх, тому змушений лише реагувати, а не діяти;
 - D. надмірна емоційність, нестриманість, небажання прийняти аргументи співрозмовника.
2. Які запитання до партнера під час переговорів спричинені необхідністю уточнити чи конкретизувати певну інформацію?
 - A. запитання-пояснення;
 - B. запитання про факти;
 - C. запитання про думку партнера;
 - D. навідні запитання.
3. Що лежить в основі «методу врівноважування» при підготовці до ділових

переговорів?

- A. детальний добір необхідних для переговорів аргументів (фактів, підсумків розрахунків, статистичних даних тощо);
- B. ґрунтовне продумування додаткових компромісних пропозицій;
- C. підбір найбільш дієвих методів мотивації партнера до необхідного результату переговорів;
- D. оволодіння технікою «емпатії» (здатності уявити себе на місці партнера).

4. При проведенні якої наради керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді?

- A. диктаторська нарада;
- B. автократична нарада;
- C. дискусійна нарада;
- D. проблемна нарада.

5. При проведенні якої наради для вирішення проблем часто використовують метод «мозкової атаки»?

- A. дискусійна нарада;
- B. вільна нарада;
- C. проблемна нарада;
- D. сегрегативна нарада.

6. Яка нарада призначена для отримання інформації про стан справ на підприємстві?

- A. оперативна нарада;
- B. автократична нарада;
- C. сегрегативна нарада;
- D. інструктивна нарада.

7. За який час заздалегідь найбільш оптимальним є сповіщення учасників про проведення наради?

- A. за кілька годин;
- B. за 1 день;
- C. за 2–3 дні;
- D. за тиждень.

8. Якою є оптимальна тривалість доповіді під час наради?

- A. до 7 хвилин;
- B. 10-15 хвилин;
- C. 20-25 хвилин;
- D. 40-45 хвилин.

РОЗДІЛ III

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Інструменти психологічної взаємодії

1.1. Психологічна взаємодія: визначення, типологія, рівні

Міжособистісні стосунки складаються в реальних умовах життя та діяльності людей, у процесі їх взаємодії.

Взаємодія – це форма організації й регулювання дій людей по відношенню один до одного.

На тому, як розвиваються стосунки, істотно позначаються різні об'єктивні чинники, що визначають успішність таких контактів або ускладнюють їх формування. Так, комфортні виробничі умови, забезпеченість необхідними засобами праці, чітка організація роботи неодмінно створюють сприятливі для взаємодії людей умови. Разом з тим, важливий вплив на ефективність такої взаємодії справляє психологічний чинник – їх ставлення один до одного, психологічна та практична готовність до співпраці, індивідуально-психологічні особливості людей та ін. Найповніше суб'єктивний характер міжособистісних стосунків виявляється в сумісності людей.

Сумісність – це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності [82, с. 50].

Бізнес існує в системі ринкових відносин, а отже передбачає наявність специфічних форм і способів взаємодії між різними структурами, організаціями і окремими людьми. Приймаючи рішення й аналізуючи свої ресурси, необхідно зважити можливі форми й засоби налагодження відносин з іншими людьми.

Суб'єктом взаємодії може виступати не тільки окремий індивід, а й організація, різні соціальні групи аж до держави в цілому. В цьому випадку людина виявляє себе чи то в ролі члена групи (організації), на якого автоматично поширюються прийняті рішення, чи то в ролі представника групи,

який висловлює від імені цієї групи думки й приймає рішення. Можна виділити три основні рівні взаємодії суб'єкта (індивіда чи організації) з іншими суб'єктами: соціальний, соціально-психологічний і психологічний.

I рівень. *Соціальна взаємодія* – це рівень формалізованих відносин, які спираються на правові, економічні та соціальні норми. Наприклад, підприємець, вступаючи у відносини з постачальником, в першу чергу, укладає контракт (договір), де обумовлюються змістові та юридичні права й обов'язки сторін [58, с. 127]. Докладно такий самий соціальний тип взаємодії спостерігається при заснуванні, приміром, малого підприємства, коли оформлюється статут, установча згода тощо.

Найважливішою ознакою соціальної взаємодії є її знеособленість і нормованість. Прийняті на цьому рівні рішення набувають сили повинності й регулятивні функції у ставленні до всіх інших форм відносин. Навіть шлюбний контракт (практично прийнятий в усіх країнах Заходу) при формальному регулюванні розбіжностей виявляється сильнішим за будь-які почуття. Можливість формалізації відносин і встановлення загальних правил взаємодії значною мірою сприяє діяльності в сфері бізнесу і вимагає високого рівня компетентності всіх суб'єктів, які беруть участь у конкретній справі.

II рівень. *Соціально-психологічна взаємодія* – це відносини між людьми в процесі якоїсь спільної діяльності. Форма вияву соціально-психологічних взаємодій настільки різноманітні, що їх абсолютно неможливо звести до якоїсь однієї класифікації чи типології. Однак при всьому розмаїтті вони зберігають дві основні ознаки: по-перше, завжди існує якийсь предмет, з приводу якого будується взаємодія; по-друге, ця взаємодія відбувається на особистісному рівні. Це означає, що у взаємодію вступають не абстрактні «юридичні» особистості або соціальні ролі, а живі люди з усіма притаманними їм особливостям свідомості, мислення, характеру і т. ін. Але вияв і функціонування індивідуально-психологічних особливостей виявляється підпорядкованим тому соціальному завданню, яке суб'єкти повинні разом вирішувати.

III рівень. *Психологічна взаємодія* – це рівень міжособистісного спілкування. Він спирається переважно на емоційно-чуттєву основу. А отже на почуття взаємного притягання-відштовхування, симпатій-антипатій, які виникають між двома людьми.

Ці почуття безпосередньо не пов'язані з соціальним статусом індивіда, ані з його позиціями і ролями, ані з предметом спільної діяльності. Взаємне тяжіння, яке виникає, звичайно не обмежується лише емоціями. Суттєвими компонентами виступають тут характерологічні особливості людей, стиль і способи їхнього мислення, близькість світоглядних настанов та ін. [58, с. 128].

У міжособистісному спілкуванні така емоційно-духовна близькість, як правило, виявляється в досить сильних почуттях дружби і любові, а в протилежному випадку відносини позначені почуттям неприйняття й ненависті.

1.2. Застосування інструментів психологічної взаємодії в створенні соціально психологічних умов діяльності колективу

Ураховуючи те, що людина, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються найвищою суспільною цінністю [1, ст. 3], й кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості [1, ст. 23], перед усіма суб'єктами процесу управління в організаціях (підприємствах, установах) постає ряд важливих завдань, серед яких найважливішим є вирішення проблеми збереження здоров'я людини (інтелектуального, психічного, фізичного тощо) шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах [1, с. 1].

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором, який впливає на всі складові управлінської діяльності: вироблення і прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, облік і контроль.

Структура соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення представлено на рис. 3.1.

Соціально-психологічний тип взаємовідносин встановлюється поміж всіма людьми, з якими нам випадає мати справу. Чи укладаємо ми угоду з

виробниками, чи вступаємо у спілкування з покупцями, у нас все одно виникають специфічні, саме соціально-психологічні відносини: взаємна довіра чи недовіра, повага чи зневага, контроль та оцінка.

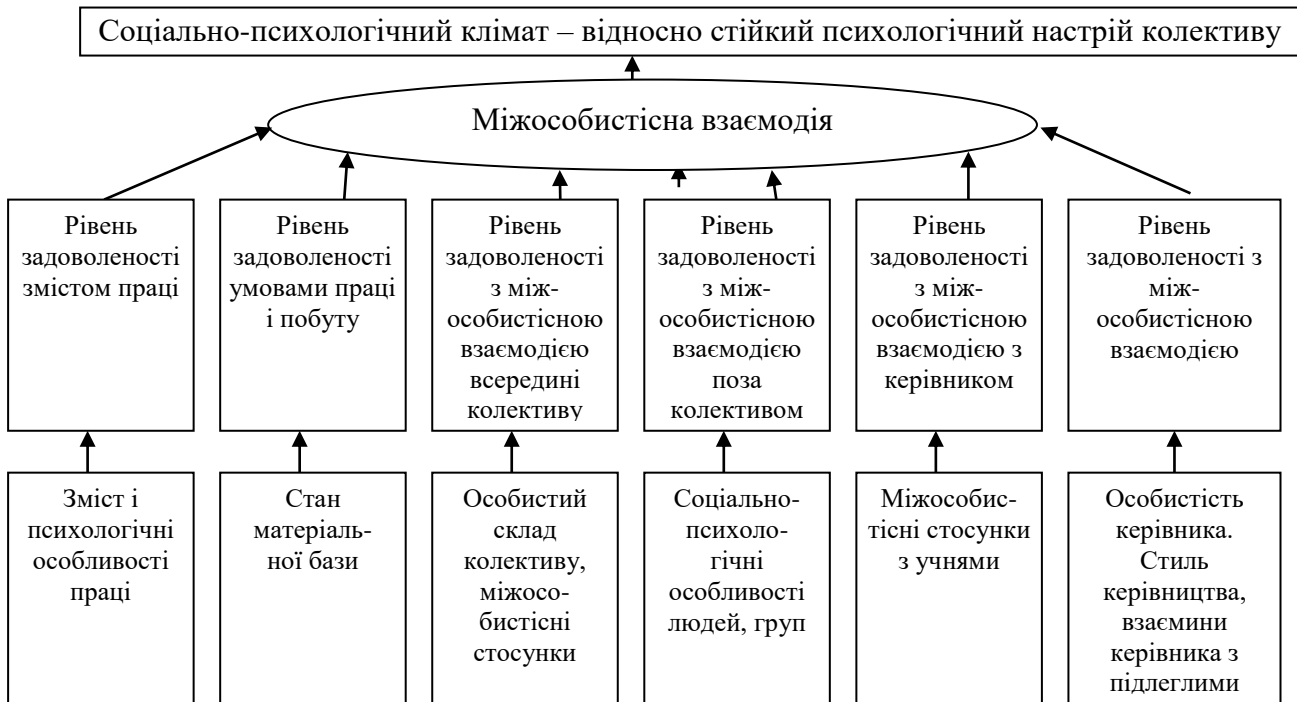


Рис. 3.1. Основні складові соціально-психологічного клімату організації та чинники, що впливають на нього

Залежно від того, які відносини між людьми, буде формуватися їх «настроєність», яка суттєво впливає на ефективність спільної діяльності. Необхідно передусім прагнути до того, щоб створити сприятливий соціально-психологічний клімат.

У партнерських відносинах позитивний соціально-психологічний клімат виявляє себе в почутті взаємоповаги й довіри, коли слово партнера починає важити набагато більше, ніж будь-які юридично оформлені документи. Це означає, що порушення даного слова виявляється психологічно неможливим і економічно не вигідним для кожного партнера. При спілкуванні з клієнтом позитивний клімат означає, що Ви справді намагаєтесь максимально задовольнити його вимоги, а у нього, в свою чергу, виникає почуття, що тільки від Вас він отримає те, що йому потрібно. Позитивний соціально-

психологічний клімат виявляється в тому, що клієнт і в майбутньому буде звертатися тільки до Вас.

Сприятливі соціально-психологічні відносини усередині організації (на підприємстві) знаходять свій вияв у самостійності, вільній ініціативі всіх співробітників, в їхній загальній спрямованості на досягнення максимальної кінцевої ефективності. Позитивний клімат переживається кожним співробітником як почуття комфортності, захищеності і можливості зростання. Модель сприятливого (здорового) соціально-психологічного клімату представлена у табл. 3.1 [153, с. 96].

Таблиця 3.1

Модель сприятливого (здорового) соціально-психологічного клімату

№ з/п	Основні параметри соціально-психологічного клімату	Основні характеристики соціально-психологічного клімату (за визначеними параметрами)
1	Стосунки	Гуманність, ставлення з повагою до кожного члена колективу
2	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
5	Рівень громадської думки	Принциповість, дисциплінованість
6	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитив, згуртованість
7	Переважний емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний, мажорний тон
8	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Почуття захищеності

Сприятливий соціально-економічний клімат є безумовним показником ефективності міжособистісної взаємодії і сам виступає підвалиною для подальших позитивних контактів. Водночас процес формування клімату залежить від багатьох факторів. Провідне місце серед них належить тим позиціям і ролям, які беруть на себе люди, що вступають у взаємодію.

1.3. Інструменти психологічної взаємодії у спілкуванні з керівниками та підлеглими працівниками і громадянами

Вступаючи у світ бізнесу й підприємництва, кожна людина передусім орієнтується на тих людей, які їй емоційно й психологічно близькі. При організації своєї справи люди найчастіше запрошують першими компаньйонами близьких друзів або родичів. Саме серед них шукають однодумців, на них людина може упертися у важку хвилину, покластися в найвідповідальнішій справі. І насправді узи дружби й родинної спорідненості виявляються важливим фактором ефективної взаємодії. Однак слід розуміти, що ділові відносини, які спираються на дружні чи родинні зв'язки, приховують в собі небезпечні психологічні пастки.

У реальному житті відносини всередині організацій (підприємств) складаються на принципах влади-підпорядкування й повинності-відповідальності. Цей тип форм управлінських відносин може, звичайно, доповнюватися дружніми чи родинними почуттями, але, як правило, вони перебувають на стадії протистояння й суперечності один одному.

У сучасній системі виробництва особливе місце належить менеджерів як людині, яка безпосередньо керує людьми та процесами. Психологічні якості успішного менеджера наведено в табл. 3.2.

Варто зазначити, що хоча менеджер завжди є найманим робітником, його роль в організації й управлінні виробництвом надзвичайно велика. У зв'язку з цим до менеджера висувуються дуже високі вимоги, у тому числі й такі, що стосуються особистих якостей і здібностей діяти.

Щоб вважатися лідером за сучасних соціально-економічних умов, менеджер нового формату має відповідати такими критеріям:

- мати мультикультурні знання, бути здатним розуміти й спілкуватися з представниками різних культур; це – здатність, в основі якої лежить знання власної культури;

- мати глобальні технологічні компетенції: вміти використовувати технології для управління глобальною міжкультурною децентралізованою

командної роботою й здійснення її координації;

– володіти мистецтвом допомагати людям в управлінні процесами, що призводять до досягнення узгоджених цілей.

– бути спроможним створити, розвивати й підтримувати ефективні робочі команди в умовах глобального середовища [152, с. 110].

Таблиця 3.2

Психологічні якості успішних менеджерів

Якості	Індикатори
1. Пошук можливостей і ініціативність	Бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості, діє до того часу, як змусять до цього події.
2. Завзятість і наполегливість	Готовий до неодноразових зусиль, щоб гідно зустріти виклик або подолати перешкоди: змінює стратегії, щоб досягти мети.
3. Готовність до ризику	Віддає перевагу ситуації «виклику» або помірному ризику; виважує ризик; вживає засоби, щоб зменшити ризик чи контролювати результати.
4. Орієнтація на ефективність	Знаходить шляхи для того, щоб робити речі краще, швидше і дешевше інших; прагне досягти досконалості, покращити стандарти ефективності.
5. Втягнення в робочі контакти	Бере на себе всю відповідальність і йде на особисті втрати заради виконання роботи; береться за справу разом з робітниками або замість них.
6. Цілеспрямованість	Ясно висловлює мету, володіє довгостроковим баченням; постійно висуває та коректує короткострокові завдання.
7. Прагнення бути інформованим	Сам збирає інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів; використовує з цією метою особисті та ділові контакти заради своєї інформованості.
8. Систематичне планування й спостереження	Планує, розбиваючи великі завдання на менші; стежить за фінансовими показниками, використовуючи їх при прийнятті рішень; розробляє або використовує процедури стеження за використанням роботи.
9. Здатність переконувати і встановлювати зв'язки	Використовує обережну стратегію для впливу і для переконання людей, а також ділові й особисті контакти як засіб для досягнення своєї мети.
10. Незалежність та самовпевненість	Прагне бути незалежним від правил і контролю з боку інших людей; спирається лише на себе, зустрічаючись з протистоянням або у випадку відсутності успіху; вірить у свою спроможність виконувати важкі завдання.

Здатність менеджера до ефективного спілкування відіграє важливу роль у налагодженні дієвого механізму вирішення проблем у різних робочих ситуаціях, реальної й оперативної координації діяльності підрозділів і

працівників [103, с. 442].

Існують такі форми психологічної взаємодії керівника з підлеглими: ділова бесіда (початок, аргументація, завершення), телефонна бесіда, виступ перед аудиторією, службова нарада та робота з документацією. Кожна з цих форм висуває специфічні вимоги до учасників спілкування. Разом із тим є й загальне, що поєднує всі ці форми ділового спілкування, – прагнення розв'язати конкретні ділові проблеми за допомогою того чи іншого акту спілкування.

Майже всі справи, усі трудові акції людського суспільства, будь-яка колективна людська праця починаються, здійснюються та завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функціям ділових бесід.

У найзагальнішому вигляді під *діловою бесідою* розуміється осмислене прагнення однієї людини чи групи людей за допомогою слова викликати бажання в іншій людині чи групі людей до дії, щоб змінити хоч щось у якій-небудь ситуації або встановити нові стосунки між учасниками бесіди [47, с. 90].

Початок бесіди – це міст між нами та співрозмовником. Завдання першої фази такі:

- установлення контакту зі співрозмовниками;
- створення приємної (комфортної) атмосфери для бесіди;
- залучення уваги;
- пробудження інтересу до бесіди;
- іноді, якщо необхідно, і «перехоплення» ініціативи.

Початковий етап бесід має, насамперед, психологічне значення. Перші фрази діють на співрозмовника (на його рішення вислухувати Вас далі чи ні). Найчастіше багато бесід закінчуються, так і не встигнувши початись, оскільки перші фрази бесіди виявилися занадто незначущими. Але ж саме перші пропозиції часто вирішальним чином впливають на співрозмовника, тобто на його рішення, вислуховувати нас далі чи ні. Співрозмовники звичайно більш уважно вислуховують саме початок розмови – часто із зацікавленості, очікування чогось нового, для зняття напруги, що виникає на початку бесіди. Саме перші дві-три пропозиції створюють внутрішнє ставлення співрозмовника

до нас і до бесіди (робочу атмосферу).

Існують такі прийоми початку бесіди:

1. Прийом зняття напруги покликаний установити тісний контакт зі співрозмовником. Він здійснюється за допомогою теплих слів чи приємних фраз на адресу співрозмовника. Доречний жарт також сприяє розрядженню первісної напруженості та створює дружню обстановку для бесіди.

2. Прийом «зачіпки» дозволяє стисло викласти ситуацію чи проблему, пов'язавши її зі змістом бесіди, і використати цю «зачіпку» як вихідну точку для проведення запланованої бесіди. У цих цілях можна з успіхом використовувати якусь невелику подію, порівняння, особисте враження, анекдотичний випадок чи незвичайне запитання.

3. Прийом стимулювання гри уяви припускає постановку на початку бесіди безлічі запитань з ряду проблем, які мають у ній розглядатись. Цей прийом доцільний при розмові зі співрозмовниками, які відрізняються оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію.

4. Прийом прямого підходу означає безпосередній перехід до справи. Схематично це виглядає так: коротенько повідомляються причини, з яких була призначена бесіда, швидко переходять від загальних питань до окремих і приступають до теми бесіди. Цей прийом більше підходить для короткострокових і не занадто важливих ділових контактів, для телефонних розмов.

Основна вимога до початку бесіди полягає у вмінні людини, яка веде бесіду, поставити себе на місце співрозмовника задля його кращого розуміння.

Фаза передачі інформації – друга фаза ділової бесіди. Вона створює передумови для аргументації та складається із чотирьох етапів:

- визначення проблеми;
- власне передача інформації;
- закріплення інформації;
- визначення нового напрямку інформування.

Для того щоб успішно пройти всі чотири етапи, необхідні:

– лаконічна й чітка побудова переданої інформації – чим більше інформації буде адресуватися співрозмовникові та чим незвичнішою вона буде, тим менший обсяг інформації запам'ятає наш співрозмовник;

– уміла постановка запитань: закритих – на першому етапі, коли ми хочемо прискорити одержання згоди або підтвердженні раніше досягнутої домовленості (наприклад: «Ви згодні, що проблема вимагає всебічного обговорення?»); відкритих (потребують якого-небудь пояснення) – на другому етапі; риторичних («Чи можемо ми вважати подібні явища нормальними?») і запитань на обмірковування («Чи правильно я зрозумів ваше повідомлення про те, що ...?») на третьому етапі; переломних (коли отримано достатньо інформації з однієї проблеми, а ми хочемо перейти до наступної або коли ми відчували опір співрозмовника та намагаємось «пробитися») – на четвертому;

– вивчення реакцій співрозмовника: не випускаємо співрозмовника з очей, спостерігаючи за його зовнішньою реакцією та рухами; здійснюємо візуальний контакт, тобто дивимось в очі співрозмовникові, коли він викладає свою точку зору чи позицію;

– уміння слухати співрозмовника: загальновідома істина – усі слухають, але далеко не всічують.

Фаза аргументації – найбільш важка фаза бесіди, що вимагає більших знань, концентрації уваги, цілковитого самовладання, напористості та коректності висловлень, при цьому ми багато в чому залежимо від співрозмовника.

Четверта фаза бесіди – прийняття рішення – вінчає наші зусилля та всю ділову бесіду. За допомогою ухваленого рішення досягаються основні цілі, що стоять перед нами.

Дотримання яких правил дозволяє успішно завершити бесіду? До них можна віднести такі:

– вільно звертайтеся до співрозмовника з питанням, чи згодний він з нашою метою. У всіх випадках чекайте, щоб співрозмовник сам погодився з нашими цілями;

– не проявляйте непевності у фазі прийняття рішення й не тримайтеся занадто напружено. Якщо ви коливаєтесь у момент прийняття рішення, то не дивуйтесь, якщо почне коливатись і співрозмовник;

– намагайтеся зробити так, щоби співрозмовникові не становило великої праці погодитися з вашими висновками та рекомендаціями.

Якщо співрозмовник виявляє спротив:

– не відступайте, поки співрозмовник кілька разів не повторить «ні»;

– не здавайтеся на милість співрозмовника доти, доки не випробуєте всі можливості;

– завжди залишайте в запасі один сильний аргумент, що підтверджує нашу тезу, на той випадок, якщо співрозмовник у момент прийняття рішення почне коливатись. Наприклад: «Так, я забув додати, у випадку невдачі ми всі витрати беремо на себе»;

– спробуйте навести позитивний приклад –випадок, що мав місце з тим, хто схожий на вашого співрозмовника, щоб дати стимул для ухвалення позитивного рішення;

– користуйтеся достовірними аргументами, тому що краще, якщо співрозмовник прийме рішення зараз, ніж потім. При цьому залишайтеся послідовним з погляду істини.

Позитивне емоційне забарвлення міжособистісних відносин, що викликає симпатію, приязнь, почуття прихильності до іншої людини називається *атракцією*.

Атракція – це й процес формування привабливості якоїсь людини для спостерігача, і продукт цього процесу, тобто деяка якість взаємин. Цю багатозначність терміну обов'язково потрібно враховувати, коли атракція досліджується не сама по собі, а в рамках перцептивної сторони спілкування. З одного боку, постає питання про те, який механізм виникнення симпатії й формування прихильності, або, навпаки, ворожості при сприйнятті іншої людини, а з іншого, – яка роль цього явища (як процесу і результату) у структурі спілкування в цілому [114, с. 109].

Одним із психологічних прийомів формування атракцій є *комплімент* [77, с. 7]. Основними правилами застосування компліментів є такі:

1. Звертаючись до співрозмовника, завжди вживайте його ім'я.
2. Не говоріть банальностей, не підкреслюйте очевидне: «Який Ви розумний!», «Яка Ви красива!».
3. Стежте за інтонацією, не робіть величезних пауз. Цінність компліменту збільшується, якщо він сказаний щиро. У жодному випадку не варто його говорити з іронією, зі знуцанням – це може мати абсолютно протилежний ефект.
4. Говоріть стисло й зрозуміло. Іноді, намагаючись висловитися як найяскравіше і най хитромудріше, творець компліменту залазить у такі стилістичні нетрі, що ні тому, хто говорить, ні тому, хто сприймає, вже не зрозуміло, з чого, власне, розпочалася ця розмова.
5. «Без дидактики» – констатуйте наявність позитивних якостей, а не давайте рекомендації по його поліпшенню.
6. Не забувайте про правила хорошого тону. Звертайте увагу на доцільність компліменту у певній ситуації.
7. Не використовуйте компліменти з подвійним смислом («Сьогодні Ви виглядаєте краще, ніж учора»).
8. Не перегравайте. Людина швидко звикає до хорошого, тому «перегодувати» її компліментами не варто [46, с. 8-9].

На більшість людей впливають ті, яких уважають у тому чи іншому сенсі фахівцями. Фахівцем є працівник, який добре розібрався в якомусь предметі й оцінений у цій якості визнаними авторитетами. Вплив іншого фахівця засновано на особливій ролі, яку він відіграє в організації, на володінні можливістю наказувати. Третій тип фахівця – майстер добрих особистих стосунків, людина, яка вміє досягти взаєморозуміння з іншими. Установлення добрих стосунків з іншими людьми характерне для дійсної впливовості.

Створення взаєморозуміння – це тонкий процес із деякими очевидними протиріччями. Тут необхідно досягти контакту з іншими, не применшивши при

цьому почуття власної цілісності. Далі наведемо деякі ключові кроки, необхідні для встановлення добрих особистісних стосунків.

1. Установлення індивідуальності: погодьте для себе ім'я людини та її індивідуальні характеристики.
2. Фізична взаємодія: наведіть мости між вами за допомогою якої-небудь фізичної взаємодії.
3. Зацікавленість: виразіть зацікавленість у ситуації та перспективах іншої людини.
4. Вираження своїх поглядів: розкрийте ваші думки й почуття.
5. Готовність надати підтримку: будьте готові підбадьорити іншу людину.

Ті, хто показав себе доступним, забезпечить собі засновані на добрій волі стосунки. Коли між двома людьми встановлюються добрі особисті стосунки, вони прагнуть зрозуміти точки зору один одного, і, відповідно, можна з більшою ймовірністю очікувати, що вони оцінять ідеї та роботу іншого. Вони внесли особистий вклад у здатність бути впливовими.

Тут, однак, є труднощі, які варто вивчити. Існує спокуса зробити вигляд, що ви зацікавлені в іншій людині для встановлення взаєморозуміння з нею. Тоді взаємодію буде засновано, скоріше, на обмані, ніж на добрих особистих стосунках. У таких стосунках є непереборна слабкість, тому що недостатність справжнього контакту підірве рівень довіри. Часто трапляється, що дві людини прагнуть маніпулювати одна одною, так що у всій їхній взаємодії є приховані наміри. Можливо, цього вистачить для поверхневого контакту, але якщо вплив має бути більшим, ніж необхідно в найпростіших ситуаціях, потрібно будувати стосунки на основі чесного та прямого обміну поглядами.

Люди, які ефективно впливають на оточуючих, здобувають навички успішної презентації. Вони також сприймають погляди, думки та іншу інформацію від тих, на кого прагнуть впливати. Оскільки вплив являє собою двосторонній процес, важливим є вміння прислухатись до інших. Таке вміння може бути спеціально розвинене, а серед його достоїнств можна згадати таке:

- накопичується більше інформації;
- краще розуміються перспективи іншої людини;
- створюється взаєморозуміння;
- можна зробити розумні умовиводи.

Проблемні або дисциплінарні бесіди. Цей вид бесід викликаний до життя фактами порушення дисципліни або ж відхилень від установлених правил і розпорядку дня. Головна мета таких бесід – не покарати винного, а ліквідувати «дірку», або невідповідність між вимогами й фактичною поведінкою учасників ділового процесу. Досвід зарубіжних фахівців з управління свідчить, що від 70 до 85 % усіх прогалин у виробничому процесі може бути надолужено тільки керівником.

Підготовка та проведення такої бесіди включають три основних етапи:

- підготовчий;
- етап проведення;
- заключний.

У ході підготовчого етапу керівник повинен неупереджено вивчити стан прогалин, тобто коли, як, у кого вони виникли, що цьому сприяло, чому вони виникли. Далі необхідно ретельно продумати тактику бесіди. Головна мета при цьому полягає в тому, щоби підлеглий прийняв позицію керівництва як стосовно конкретного вчинку, так і щодо міри покарання; щоби бесіда позначилась на поліпшенні майбутньої роботи підлеглого.

У ході етапу проведення головне – це створення позитивного стану в підлеглого. І тільки після його створення варто приступати до неприємної частини розмови. Природно, що для такої розмови керівник повинен знайти час і місце, де є можливість порозмовляти наодинці.

Перехід до неприємної частини розмови, в якій можуть бути висловлені претензії до підлеглого, краще використати прийом «двох персон». Він може бути виражений у фразі такого змісту: «Розмовляючи з вами, я не зовсім розумію, з ким я говорю сьогодні. Я знаю Іванова – першокласного фахівця, відомого в нас своїми відмінними результатами. Але, виявляється, є й інший

Іванов, який учора...»... І тільки після такого протиставлення, що покликано похитнути негативній настрій підлеглого, можна переходити до другої частини. У ній засуджується (оцінюється належним чином) фактична поведінка підлеглого (підкреслимо, не особистість, а тільки поведінка).

Досить відповідальним є заключний етап бесіди. Загравання, сюсюкання, залякування не годяться для фіналу. Прийняте рішення про покарання варто виражати просто, чітко, наголошуючи на розумінні та правильній оцінці того, що трапилось. Наприклад: «Як ви розумієте, покарання вам не уникнути. Звичайно, звільнення з роботи ви не заслужили (саме так: не заслужили), але догани (суворої догани, попередження, позбавлення грошової винагороди тощо) вам не уникнути. Розумію, що це покарання радості вам не додасть, але як би високо я не цінував ваші колишні заслуги, інакше вдіяти не можу». Важливо, щоби винний почув фразу про оцінку своїх колишніх заслуг.

Найбільш вірне в цей момент – зберегти витримку й помірний темп мови, щоби працівник не зміг перебити. Якщо такі спроби будуть, то треба їх припинити словами: «Хвилиночку почекайте. Я ще не закінчив».

Після фрази-оцінки необхідно зробити паузу в 10-15 секунд, щоби продемонструвати свої міркування про правильність обраного покарання (рішення дається керівнику нелегко, особливо якщо доводиться карати своїх колег). Але більшою мірою ця пауза потрібна для різкого повороту розмови, коли керівник раптом, помовчавши, звертається до винного із проханням.

Важливо пам'ятати, що будь-яка бесіда (у тому числі проблемна) має починатись і закінчуватись на позитивній ноті. Це створює відповідне емоційне тло, що дозволяє вибудувати бесіду в потрібному керівникові напрямку.

1.4. Використання інструментів психологічної взаємодії в проведенні презентацій та прес-конференцій

Відносини з пресою і іншими засобами масової інформації носять двосторонній характер. Вони взаємовигідні і постійно поновлюються як журналістами, так і представниками ділових кіл, окремих комерційних,

суспільних і державних структур. Взаємна довіра сторін в цьому спілкуванні, в цьому обміні інформацією і послугами – основа рівноправних відносин між ЗМІ і Public Relations, PR-агентствами, прес-центрами, що представляють інтереси своїх організацій. Зустріч журналістів з представниками державних установ, суспільно-політичних організацій, традиційно називається прес-конференцією. Цим терміном обходяться і в тих випадках, коли журналістський корпус представляє виключно телебачення і радіо.

Головна задача при підготовці прес-конференції – це формування інформаційного мотиву. Існують декілька чинників, які допоможуть виділити інформаційний мотив серед інших:

- мотив повинен бути цікавим для всіх цільових груп, залучених в проект;
- його формулювання повинне бути коротким і ємким;
- мотив повинен відповідати поточному політичному, економічному, соціальному і культурному контексту;
- він повинен мати незвичайну подачу або емоційний відтінок;
- чим більш подія персоналізується, тим вище вірогідність, що вона стане новиною;
- чим більше в події негативного, тим вище вірогідність, що вона стане новиною;
- лідери громадської думки швидше стають предметом новин [28].

Для залучення журналістів використовують декілька прийомів і стратегій. По-перше, велике значення мають особисті зв'язки і хороші відносини з журналістами: набагато легше журналісту відмовити малознайомій людині, якій він нічим не зобов'язаний, ніж давньому знайомому, з яким його зв'язують хороші відносини.

По-друге, якщо подія, по якій збирається прес-конференція не дотягує до інформаційного мотиву або політика, що її збирає, не можна назвати ньюсмекером, то запрошують «спеціального гостя» – людину, виступ якої сам по собі вже інформаційний мотив.

По-третє, по завершенню прес-конференції організатори звичайно

влаштовують для запрошених журналістів і репортерів невелике пригостання (коктейль, фуршет і т. ін.). Мета даного заходу в створення неформальної обстановки для більш ефективного спілкування керівників і фахівців компанії з представниками ЗМІ і ділових кіл.

У самому загальному вигляді новина є творчо перетвореними фактами з розрахунком на їх сприйняття аудиторією, щоб несподіване, сенсаційне поєднувалося із значущим, що допомагає в соціальній орієнтації. На думку С. Холла, новиною може стати тільки цікава, незвичайна і значуща подія, що відбулася за останні двадцять чотири години [148]. Тобто, перш за все, важливі відчутна своєчасність подій або виказаних думок, їх явна близькість аудиторії.

Основними учасниками прес-конференції виступають: модератор (в його функції входить проведення заходу, представлення основних дійових осіб, визначення значущості питання); затверджуюча команда або компанія, що подає інформаційний мотив. До складу команди входять: спікери (представляє теоретичний матеріал, відповідає на питання), технічний персонал (до даної категорії учасників належать ті, що відповідають за створення і показ презентаційних матеріалів, звуковий супровід прес-конференції), ньосмейкеры (у функцію ньосмейкерів входить підготовка прес-матеріалів); журналісти. До підготовки журналістів необхідно підійти особливо відповідально, оскільки вони повинні не тільки бути присутні на прес-конференції, але і ставити питання провокаційного, уточнюючого, аналізуючого характеру [13].

Підбір часу прес-конференції залежить від декількох чинників. При виборі дня проведення прес-конференції необхідно прагнути того, щоб він не співпадав з днем проведення в цьому ж місті якої-небудь іншої крупної події, що представляє широкий суспільний інтерес і привертає основну масу журналістів з різних ЗМІ. Якщо прес-конференція представляє загальний інтерес, необхідно підібрати день і час, які б влаштували всі органи друку. Ранкові газети не люблять публікувати матеріали, які напередодні були надруковані вечірніми газетами, або про які повідомлялося у вечірніх випусках радио- і телепрограм.

Звичайно прес-конференції призначають на 11.00-11.30 або на 14.30-16.00. Час проведення прес-конференції звично від 30 хвилин до 3 годин залежно від теми і кількості журналістів. Третю частину загального часу відводиться для відповіді на питання журналістів. Якщо йдеться про якусь технічну тему, то краще провести прес-конференцію в ранковий час, щоб дати можливість щоденним виданням підготувати розгорнене повідомлення [148].

Важливе значення при проведенні прес-конференцій має особа модератора, його ораторські здібності і знання предмету обговорювання. Далеко не завжди ці властивості поєднуються в одній людині, тому організатори прес-конференцій вимушені вирішувати, кому довірити ведення прес-конференції – майстерному оратору, що досконало володіє технікою усної мови, або ж висококваліфікованому фахівцю, що не уміє «красиво говорити», але досконало знає предмет обговорення. Розумним виходом з подібної ситуації може бути така організація прес-конференцій, при якій вступне слово і головний доклад робить людина, що має досвід публічного виступу, а відповіді на конкретні питання і специфічні коментарі дає фахівець в тій або іншій області.

Як правило, прес-конференцію веде прес-секретар або відповідальний за цей захід співробітник прес-центру або агентства по зв'язках з громадськістю. Його роль зовсім не зводиться до оголошення доповідачів і надання слова журналістам для питань. Головуючий може перервати доповідача або того, хто ставить запитання; попросити уточнити сказане; вказати журналісту на те, що відповідь на поставлене питання вже міститься в роздаточних матеріалах; давати пояснення, резюмувати; осаджувати авторів провокаційних недобррозичливих питань і т. ін.

Починати прес-конференцію рівно в призначений час недоцільно, відкриття повинне відбутися на 5-10 хвилин пізніше. За цей час підійдуть ті, що спізнилися. Проте розрив тривалістю більше 15 хвилин недопустимий: аудиторія почне відчувати роздратування. Вступне слово починається з подяки головуючого журналістам за те, що вони прийшли, оголошення теми прес-

конференції, представлення доповідачів, інформації про порядок проведення і оголошення, що на весь захід організатори конференції планують відняти у журналістів 40-50 хвилин. Це повинне приблизно відповідати дійсності. Після короткого вступного слова головуючого слідує основні виступи, кожний з яких не повинен бути довшим за 15, а краще – 10 хвилин. Неприпустимо читати виступи по папірцю [62].

Презентація – це суспільне подання чого-небудь нового, що недавно з'явилося, створеного, наприклад: книги, журналу, кінофільму, телепрограми, організації. Отже, презентація є подання громадськості чогось нового, з певними цілями.

Презентатор – це, звичайно, особа, що передає повідомлення. Для більшості усних презентацій виступаючий – центральна фігура, він несе повну відповідальність за результат презентації. Тому дуже важливо, щоб презентатор тонко розумів динаміку комунікаційного процесу й вільно володів прийомами активного спілкування.

Для початку треба визначити розмір аудиторії. Очевидно, що маленькі групи найбільш зручні для бурхливого обговорення й переконання. Але коли в групі більше 12 чоловік нормальні обговорення стає неможливим. Залежність розміру аудиторії від цілей пряма: чим менше цілі припускають участь аудиторії в презентації, тим більше може бути розмір аудиторії й тим менше значення може надаватися якостям людей, що прийшли на презентацію.

Структура, що затверджується для виступу, повинна бути пов'язана з метою, аудиторією, предметом презентації й від відведеного для виступу часу.

Якщо у презентатора 10 хвилин або менше для виступу, необхідно організувати його так, щоб умістити основні пункти, отже воно буде схоже на коротку витримку з повної, розгорнутої презентації. Більше довгі мови й презентації повинні бути організовані як звіти.

Якщо мета – розважити, мотивувати або інформувати, використовується природний порядок залежно від об'єкта, твердої структури тут бути не може. Якщо ж ціль – аналізувати, переконувати або схилити до співробітництва

організується презентація навколо основних аргументів, думок. Використовується натуральний порядок якщо аудиторія дружньо настроєна, сприйнятлива й навпаки – підходити до основних аргументів акуратно, якщо відчувається опір аудиторії [52, с. 90].

Інший важливий елемент підготовки й планування презентації – вибір підходящого стилю. Всі знову ж залежить від цілей, характеру мови й аудиторії, бюджету, часу відпущеному на підготовку. Якщо зміст мови формальний: звіт про пророблену роботу або фінансовий стан фірми, то й стиль самого виступу повинен бути таким.

Загалом, якщо всі присутні нам знайомі і їхня кількість невелика, то дозволяється трохи відступити від формального характеру мови для більше кращого сприйняття. З іншого боку, якщо презентатор говорить з величезною аудиторією незнайомих людей і сама презентація дуже важлива, то повинна встановлюватися більш формальна атмосфера.

Спілкування з аудиторією припускає гнучкість, і чим більше передбачається взаємодія, тим більше гнучким треба бути й тем уважніше стежити за ходом презентації.

Місце проведення презентації – один з головних факторів, що впливають на її хід і результат. Тому краще вибрати обстановку, що підходить для даної презентації [113, с. 190]. Обстановку на презентації створює устаткування й розташування місць слухачів. Розташування місць повинне бути: зручним для публіки, служити цілям презентації, підходити для потреб доповідачів.

Більшість презентацій містять у собі використання наочних матеріалів. Вони подобаються як і професійним ораторам оскільки допомагають переконати публіку у своїй точці зору й допомогти їй запам'ятати основні моменти, так і новачкам, оскільки відволікають увагу слухачів від фігури оратора.

Існують два основних типи наочних матеріалів:

– текстові – допомагають слухачеві стежити за ходом розгортання аргументів. Використовують зорову пам'ять аудиторії, допомагаючи при цьому

в запам'ятовуванні;

–графічні – ілюструють головні пункти виступу, створюють образи, впливають морально й створюють більше глибоке й ґрунтовне враження від презентації. Допомагають у запам'ятовуванні [52, с. 101].

Як текстові, так і графічні наочні матеріали повинні бути досить прості, тому що глядачі не можуть одночасно й слухати оратора й аналізувати й сприймати складні наочні матеріали. Текстові повинні складатися не більш ніж із шести рядків, не більш, ніж із шістьома словами в рядку. Вони повинні бути наочні: написані більшими буквами й з користуванням порожнього простору між ними.

Графічні звичайно являють собою діаграми, графіки, малюнки, схеми. Графічні матеріали повинні бути спрощеною версією аналогічних у документах. Щоб допомогти аудиторії зрозуміти призначення матеріалу короткий його зміст повинен бути там написаний.

Візуальна допомога для документів обмежена папером, але коли робиться презентація, вибір засобів для візуалізації ідей досить широкий і завдяки технічному прогресу постійно розширюється. От деякі з них: тексти, дошки, діаграми, проектори, слайди. Інші засоби ілюстрування мови: аудіозаписи, короткі тематичні відеофільми, комп'ютерні презентації й інші результати технічного прогресу, теж можуть використовуватися в презентації, але слід зазначити, що вони вимагають спеціального устаткування й професійній підготовці матеріалів [19, с. 88].

Питання для самоконтролю

1. Які існують інструменти психологічної взаємодії?
2. Що є показником ефективності міжособистісної взаємодії?
3. Які існують етапи проведення ділової бесіди?
4. Охарактеризуйте способи уніфікації службових документів.
5. Які основні правила проведення ділової бесіди по телефону?
6. Що повинен зробити керівник у період підготовки наради?
7. Які основні вимоги до жестів рук під час виступу перед аудиторією.
8. Назвіть основні правила застосування компліментів.
9. Назвіть психологічні якості успішних менеджерів.

10. Які особливості психологічної взаємодії треба враховувати при організації прес-конференцій і презентацій?

Тестові завдання

1. Відносини між людьми в процесі якоїсь спільної діяльності – це:
 - A. взаємодія;
 - B. соціальна взаємодія;
 - C. соціально-психологічна взаємодія;
 - D. психологічна взаємодія.

2. Сприятливі соціально-психологічні відносини усередині організації (на підприємстві) знаходять свій вияв у:
 - A. самостійності;
 - B. вільній ініціативі всіх співробітників;
 - C. загальній спрямованості співробітників на досягнення максимальної кінцевої ефективності;
 - D. усе перелічене.

3. Які характеристики соціально-психологічного клімату відповідають такому параметру соціально-психологічного клімату як «Переважаючі цінності»:
 - A. гуманність, ставлення з повагою до кожного члена колективу;
 - B. взаємодопомога, ввічливість;
 - C. особистість, духовні потреби, самоактуалізація;
 - D. почуття захищеності.

4. Індикаторами психологічної якості успішних менеджерів – «орієнтація на ефективність» є:
 - A. бачити і використовувати нові або незвичні ділові можливості, діяти до того часу, як змусять до цього події;
 - B. готовність до неодноразових зусиль, щоб гідно зустріти виклик або подолати перешкоди: зміна стратегії задля досягнення мети;
 - C. самостійний збір інформації про клієнтів, постачальників, конкурентів; використання з цією метою особистих та ділових контактів заради своєї інформованості;
 - D. знаходження шляхів для того, щоб робити речі краще, швидше і дешевше інших; прагнення досягти досконалості, покращити стандарти ефективності.

5. Найбільш важка фаза бесіди, що вимагає більших знань, концентрації уваги, цілковитого самовладання, напористості та коректності висловлень – це фаза:
 - A. аргументації;
 - B. прийняття рішення;
 - C. початку бесіди;
 - D. передачі інформації.

6. Прийом «двох персон» використовується під час:

- A. неприємної частини розмови;
- B. підготовчого етапу бесіди;
- C. етап проведення бесіди;
- D. заключного етапу розмови.

7. Для залучення журналістів на участь у прес-конференції використовують такі прийоми і стратегії:

- A. особисті зв'язки і хороші відносини з журналістами;
- B. запрошення «спеціального гостя»;
- C. влаштування для запрошених журналістів і репортерів коктейлю, фуршету і т. ін.;
- D. всі відповіді вірні.

8. Роль прес-секретаря на конференції зводиться до...

- A. оголошення доповідей і надання слова журналістам для питань;
- B. надання пояснень, формулювання резюме, осадження авторів провокаційних недобррозумілих питань;
- C. відповіді на специфічні запитання;
- D. проголошення вступного слова і головного доповіді.

Тема 2. Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу

2.1. Психологічні і соціально-психологічні характеристики людини, яку потрібно враховувати для спілкування

Без спілкування не може відбуватися повноцінний розвиток людини ні як особистості, ні як індивідуальності, ні як професіонала. Можна назвати низку найважливіших чинників, які роблять спілкування необхідною складовою в розвитку особистості. Особистість у контексті спілкування реалізується на таких рівнях:

1. Спілкування – взаємовплив. Становлення та розвиток особистості за таких умов є результатом психологічного впливу одного суб'єкта на іншого у процесі взаємодії, діалогу. Спілкуючись, люди передають одне одному знання про навколишню дійсність, вміння та навички, необхідні для здійснення певного виду діяльності. У ході спілкування відбувається активізація

внутрішніх особливостей і станів особистості й актуалізація складових її комунікативного потенціалу.

2. Спілкування – діяльність. Залучення професійного досвіду до практики спілкування, реалізації діяльнісної сутності спілкування, в якому особистість є його учасником, унікальною і неповторною індивідуальністю, суб'єктом діяльності. Спілкування є неодмінною передумовою розвитку комплексу якостей, компетентностей і здібностей, які роблять людину фахівцем, здатним взаємодіяти, розуміти і впливати в процесі професійної комунікативної діяльності (розвиток перцептивно-рефлексивних властивостей та емоційно-емпатійних можливостей).

3. Спілкування – обмін інформацією. Становлення особистості відбувається у процесі реалізації її комунікативних здібностей, якостей, умінь, комунікативної програми поведінки. У ході спілкування відбувається обмін цінностями, нормами, інформацією, необхідними людині для її повноцінного становлення в соціумі. Спілкування розширює загальний світогляд людини та сприяє розвитку психічних утворень, необхідних їй для життєдіяльності.

3. Спілкування – сприймання людьми одне одного. На цьому рівні виникає взаєморозуміння (непорозуміння) між учасниками спілкування.

4. Спілкування – міжособистісні відносини. Розвиток статусно-рольових характеристик індивіда, прояв соціально-психологічних стереотипів його поведінки, взаємовідносин у колективі, вміння враховувати позиції співрозмовника.

Індивідуальність – це поєднання психічних особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. Вона виявляється в темпераменті, характері, звичках, інтересах, в особливостях пізнавальних процесів: сприйманні, пам'яті, оригінальності мислення, уяві; у здібностях, своєрідності почуттів, вольовій сфері чи одразу в усіх сферах психічної діяльності. Індивідуально-психологічні чинники сприяють особливостям міжособистісного спілкування.

Оригінальність інтелекту, наприклад, розкривається у здатності бачити

те, чого не помічають інші, в особливостях засвоєння інформації, тобто в умінні ставити і вирішувати проблеми. Своєрідність почуттів полягає в надмірному розвитку одного з них (наприклад, інтелектуального чи морального), у силі волі, надзвичайній мужності або витримці. Оригінальність може виявитися у своєрідному поєднанні властивостей конкретної людини, яка надає особливого колориту її поведінці та діям.

У структурі особистості розрізняють типове та індивідуальне.

Типове характеризує особистість узагалі: її свідомість, активність, розумові та емоційно-вольові прояви тощо. *Індивідуальне* – це те, що характеризує окрему людину: її фізичні та психологічні особливості, спрямованість, здібності, риси характеру.

Фізичні індивідуальні особливості – це конституція організму, його фізіологічні процеси. У кожному окремому організмі ці процеси відбуваються своєрідно, хоча у них є багато спільного для всіх людей, що зумовлюється походженням і розвитком людини.

Психічні індивідуальні особливості виявляються в різній швидкості реакцій, порогах чутливості, у властивостях уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтересах.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність особливостей людини. До них відносять спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо).

Характер (грец. – прикмета, риса, ознака) – це індивідуальна якість особистості, що являє собою сукупність рис та виявляється у ставленні до дійсності, поведінці та вчинках. Характер тісно пов'язаний з потребами та інтересами особистості. У структурі характеру виокремлюють такі його компоненти: спрямованість, переконання, емоції, воля, розумові риси, сила, діяльність та ін. *Спрямованість* впливає на поведінку особистості, визначається спонуканнями та системою відносин. *Переконання* вказує на стійкість інтересів індивіда.

Характер залежить від темпераменту і здібностей особистості. На форму прояву характеру в процесі спілкування впливає темперамент. Людина із сильним характером може змінити деякі негативні боки свого темпераменту, контролювати форми їх прояву. Зв'язок характеру і здібностей виражається ще й у тому, що формування таких рис характеру, як працьовитість, ініціативність, рішучість, організованість, наполегливість, відбувається в тій самій діяльності людини, в якій формуються її здібності.

Риси характеру – це ті суттєві властивості людини, з яких з певною логікою і внутрішньою послідовністю випливає одна лінія поведінки та вчинки особистості. Риси характеру особистості:

–інтелектуальні: допитливість, кмітливність, критичність розуму, глибина думок та ін. Їх високий розвиток багато в чому визначає відповідне ставлення людини до навколишньої дійсності (принциповість, упевненість, самостійність і т. ін.);

–емоційні: вразливість, запальність, байдужість та ін. Ці риси характеру виражають ставлення особистості до світу, діяльності, речей, інших людей, що виявляється в почуттях і емоціях;

–вольові – складають силу характеру, його твердість: цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.

Ставлення до самого себе виявляється в самооцінці дій особистості. Об'єктивна самооцінка – це одна з умов саморозвитку особистості, яка допомагає виробляти такі риси характеру, як скромність, принциповість, самодисципліна.

Вирізняють сильні й слабкі риси характеру. Люди з сильним характером ініціативні, цілеспрямовані, швидко приймають рішення і реалізують їх, мають велику витримку, мужні й сміливі. Людей, у яких ці якості слабо виражені або деякі з них відсутні, відносять до категорії слабхарактерних. Їм властивий пасивний прояв своїх ділових і особистих якостей. Найчастіше такі люди, маючи найкращі наміри, не досягають значних результатів у роботі чи навчанні [59, с. 24-26].

2.2. Психологічні типи людей і їх проявлення у роботі, бізнесі, навчанні

Спостерігаючи за людьми, ми помічаємо їх неповторність та індивідуальність. Це проявляється в особливостях пристосування до навколишнього середовища, виявленні почуттів до оточуючих чи інформації, рухливості, швидкості мовлення, реакції на різні життєві ситуації та ін. Ці індивідуальні відмінності зумовлені темпераментом.

Темперамент (лат. *temperare* – змішувати в належних співвідношеннях, підігрівати, охолоджувати, уповільнювати, керувати) характеризує динамічний бік психічних реакцій людини – її темп, швидкість, ритм, інтенсивність [59, с. 17-19].

Уперше класифікацію темпераментів визначив грецький лікар Гіппократ, поділивши всіх людей на чотири типи: сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки (табл. 3.3) [110, с. 62].

Таблиця 3.3

Якості темпераменту особистості

Якості	Типи темпераменту			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	Погана	Добра	Дуже добра	Дуже погана
Настрій	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Нестійкий
Емоції	Сильні, короткочасні	Слабкі, короткочасні	Слабкі, тривалі	Сильні, тривалі
Мова	Гучна, нерівна	Гучна, плавна	Тиха, плавна	Тиха, нерівна
Терпіння	Низьке	Помірне	Високе	Низьке
Адаптація	Добра	Відмінна	Повільна	Складна
Контактність	Висока	Помірна	Невисока	Низька
Ставлення до критики	Агресивне	Спокійне	Байдуже	Образливе
Ставлення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Невизначене
Поведінка у складних ситуаціях	Необачлива	Обачлива	Спокійна	Розгублена
Самооцінка	Значно завищена	Певною мірою завищена	Реальна	Занижена
Схильність до впливу	Помірна	Слабка	Слабка	Висока

Сангвініки завжди готові до спілкування і емоційно розкриті по відношенню до партнера. Їм властиві швидкі рухи, гнучкість розуму, спритність. Вони легко сходяться з новими людьми, веселі й життєрадісні, безтурботні й рухливі, швидко звикають до нових вимог і обставин. Мова їх голосна, досить емоційна, виразна, супроводжується нерізкими жестами і плавною мімікою.

Сангвініки досить швидко орієнтуються в нових обставинах життя, швидко адаптуються в новому колективі, легко контактують з незнайомими людьми. У сангвініка миролюбна поведінка, спокійне ставлення до критики. Вони активно беруться за нову справу і можуть довго працювати, не стомлюючись. Щоденна, кропітка, одноманітна робота нестерпна для них. Вони схильні до поверховості в роботі, у виконанні справ, обходять труднощі, поспішають прийняти рішення, щоб швидше позбутися турбот.

Для сангвініка характерне продумане, без особливого ризику ставлення до небезпеки, він прагне до швидкого досягнення мети з уникненням перешкод. У колі своїх друзів завжди веселий та життєрадісний. Настрій у нього здебільшого оптимістичний.

Холерики мають сильний збудливий процес та слабкі гальмівні рефлекси. Швидко переходять від однієї справи до іншої, готові перебороти й дійсно переборюють будь-які труднощі на шляху до мети. У холерика швидкі дії і він оперативно приймає рішення, швидко мислить, сприймає, говорить, запам'ятовує і довго зберігає у пам'яті матеріал. Розмовляють вони досить голосно, їх мова емоційна, яскрава, впливова, супроводжується яскраво вираженою мімікою і жестами.

Холерик характеризується неврівноваженою нервовою системою. Це виявляється у частій зміні настрою (навіть незначна подія може його змінити), емоційній нестриманості, підвищеній дратівливості. Щодо взаємин – часто різкий, прямолінійний в оцінках. Це, звичайно, значно знижує його сумісність з іншими людьми.

Холерики люблять бути в центрі уваги, здатні впливати на оточуючих.

Часто в них спостерігається переоцінка своїх здібностей. Це типи диктаторів, старшин. Вони бойові, легко і швидко роздратовуються, мають хороші організаторські здібності.

Флегматик – «невтомний працівник» (І. П. Павлов). Флегматики спокійні, стримані, врівноважені, не поспішають змінювати свої думки, звички, установки, вміють зосереджуватись, завжди уважні. Вони відрізняються терплячістю та витримкою. Як правило, флегматики важко сходяться з новими людьми, слабо реагують на зовнішні враження.

Вони характеризуються порівняно низьким рівнем активності поведінки, повільністю і спокійністю дій, міміки і мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями і настроями; у них можуть бути ускладнення з перенесенням уваги. Невдале виховання може сприяти формуванню у флегматика таких негативних рис, як млявість, слабкість емоцій, схильність до виконання лише звичних дій. Недоліком флегматика є його інертність, малорухомість.

При зіткненні з труднощами активність флегматика підвищується, він наполегливо прагне до поставленої мети. Має дуже велике терпіння і самовладання, завдяки чому досягає високої продуктивності праці. При великих неприємностях флегматик залишається спокійним.

Меланхоліки. В основі меланхолічного темпераменту лежить слабкий тип нервової системи. Меланхолік дуже швидко втомлюється. Йому потрібне спокійне, звичне оточення, за таких умов він може старанно і успішно працювати. Меланхолік схильний до сильних переживань з несуттєвих причин, дуже вразливий, з хворобливо-образливим ставленням до критики. В екстремальних умовах у меланхоліка частіше, ніж у інших типів, виникає паніка, істерична поведінка, пригнічені стани.

Для меланхоліка характерна неврівноважена поведінка. Міміка і рухи його невиразні, голос тихий. Меланхолік не любить нових знайомств і галасливих компаній. У нових умовах життя і праці орієнтується слабо. Це дуже обережна й уважна людина.

При недостатньому вихованні у меланхоліка можуть розвинути такі негативні риси, як підвищена аж до хворобливості емоційна вразливість, замкнутість, відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань за таких життєвих обставин, які на це не заслуговують. Холерик важко переживає зміну життєвого оточення, потрапляючи в нові умови життя, дуже розгублюється.

Описані типи темпераменту у чистому вигляді рідко трапляються в житті. У більшості людей поєднуються риси різних темпераментів, тому важко віднести ту чи іншу людину до певного типу. Риси темпераменту є природженими, хоча особливості прояву кожного типу змінюються з віком в процесі виховання.

Кожен вид діяльності ставить перед психікою людини та її динамічними особливостями певні вимоги. Темперамент, впливаючи на динаміку діяльності, може впливати і на її продуктивність. У різних видах діяльності роль темпераменту різна.

Там, де потрібна значна працездатність, витривалість, краще виявляє себе сильний тип нервової системи, а де слід виявити співчутливість, лагідність, краще виявляє себе слабкий тип нервової системи. Неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити витримку, терплячість. Надто повільний тип рухів, повільне, монотонне мовлення флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу на інших. Схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності знижує активність у діяльності, постійно викликає потяг до нового, модного [59, с. 20-22].

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У

системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх емоціях, зовнішню пасивність, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців [22, с. 71-72].

Знання та врахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між працівниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захопленість холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньоорієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1. Схожість якостей взаємодіючих працівників (необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом).

2. Взаємодоповнення (комплементарність) якостей взаємодіючих працівників (необхідна, наприклад, при розробці проектів: фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших).

Таки механізм сумісності як контрастність властивостей і якостей працівників зустрічається досить рідко і виявляється в основному лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети.

У цьому випадку працівники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанта розвитку подій.

4. Гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має на меті стійкість і ефективність групової діяльності.

Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високо мотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує сховані резерви.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення й органічного сполучення здібностей працівників.

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до оточення і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

2.3. Поведінка людини в організації і типи співробітників

В залежності від темпераменту людина з самого початку схильна до домінування певних емоцій: деякі схильні до інтересу, радості, здивування (сангвінічний темперамент), інші – до гніву, відрази, ворожості (холеричний темперамент), треті – до смутку (меланхоліки).

Темперамент як вроджений стиль пристосування нерозривно пов'язаний з інстинктами людини. Інстинкти – це фіксована в генетичному коді програма пристосування, самозбереження і продовження роду, ставлення до себе і інших. Інстинкт самозбереження і інстинкт продовження роду – базові, вони забезпечують фізичне виживання людини і людського виду. Специфічні людські інстинкти – дослідницький інстинкт та інстинкт свободи – забезпечують первинну спеціалізацію людини, а інстинкти домінування і збереження гідності забезпечують самоствердження, самозбереження людини в психосоціальному аспекті. Інстинкт альтруїзму соціалізує пристосувальну сутність усіх інших інстинктів. Зазвичай у людини один або кілька інстинктів домінують, а інші виражені слабше.

За домінування того чи іншого інстинкту можна виділити сім типів людей.

Егофільний тип – домінує самозбереження, з раннього дитинства схильність до підвищеної обережності, схильність до роздумів, нетерпимість до болю, тривожність щодо всього невідомого, егоцентричність. Егофільний тип може бути однією з причин формування такого варіанту «важкого характеру», якому притаманні надмірний егоїзм, підозрілість, поміркованість, істеричність, боягузтво.

Генофільний тип – домінує інстинкт продовження роду, вже в дитинстві інтереси цього типу людей фіксовані на сім'ї, в дорослому житті їх кредо –

«інтереси сім'ї понад усе», «мій будинок – моя фортеця», заради дітей та сім'ї готові жертвувати собою.

Альтруїстичний тип – домінують інстинкт альтруїзму, з дитинства виявляються доброта, дбайливість до близьких, здатність віддати іншим останнє, навіть те, що необхідно йому самому. Самовіддані люди, що присвятили життя істотним інтересам, захисту слабких, допомоги хворим, інвалідам, це люди-альтруїсти.

Дослідницький тип – домінують інстинкт дослідження, підвищена допитливість, прагнення у всьому дістатися до суті, нескінченні питання і невдоволення поверхневими відповідями, багато читають, роблять експерименти.

Домінантний тип – інстинкт домінування проявляється як вміння організувати роботу, поставити мету і проявити волю для її досягнення, вміння розбиратися в людях і вести їх за собою, діловитість, пріоритет статусних потреб (кар'єризм), посилення потреби контролю над іншими, схильність враховувати потреби всього колективу при нехтуванні інтересами одного, конкретної людини. Лідери, керівники, політики, організатори, «важкі характери» самодурів, тиранів виростають на основі цього типу.

Лібертофільний тип – домінує інстинкт свободи, схильність до протесту проти будь-якого її обмеження зростає разом з ним. Прагнення до самостійності, впертість, терпимість до болю, позбавлень, схильність до ризику, нетерпимість рутини, бюрократизму. Пригнічені інстинкти самозбереження, продовження роду.

Дігнітофільний тип – домінує інстинкт збереження гідності, нетерпимий до будь-якій формі приниження. Така людина готовий в ім'я збереження честі та гідності поступитися своїм життям, своєю волею, своєю кар'єрою, своїми професійними інтересами, своєю родиною.

При домінуванні одного інстинкту однобічні і тенденції розвитку особистості.

Псіхосоціотип може досить істотно впливати на стан, поведінку, рівень

активності або деструктивності співробітників. Психотип особистості є вродженої психічної структурою, що визначає конкретний вид інформаційного обміну особистості із середовищем, що зумовлює специфіку поведінкового реагування в міжособистісних і соціальних відносинах, специфіку прояву соціально-психологічного самопочуття.

Різні морально-психологічні якості зумовлюють певний тип поведінки кожного працівника при спілкуванні і різне ставлення до себе з боку інших працівників. З урахуванням цього у виробничому колективі можна виділити:

–колективістів – людей, які беруть активну участь в проведених в колективі заходах;

–індивідуалістів – тих, хто тяжіє до самостійних дій;

–претензійністів – людей, які активні, самостійні й наполегливі в досягненні цілей, проте пихаті;

–наслідувачів – індивідів, у яких слабка самостійність мислення, прагнення пристосовуватися до умов складається через боязнь будь-яких ускладнень для себе;

–пасивних – тих, у кого низький рівень волевої підготовки, вони суспільно інертні;

–ізолюваних – працівників, які своїми неправильними діями або висловлюваннями відштовхують від себе людей.

Для успішної взаємодії з організаційним оточенням працівник повинен знати, який тип характеру людини, з якою він знайомиться та під час роботи. Швидко і точно визначивши психологічний тип партнера, він вже не ризикує ненавмисно образити його, а зрозумівши, що партнер ненадійний, встигне вжити заходів і остережеться говорити зайве.

Шляхом якісного аналізу були виділені найбільш типові психологічні профілі виконавців:

–творчий тип виконавця, самостійний, компетентний, який шукає;

–наднормативний – цілеспрямований, зацікавлений, організований;

–регламентований (найбільш поширений);

- пасивний;
- той, що «перетворює» вказівки керівника;
- низько мотивований;
- виконавець, що ухиляється;
- складно керовані виконавці-підлеглі [43].

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. *Роль* – це відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки й очікування. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню. Ролі працівників у колективі поділяються на дві групи: виробничі та міжособистісні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ролі працівників у колективі

№ з/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань. Його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і спрямовувати їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не здатен, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її вирішення з іншими завданнями колективу
5	Ентузіаст	Найбільш активний член колективу; захоплює своїм прикладом оточення на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що дають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перелічених ролей. Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно виконувати дві або більше ролей, що неминуче призведе до виникнення внутрішньо особистісних, а потім і міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

1) провідні (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для інших працівники);

2) ведені (всі інші працівники підприємства).

Повсякденна діяльність членів колективу підпорядковується певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого становища, гідності, соціального статусу і закон компенсації нестачі одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде докладати максимум зусиль, щоб зберегти своє «місце під сонцем», і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, зводиться до різного роду інтриг, використання бюрократичних заходів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підпорядковуються другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати нестачу одних якостей можна не тільки активною роботою в інших сферах, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т. ін.

2.4. Психологічні типи керівників

Поняття «тип» (грец. τυπος – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, «потаємне Я» і стереотипи поведінки, які сукупно

становлять цілісність поняття «тип керівника».

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості. На формування типу керівника впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється переважно в потребах); національний менталітет.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. Згідно з теорією К.-Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виокремлюють чотири типи особистості:

1. Ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.

2. Ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.

3. Ті, що відчують свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.

4. Ті, що відчують інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і таким чином сприяє формуванню й утвердженню бюрократії. Зовні вони намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими. Виявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає у зниженні рівня мотивації

до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну і практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, вияви якої зводяться до п'яти типів: конкуруючий, компромісний, той, що пристосовується, уникає і співпрацює. Інші дослідження стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників:

1. «Майстри». Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. «Борці з джунглями». Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

3. «Люди компанії». Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. «Гравці». Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме

останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Російський психолог Ю. Красовський [72] розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників:

1. «Опорні» – співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. «Ажурні» – «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

–«мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

–«дилетант». Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

–«скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;

–«попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

–«себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

–«діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

–«гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

–«енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

–«архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно

виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

«Ажурні» й «опорні» групи керівників мають спільні характеристики (табл. 3.5) [60].

Таблиця 3.5

Характеристика стилів стереотипізації в організаційній поведінці

	«Творець»	«Незамінний»	«Себелюбець»
Характер ділової активності	Працює швидко і красиво, самостійний, цілеспрямований, схильний до творчих рішень. Доводить справу до кінця без проміжного контролю, але може захопитися. Має добру інтуїцію	Працює багато, різноманітно, цілеспрямований, універсальний, самостійний. Здатен виконати будь-які види робіт. Має великий професійний досвід	Виявляє активність вибірково, потребує контролю. Схильний до різноманітності захоплень, на цьому заснована його висока загальна активність
Стиль спілкування	Генератор ідей, критичний, може бути категоричний у судженнях, вимагає зважати на його думку, відстоює свої погляди, приймає позиції інших	Легко розуміє керівника і сприяє взаєморозумінню, інформаційно-довідковий, зв'язківець, схильний до вказівок і справляння впливу	Схильний до розхвалювання самого себе, намагання давати вказівки
Ставлення до оточення і самооцінка	Відкритий, не егоцентричний, потребує оцінювання і підкріплення своєї активності, поваги.	Вимогливий до себе і оточення. Пишається своїм досвідом та універсальністю, рівний, доброзичливий, але схильний чинити тиск.	Егоцентричний, марнославний, захоплений, схильний до неадекватності оцінок, доброзичливий,
Ставлення до оточення і самооцінка	Має значущі мотиви престижу, розвинуте почуття гумору, доброзичливий, оптимістичний, може бути іронічний	Стійкий у стосунках, може бути ригідним і схильним до стереотипізації	але може бути агресивним, якщо зачіпають його самолюбство; має виражену вимогливість до інших
Специфіка ролі і функцій в інформаційному і діловому обміні	Ініціативний, авторитетний, з високим рівнем відповідальності, орієнтований на співробітництво і соціальний комфорт, вразливий і потребує підтримки, має широке коло ділових інтересів, схильний надавати допомогу	Має високий рівень відповідальності, авторитетний, впорядковує відносини, вирішує суперечності, пропонує способи і спрямованість прийняття рішень, створює системи зворотних зв'язків, консолідує	Не менш значний вплив на взаємини, а разом з тим і на морально-психологічний клімат колективу здійснює стиль керівництва.

Примітка: з використанням [60]

В управлінській практиці поширені й такі типи керівників:

– «штабісти». Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

– «борці за справедливість». Виявляють ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від «скандалістів», у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;

– «орачі». Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них – не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;

– «імітатори». Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе «привілейованими», виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

Незалежно від домінування ознак, на підставі яких можна зарахувати керівників до певного психологічного типу і які визначають стиль їх роботи, кожен із них повинен бути наділений якостями, без яких неможливо вибудувати стратегію своєї поведінки й управлінську кар'єру. До таких якостей належать:

1. Історія. Допомагає суб'єктам управління спостерігати, осмислювати простір і час, які відходять у минуле, максимально використовувати минулий досвід в управлінській діяльності, у виробленні власного стилю керівництва і типу поведінки. Однак більшість керівників ігнорує ці уроки, найімовірніше через незнання їх.

2. Аналіз. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи у певний момент. Для цього керівникові необхідно немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

3. Передбачення. Озброює відчуттям певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії й

аналітичних навиків досягти цього неможливо. Інакше передбачення нічим не відрізнятиметься від примітивних прогнозів, які ніколи по-справжньому не допомагають справі [42].

Питання для самоконтролю

1. Назвіть і охарактеризуйте рівні спілкування.
2. Що таке характер і що складає його структуру?
3. Що таке темперамент? Як темперамент впливає на особливості спілкування людини і продуктивність її праці?
4. Які умови забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників в колективі?
5. Яким чином темперамент як вроджений стиль пристосування людини нерозривно пов'язаний з її інстинктами?
6. Які типи працівників можна виділити на основі поведінки, що зумовлена їх морально-психологічними якостями?
7. Назвіть найбільш типові психологічні профілі виконавців.
8. Що таке соціальна роль? Які групи ролей існують?
9. Які чинники впливають на формування психологічного типу керівника?

Тестові завдання

1. Фізичні індивідуальні особливості – це...
 - A. конституція організму, його фізіологічні процеси;
 - B. спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо);
 - C. різна швидкість реакцій, пороги чутливості, властивості уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтереси;
 - D. всі відповіді вірні.
2. Психічні індивідуальні особливості – це...
 - A. різна швидкість реакцій, пороги чутливості, властивості уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтереси;
 - B. спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо);
 - C. конституція організму, його фізіологічні процеси;
 - D. всі відповіді вірні.
3. Індивідуально-психологічні особливості – це...
 - A. спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму (швидкість реакції, активність, імпульсивність, нестриманість тощо);
 - B. конституція організму, його фізіологічні процеси;
 - C. різна швидкість реакцій, пороги чутливості, властивості уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості та інтереси;

D. всі відповіді вірні.

4. Інтелектуальні риси характеру особистості – це...

- A. допитливість, кмітливість, критичність розуму, глибина думок та ін;
- B. цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.
- C. вразливість, запальність, байдужість та ін.;
- D. немає правильної відповіді.

5. Емоційні риси характеру особистості – це...

- A. вразливість, запальність, байдужість та ін.;
- B. цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.
- C. допитливість, кмітливість, критичність розуму, глибина думок та ін;
- D. немає правильної відповіді.

6. Вольові риси характеру особистості – це...

- A. цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, самовладання та ін.
- B. допитливість, кмітливість, критичність розуму, глибина думок та ін;
- C. вразливість, запальність, байдужість та ін.;
- D. немає правильної відповіді.

7. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів:

- A. професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві;
- B. сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій;
- C. рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві;
- D. статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

8. На психологічну сумісність впливають:

- A. рівень співвідношення між різними категоріями робітників;
- B. характеристики формальної структури колективу;
- C. індивідуальні якості робітників апарату управління;
- D. індивідуальні особливості кожного члену колективу.

Тема 3. Вирішення конфліктів в організації

3.1. Визначення поняття «конфлікт», конструктивні й деструктивні конфлікти

Напруження соціального, економічного, політичного, демографічного, екологічного та психологічного стану суспільства спричиняють істотні зміни не лише у побутовому житті кожної людини, а й у особистісній її структурі та

поведінці. Конфліктні ситуації зумовлені здебільшого сучасними умовами життя.

Конфлікт – психологічне зіткнення, викликане протилежними оцінками, інтересами і цілями праці, способами взаємодії і поведінки в колективі.

Підґрунтям конфлікту є проблемна ситуація, яка містить протилежні інтереси (позиції) сторін або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення. Здебільшого – це відмінності у цілях, уявленнях та цінностях, манерах поведінки та досвіді, а також неефективні комунікації, недосконала організаційна структура управління тощо.

Серед багатьох людей панує думка про небажаність конфліктів. Така позиція навіть оформилась у концепції бюрократії М. Вебера, доктрині «людських відносин» Е. Мейо. Конфлікт розглядався як ознака неефективної діяльності організації, невмілого управління, тому вважалось обов'язком запобігати конфліктам.

Сучасний менеджмент наголошує на бажаності конфліктів і потребує вмілого керівництва ними, оскільки конфлікти є дійовим засобом вияву альтернативних поглядів, позиції сторін, додаткової інформації. Конфлікт не завжди має позитивний характер, супроводжується негативними емоціями, може заважати задоволенню потреб працівника і досягненню мети організації. Проте конфлікт дає змогу виявити різноманітність поглядів, приховані потреби, стратегічні цілі та плани на майбутнє. У процесі конфлікту опоненти розкривають один одного, знаходять можливі точки зіткнення та узгодження своїх поглядів та інтересів.

Щоб спрямувати конфлікти у конструктивне русло, необхідно вміти їх аналізувати, розуміти причини їх виникнення і можливі наслідки. Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією, його наслідки можуть бути функціональними (позитивними), дисфункціональними (негативними) або безрезультатними. Конфлікт є позитивним, якщо він: є джерелом ідей, є основою для початку дискусії і вирішення певного питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруження; дає змогу працівникам повніше

розкрити свої можливості й відчути власну причетність до вирішення проблеми; стимулює до пізнання інтересів, цінностей, позицій; сприяє інтеграції, об'єднанню опонентів, встановленню стабільності у колективі; супроводжує формування наукових напрямів, сприяє розвитку і змінам в організації. Конфлікт є негативним, якщо він: зумовлює почуття невдоволеності у колективі, зниження продуктивності спільної діяльності; відволікає людей від вирішення важливих завдань; погіршує співпрацю у майбутньому; посилює напруженість та ворожість між опонентами; сприяє послабленню взаємодії між сторонами конфлікту.

Науковці виокремлюють чотири основні підходи до вивчення конфліктних ситуацій: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний і організаційний. У рамках мотиваційного підходу розглядається ідея конкуренції несумісних намірів і цілей, які спрямовують поведінку учасників конфлікту. Підґрунтям когнітивного підходу є протиставлення і зіткнення різних поглядів стосовно предмета спільної діяльності, міри узгодженості використовуваних опонентами стратегій.

Згідно з діяльнісним підходом, рівень розвитку колективу і міра ефективності його спільної діяльності є основними чинниками виникнення і перебігу конфлікту. Організаційний підхід до вирішення конфліктних ситуацій відображає суперництво сторін за володіння дефіцитними ресурсами на усіх рівнях управління та аналіз взаємозв'язків, що встановлюються між працівниками, які залучені до процесу створення спільного продукту.

Дуткевич Т.В. зазначає, що здебільшого конфлікти спричиняються: обмеженістю ресурсів, які необхідно розподілити; взаємозалежністю завдань; відмінностями у цілях; низьким рівнем комунікації; відмінністю в уявленнях і цінностях; незбалансованістю робочих місць; неправильним контролем; відмінністю в манері поведінки і життєвому досвіді; відсутністю пошани до авторитетних у групі людей; недостатньою мотивацією [44, с. 40].

Столяренко Л.Д. виокремлює такі причини конфліктів: соціально-економічні (породження і прояв об'єктивно існуючих соціально-економічних

суперечностей), соціально-психологічні (потреби, мотиви, цілі діяльності і поведінки різних людей), соціально-демографічні (розходження у мотивах поведінки, цілях і прагненнях людей, зумовлених їхніми статтю, віком, приналежністю до різної національної освіти) [136, с. 436].

Орбан-Лембрик Л.Е. до основних джерел конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом, відносить: вади в організації управління, нечітко визначені права та обов'язки, структурні чинники, неритмічність і нестабільність режиму праці, невдоволеність працівників своєю діяльністю, упущення в технології, нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами [100, с. 471].

Найбільшої шкоди організаціям завдають нерозв'язані конфлікти, що призводять до втрати управлінського і робочого часу, погіршення якості схвалюваних рішень, втрати кваліфікованих працівників, реорганізації, саботажу, зниження бажання працювати.

Помилки управлінської діяльності класифікують у три групи: порушення службової етики (грубість, зневажливе ставлення до підлеглих, придушення критики, провокування конфлікту між підлеглими), порушення трудового законодавства (обмеження прав підлеглих, зловживання посадою, приховування важливої інформації), несправедлива оцінка підлеглих (жорстока критика з боку керівника, психологічна несумісність, невміння переконувати) [44, с. 120-122].

У будь-якій організації, зазвичай, існують джерела конфлікту, що можуть привести до виникнення конфліктної ситуації в процесі управління.

Суб'єктом конфлікту є окрема людина чи колектив, здатні створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту відповідно до своїх інтересів, чинити вплив на поведінку та положення інших, зумовлювати ті чи інші зміни у суспільних відносинах. Тому дуже важливим і актуальним є питання взаємозв'язку рівня конфліктності та засобами реагування (стилем поведінки) у конфліктних ситуаціях.

Правочинно було б припустити, що між високим рівнем конфліктності і

стилем поведінки у конфліктній ситуації існує позитивний зв'язок, адже людина з високим рівнем конфліктності буде відповідно поводитися у конфліктній ситуації.

З метою з'ясування, чи існує кореляційний зв'язок між рівнем конфліктності та типовими засобами реагування на конфліктні ситуації досліджується рівень конфліктності працівників (за методикою Гансома і Сибілли Айзенк, тест «Чи конфліктна ви людина?» [53, с. 10]) і засобів їхнього реагування у конфліктних ситуаціях.

Аналіз актів поведінки у вигляді відповідних висловлювань, дій та інших форм впливу на опонентів дає змогу виокремити основні засоби реагування у конфліктних ситуаціях:

– агресія – використання фізичної сили проти іншої особи (фізична агресія) та вираження негативних відчуттів як через крик, так і через зміст словесних відповідей (вербальна агресія);

– роздратування і негативізм – опозиційна манера в поведінці від пасивного опору до активної боротьби проти встановлених законів чи звичаїв; чим глибші зв'язки між опонентами, тим менша вірогідність відкритого вираження роздратування і негативізму, й тим сильніше вони виявляються у конфліктних ситуаціях;

– образа і підозра – чутки, мимовільна дезінформація, неточні і неповні факти, навмисне приховування інформації сприяють недовірі та обережності щодо опонента;

– почуття провини – відчуття докорів сумління або переконання опонента в тому, що він є дійсно поганою людиною;

– ухилення – намагання не вступати в обговорення питань, які містять у собі розходження у поглядах і провокують виникнення суперечностей;

– поступливість – прагнення солідаризуватися з іншою стороною, стримувати свої емоції і не давати їм виявитися в опонента; внаслідок суперечності залишаються й існує вірогідність виникнення конфлікту у майбутньому.

3.2. Типологія конфліктів в організації

Конфлікти класифікуються за такими ознаками:

1. За наслідками:

– функціональні (конструктивні) – сприяють підвищенню ефективності діяльності колективу завдяки перебудові його структури та функцій, формуванню нових зв'язків, перерозподілу ролей;

– дисфункціональні (деструктивні) – призводять до дестабілізації діяльності колективу, руйнування існуючих норм, зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, послаблення ролі групового співробітництва;

– стабілізаційні – спрямовані на збереження існуючих у колективі норм та правил, їхнє закріплення та розвиток;

– безрезультатні – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.

2. За змістом:

– внутрішньоособистісні – конфлікти всередині людини, вони породжують некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань, що засвідчує низьку культуру делегування, недосконалу організаційну структуру управління тощо;

– міжособистісні – найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами, при розподілі ресурсів, матеріальних заохочень тощо;

– конфлікти між особою і групою – виявляються як суперечність між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими у групі нормами поведінки; породжені порушенням персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин;

– внутрішньогрупові – утягнутість у конфлікт усієї групи, виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, вад у комунікаціях тощо;

– міжгрупові – виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох чи більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами;

– міжорганізаційні – розгортаються у формі конкуренції між

організаціями.

3. За причинами:

– конфлікти через інформаційні причини виникають за відсутності інформації, відмінності в її інтерпретації, в порядку та способах оцінювання;

– конфлікти інтересів – призводять до розбіжності виробничих, особистих інтересів;

– конфлікти, породжені особливостями спілкування – породжені хибним тлумаченням та стереотипністю мислення, відсутністю зворотного зв'язку;

– організаційно-структурні – зумовлені нерівністю щодо влади та авторитету, відсутністю необхідного часу, різноманітними чинниками, що гальмують співробітництво;

– конфлікти систем цінностей – полягають у відмінностях критеріїв оцінювання ідей та поведінки, розбіжностях у цілях та ідеалах.

4. За сферою перебігу:

– ділові (структурні) – породжені об'єктивними причинами, які пов'язані із трудовою діяльністю організації;

– емоційні (психологічні) – відбуваються у формі ворожих стосунків учасників конфлікту, зазвичай, через психологічну несумісність, що періодично виникають із різних причин.

5. За тривалістю перебігу:

– короткочасні – є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються;

– затяжні – пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

6. За ступенем впливу на розвиток організації:

– руйнівні – спричинені розбіжностями у поглядах співробітників організації;

– конфлікти, що не мають негативних наслідків – зумовлені збереженням балансу інтересів сторін, коректних процедур їх розв'язання.

7. За джерелом виникнення:

– об’єктивно зумовлені – породжені складними ситуаціями, в яких опиняються працівники: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності;

– суб’єктивно зумовлені – зумовлені дією особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які проявлять себе, нашттовхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів.

8. За напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями:

– вертикальні – виникають у взаєминах типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник»;

– горизонтальні – розгортаються на лінії «працівник-працівник» і «керівник-керівник».

9. За формою перебігу:

– відкриті – помітні з першого погляду, очевидні, яскраво виражені, емоційно насичені зіткнення сторін;

– приховані – розпізнаються не одразу, його учасники своїми бездоганними відносинами приховують реальні розбіжності, що відчутно напружили ситуацію; наслідками таких конфліктів є напруженість у спілкуванні, різка зміна ставлення до роботи;

– «сліпі» конфлікти – одна із сторін не усвідомлює конфліктної ситуації, стає об’єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її;

– «невідомі» конфлікти – передбачає наявність конфліктної ситуації, яка ґрунтується на неприязні, що свідомо приховується.

10. За предметом:

– реалістичні (предметні) – спричинені незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, з погляду однієї або обох сторін, розподілом між ними певних переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату;

– нереалістичні (безпредметні) – мають на меті відкритий вираз негативних емоцій, образ, що накопичились, ворожнечі, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут самоціллю [83, с. 215].

3.3. Етапи розвитку конфлікту. Попередження виникнення конфліктних ситуацій

Динаміку конфлікту розглядають у вигляді чотирьох фаз: латентна (процеси викривлення спілкування не усвідомлюються, зовні спілкування виглядає нормальним), демонстративна (конфлікт усвідомлений, конфліктні сторони це демонструють, що виявляється у роздратуваннях, взаємних звинувачуваннях), агресивна (зовні спілкування припинене, формуються образи ворога, противники виношують агресивні плани), батальна (реалізуються плани помсти або оголошується перемир'я). Проте конфлікт не завжди проходить через усі чотири фази. Аналіз динаміки конфлікту ускладнюється тим, що кожна людина може мати своє місце на конфліктній шкалі і навіть не підозрювати, що її вважають ворогом.

Для того, щоб попередити виникнення конфлікту часто достатньо дотримуватися наступних правил:

1. Намагайтеся не говорити все, що думаєте, у момент гніву, адже часто є можливість з'ясувати стосунки пізніше, в іншому стані. Використовуйте інші способи виплеснути емоції. Може трапитися так, що одне необережне слово потім не заглядять ніякі пояснення, добрі справи, подарунки.

2. Дайте співрозмовнику виговоритися і витримаєте паузу. Скажіть про враження, що справили на вас його слова. Повідомте співрозмовнику про те, як ви сприймаєте його стан. Наприклад: «Ви виглядаєте дуже схвильованим (стурбованим, засмученим...)».

3. Повідомте про свій стан у даній ситуації. Наприклад, «Мене турбує, що ми з вами...» або «Коли ви говорите таким тоном, мені важко брати участь в обговоренні».

4. Скажіть співрозмовнику, що ви його поважаєте і цінуєте його думку. На будь-якому етапі спілкування давайте партнеру «зберегти своє обличчя».

5. Якщо ви були не праві – визнайте це. Спроможність визнавати власні помилки є ознакою сили, свідченням особистісного розвитку, просування до зрілості. Відкрите визнання помилок не змусить вас із безвихідністю дивитися

потім на партнера тільки знизу нагору.

6. Запитайте, що можна зробити в даний час для того, щоб виправити становище. Якщо співрозмовник знову спалахує, продовжуйте метод активного сприймання.

7. Якщо ви бачите імовірне вирішення конфлікту, запропонуйте його для обговорення. Якщо воно не зустрічає підтримки, зверніться до фактів. Коли фактів багато, не перебирайте всі – почніть із найважливіших.

8. Не захищайте себе і не нападайте у відповідь, – на цьому етапі це призведе тільки до подальшого загострення протиріч.

9. Намагайтеся поводитися коректно, краще підкреслено чемно.

Якщо ви хочете, щоб ваші стосунки з людьми були гарними, ваша манера спілкування повинна передати їм, що ви...

– розцінюєте їх як рівних і не збираєтеся підкоряти їх своїй волі;

– шануєте їхнє право на особисту думку і не збираєтесь всіма правдами і неправдами переконати їх встати на вашу точку зору;

– шануєте і цінуєте їхні рішення і не будете перекреслювати їх;

– поважаєте їхні цінності і досвід.

Є певний спосіб вираження вашого відношення до якоїсь ситуації, що може бути дуже корисний при необхідності настійного вираження вашої думки. Він називається «Я» – висловленням» [124, с. 10].

«Я» – висловлення» передає іншій людині ваше відношення до певного предмета, без обвинувачень і вимог, щоб інша людина змінила своє відношення. Цей спосіб допомагає вам утримувати свою позицію, не перетворюючи іншої людини у вашого опонента. «Коли ви залишаєте ваші папери на моєму столі, це викликає в мене роздратування. Мені хотілося б знаходити мій стіл таким, як я його залишив».

«Я» – висловлення» може бути корисним у будь-якій обстановці, але воно особливо корисно, коли ви розсерджені, у поганому настрої або незадоволені чимось. *«Я» – висловлення»* будується за такою формою:

1. Подія. Вашому співрозмовнику складніше спростувати вашу заяву,

якщо вона подана як вашу проблему. Об'єктивний опис подій, що відбулися може навіть допомогти іншій людині побачити свої дії в новому світлі. Можливо, вона і не підозрювала, що її дії якимось відбивалися на вас.

2. Ваша реакція.

3. Вихід, якому ви надаєте перевагу. Коли ви говорите іншим, що вони повинні зробити щось, вони найчастіше опираються цьому. Якщо вони не відчувають свободи вибору, вони можуть пручатися вашим пропозиціям тільки тому, що почуття автономії важливо для них.

Деякі «Я» – висловлення», що довели свою ефективність:

1. Стосовно людини, часто не виконує роботу до зазначеного терміна: «Якщо вам потрібно більше часу для виконання завдання, я хотів би знати про це якомога раніше, із тим, щоб я міг переглянути свій графік і ресурси».

2. Порушення графіка роботи. «Коли відбувається зміна графіка, я стаю дезорганізованим; я б хотів, щоб мені повідомляли про зміни, як тільки вони відбуваються».

3. Коли вам наказують, замість того, щоб попросити вас: «Коли мені говорять про зміні наших планів, у мене відчуття, наче моя думка байдужа; мені хотілося б знати про зміни до того, як рішення буде прийняте».

4. Стосовно надмірно суворого вчителя: «Коли я не чую похвали від вас, мені боляче, тому що я додаю всі зусилля і мені хотілося б іноді одержувати заохочення».

5. Стосовно людини, що неправильно виконали якусь роботу для вас. Ви розсерджені, оскільки ви вважаєте, що вона не виконала узятю на себе зобов'язання: «Коли я знаходжу помилки в роботі, я відчуваю, що мене підвели; мені хотілося б не піддаватися почуттю гніву і створити більш приємну робочу обстановку».

3.4. Управління конфліктною ситуацією

Значно ускладнює вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме: недостатнє інформаційне забезпечення, статус конфліктуючих сторін,

невизначеність ситуації, страх перед вибором, особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо [74, с.1 14].

Дуткевич Т.В. пропонує чотири варіанти управління конфліктною ситуацією: запобігання (усунення реального предмета конфлікту), придушення (скорочення кількості конфлікуючих і розроблення системи правил, що впорядковують взаємостосунки між потенційно конфліктними людьми), відтермінування (тимчасові заходи, що допомагають послабити конфлікт з тим, щоб пізніше його подолати) та розв'язання [44, с. 141].

Існують певні стилі поведінки в конфліктній ситуації.

Стиль конкуренції, суперництва може використовувати людина, що володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владою, не дуже зацікавлена у співробітництві з іншої стороною і прагне в першу чергу задовольнити власні інтереси. Його можна використовувати, якщо:

- результат конфлікту дуже важливий для вас і ви робите велику ставку на своє рішення виниклої проблеми;
- маєте достатню владу й авторитет, і вважаєте, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- почуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;
- повинні прийняти непопулярне рішення й у вас досить повноважень для вибору цього кроку;
- взаємодієте з підлеглими, що більш поважають авторитетний стиль.

Однак варто мати на увазі, що це не той стиль, який можна використовувати в близьких, особистих відношеннях, тому що крім почуття відчуженості він нічого більше не зможе викликати. Його також не слід використовувати в ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору по якомусь питанню розходиться з точкою зору керівника.

Стиль співробітництва можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, ви змушені брати до уваги потреби і бажання іншої сторони. Цей стиль найбільше важкий, тому що він вимагає більш тривалої роботи. Мета його застосування – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий

стиль вимагає уміння пояснити свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфліктів цей стиль можна використовувати в наступних ситуаціях:

- необхідно знайти загальне рішення, якщо кожний із підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- у вас тривалі, міцні і взаємовигідні відносини з іншої стороною;
- основною метою є придбання спільного досвіду роботи;
- сторони здатні вислухати один одного і викласти суть своїх інтересів;
- необхідно інтеграцію точок зору і посилення особистої залучення співробітників у діяльність.

Стиль компромісу. Суть його в тому, що сторони прагнуть врегулювати розбіжності при взаємних поступках. У цьому плані він декілька нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються друг другу. Цей стиль найбільше ефективний, якщо обидві сторони хочуть того самого, але знають, що одночасно це нездійсненне.

Такий підхід до вирішення конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу;
- задоволення вашого бажання має для вас занадто велике значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, тому що немає часу для виробітки іншого; або ж інші підходи до рішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс допоможе вам хоч щось одержати, чим все загубити.

Стиль уникання реалізується звичайно, якщо ви не співробітничаете ні з ким для виробітки рішення і не хочете витратити час і сили на її рішення. Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли одна зі сторін має більшу владу або відчуває, що неправа, або вважає, що немає серйозних підстав для

продовження контактів.

Стиль уникання можна запропонувати до застосування в наступних ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас у порівнянні з іншими більш важливими задачами, а тому ви вважаєте, що не варто витратити на нього сили;
- знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити питання на свою користь;
- у вас мало влади для рішення проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти рішення;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, тому що розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові прикрості.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою згладжування ситуації і відновлення нормальної робочої атмосфери. Цей стиль найбільше ефективний, коли вихід справи надзвичайно важливий для іншої сторони і не дуже істотний для вас або коли ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони.

Стиль пристосування може бути застосований у наступних ситуаціях:

- найважливіша задача – відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не особливо хвилює те, що трапилося;
- вважаєте, що краще зберегти добрі відношення з людьми, чим відстоювати власну точку зору;
- усвідомите, що правда не на вашій стороні;

– почуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти [70].

Існують деякі помилки, що затягують вирішення конфлікту:

1. «Конфлікт може закінчитися тільки виграшем однієї сторони і програшем інший». Насправді в глибокому конфлікті програють обидві сторони. Поглиблюючи конфлікт, ми збільшуємо свій програш.

2. «Він погана (дурна, уперта,...) людина». Переконавання, що причина конфлікту в тому, що «він» («вона») погані. Він повинний змінитися, і тоді проблеми не буде.

3. «Є камінь спотикання». Ситуацію сприймають як нерозв'язну, тому що упевнені, що існує непереборна перешкода для взаєморозуміння. Звичайно враження про непереборність перешкоди виникає в результаті невдалих спроб вирішити ситуацію одним способом, хоча людина вважає, що пробував робити це по-різному. Необхідний творчий пошук дійсно різних підходів.

4. «Пошук соломини в оці іншого». Ясно означені недоліки іншого, але не усвідомлюються такі ж недоліки в себе.

5. «З тобою все ясно». Прагнення невиправдано спрощувати ситуацію. Впевненість у тому, що дії іншого помилкові, неправильні, ґрунтуються на сумнівних принципах і т.д.

Також до помилок, що затягують вирішення конфлікту можна віднести і так звані «саботажники спілкування» (табл. 3.7) [139, с. 239-240].

Таблиця 3.7

«Саботажники спілкування», що затягують вирішення конфлікту

«Саботажник спілкування»	Приклад
Погрози. (Викликають страх, підпорядкування, образу, ворожість)	«Якщо не будете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про Ваше звільнення». «Робіть, як Вам наказано, чи...»
Накази. (Коли ми прибігаємо до влади над іншими)	«Терміново зайдіть до мене в кабінет». «Не питайте чому, робіть, як Вам кажуть». «Ваша справа — мовчки виконувати»
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте». «Ви постійно жалієтесь»
Образливі «діагностичні» прізвиська	«Таке може сказати тільки ідіот». «Ти просто дурень». «Чого ще можна очікувати від бюрократа (кретина, схибнутого тощо)»

Продовження табл. 3.7

«Саботажник спілкування»	Приклад
Вирок	«За тобою тюрма плаче». «Невдаха». «Пропаща людина»
Слова, що «зобов'язують»	«Ви повинні поводитися більш відповідально». «Ви мусите орієнтуватися на факти». «Ви не повинні так сердитися»
Приховування важливої інформації (репліка-пастка, яка стимулює прийняття не вигідного рішення)	«Вам цей проект обов'язково сподобається». «Ви не пожалкуєте, якщо укладете з нами угоду»
Комунікація, яка не залишає вибору	«Робіть, як я сказав, чи забирайтеся геть». «Або буде по-моєму, або Ви звільнені»
Допит	«Скільки годин Вам знадобилось на це?». «Чому так пізно?» «Чим це Ви займаєтесь на робочому місці?»
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом». «Вам бракує ініціативи»
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче аби її вислухали)	«Якби ти вчасно зробив порядок на своєму столі, ти не мав би причин панікувати»). «Чому ти не зробив ось так...». «Я б на твоєму місці...». «Просто не зважай на них». «Візьми себе в руки, не розпускайся»
Відмова від вирішення питання	«Нема чого тут обговорювати. Я не бачу жодної проблеми». «Годі, поспілкуймося про щось інше»
Інтерпретація	«Я вважаю таку поведінку негідною». «Так вчиняють тільки безвідповідальні люди»
Зміна теми	«Скільки можна про це говорити, поспілкуймося про щось інше. Я вчора зустрічався з одним діловим партнером...»
Змагання	«Я потрапив минулого тижня в жахливу аварію...». «Та це ніщо! Ти подивився б на мою машину...»
Заспокоєння відсутністю існування проблеми	«Не нервуй». «Не хвилюйся, все владнається». «Не зважай». «Все минеться». «Забудь». «Та ні, ти маєш чудовий вигляд»

Для того, щоб успішно вирішити конфлікт варто дотримуватися наступних умов:

1. Точно сформулювати суть конфлікту. Краще зробити це на стадії підготування до обговорення проблеми. У розпал дискусії зробити це буде дуже важко.

2. Конфліктуючі сторони повинні спілкуватися відкрито, активно.

Переривання спілкування – це стратегія запобігання, а не досягнення згоди, вона заводить проблему в тупик. По ходу розмови повторюйте в короткій формі основної думки партнера (бажано перефразуючи), щоб він був упевнений, що ви його чуєте і розумієте.

3. Всі сторони повинні підтримати заборону на погрози, ультиматуми. Інакше обговорення має мало шансів бути продуктивним.

4. Прохання і пропозиції варто висловлювати як можна конкретніше. Ніж конкретніше прохання, тим більше шансів, що вона буде задоволена.

5. Не переходити від обговорення справ або вчинків до обговорення особистісних особливостей учасників конфлікту. В ході дискусії не нагадувати один одному старих гріхів.

6. Подякуйте співрозмовнику за те, що він пішов на розмову.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте фази розвитку конфлікту
2. За якими ознаками класифікуються конфлікти?
3. Яких правил варто дотримуватися аби попередити виникнення конфлікту?
4. Назвіть стилі поведінки в конфліктній ситуації?
5. Що передбачає стиль конкуренції у вирішенні конфліктної ситуації?
6. Що передбачає стиль співробітництва у вирішенні конфліктної ситуації?
7. Що передбачає стиль компромісу у вирішенні конфліктної ситуації?
8. Що передбачає стиль уникання у вирішенні конфліктної ситуації?
9. Що передбачає стиль пристосування у вирішенні конфліктної ситуації?
10. Які помилки можуть затягнути вирішення конфлікту?
11. Яких умов слід дотримуватися для того, щоб успішно вирішити конфлікт?

Тестові завдання

1. Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією, його наслідки можуть бути:
 - A. функціональними (позитивними);
 - B. дисфункціональними (негативними);
 - C. безрезультатними;
 - D. всі відповіді вірні.

2. Який метод розв'язання конфлікту дає змогу частково задовольнити потреби кожної сторони:
 - A. конструктивний;

- В. деструктивний;
- С. механічний;
- Д. компроміс.

3. Як по-іншому можна назвати внутрішньо особистісний конфлікт:

- А. ілюзія;
- В. амбівалентність;
- С. спроба пізнати себе;
- Д. рефлексія.

4. Що відрізняє конструктивні конфлікти від деструктивних:

- А. особливості проходження конфлікту;
- В. ступінь формалізації взаємодії;
- С. наслідки конфлікту;
- Д. учасники конфлікту.

5. Деструктивні конфлікти виникають на підставі:

- А. повного чи часткового підпорядкування іншого;
- В. технологічних проблем;
- С. неправомірних вимог;
- Д. немає правильної відповіді.

6. Результатом конфлікту може бути:

- А. повне чи часткове підпорядкування іншого;
- В. компроміс;
- С. переривання конфліктних дій;
- Д. інтеграція.

7. Причинами конфлікту можуть бути:

- А. агресія;
- В. егоїзм;
- С. непорозуміння;
- Д. виявлення переваг.

8. Перешкодами у подоланні протиріч можуть бути:

- А. висловлення співчуття;
- В. ілюзії;
- С. хибні рефлекси;
- Д. відхилення від взаємодії.

РОЗДІЛ IV

ДОКУМЕНТОЗНАВСТВО

Тема 1. Організація роботи з документами

1.1. Принципи організаційної роботи з документами

У процесі діяльності людини, будь-якого об'єкта, суб'єкта, підприємства створюються документи, які відображають цю діяльність і показують інформаційні зв'язки людини і суб'єкта. «Матеріальний об'єкт з інформацією, закріпленою створеним людиною способом для її передачі у часі та просторі» - так визначає документ ГОСТ 16487-83 «Діловодство та архівна справа. Терміни та визначення». Документи використовуються в усіх сферах діяльності людини, відображають факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Інформація в документі може бути зафіксована будь-яким способом: письмово, у вигляді креслення, малюнка, фотографії, за допомогою звукозапису. Таким чином, документ, перш за все, виконує інформаційну функцію. Але він виконує й інші функції: передачу інформації на відстані, накопичення та зберігання інформації, доказу, обліку. В управлінській діяльності на перший план виступає управлінська функція. Документ як найтісніше пов'язаний з усіма формами управлінської діяльності і є засобом реалізації покладених на апарат управління функцій, наприклад, планування, обліку, фінансування, контролю та інше.

Один окремий документ – це одиничний акт документування. Діяльність суб'єкта відображає сукупність документів, взаємопов'язаних та взаємодіючих, які становлять системи документації. ГОСТ 6.10.1-88 «Уніфіковані системи документації. Основні положення» визначає систему документації як сукупність взаємопов'язаних документів, що застосовуються у певній сфері діяльності.

Розглядаючи документи як форму відображення діяльності об'єктів та їх суб'єктів, можна виявити значну кількість систем документації, взаємопов'язаних та підпорядкованих. Найбільш загальною і цілісною системою, що займає вищу сходинку на ієрархічних сходах документоутворення, можна розглядати загальнодержавну систему документації, яка включає всі види систем документації, що виникають та взаємодіють в державі. Вона розподіляється на ряд підсистем, які можна класифікувати за різними ознаками (територіальними, функціональними, за рівнем управління тощо).

В літературі і практичній діяльності насамперед виділяють функціональні, які мають міжгалузеве значення, та галузеві системи документації. Функціональні системи документації: планова, звітно-статистична, матеріально-технічного постачання, фінансування та ін. – в тому або іншому обсязі властиві для всіх органів управління.

Галузевими прийнято вважати системи документації, які функціонують і, відповідно, відображають діяльність органів галузевого призначення (об'єкти та їх суб'єкти, відділи, управління, виконкоми місцевих рад).

Функціональні і галузеві системи документації, в свою чергу, можна поділити на підсистеми за напрямками діяльності. Можна також розподілити системи документації за рівнем управління, наприклад, системи документації по міністерству освіти, вузу, школі та ін. Між системами інколи важко провести чіткі межі, оскільки вони дуже тісно взаємопов'язані.

Розвиток електронно-обчислювальної техніки та впровадження автоматизованих систем управління вимагали приведення документів до однорідності як за формою, так і щодо послідовності розташування в них інформації. З кінця 1960-тих років в колишньому Радянському Союзі набула поширення діяльність з розробки уніфікованих систем документації, які містять інформацію, необхідну для керівництва у певній сфері діяльності. Створення уніфікованих систем документації – один із найважливіших напрямків розробки АСУ.

На даний час діє більше двадцяти загальнодержавних уніфікованих систем документації, кожна з яких визначається державним стандартом. Такий державний стандарт видається на кожному системі. Але документи, розроблені в різних системах, що використовуються в управлінні на різних рівнях, повинні мати єдині уніфіковані форми. Уніфіковані форми документів проектується на основі ГОСТу 6.10.5-87 «Уніфіковані системи документації. Вимоги щодо побудови формуляра-зразка».

Значну роль в упорядкуванні роботи з документами й оптимізації документаційних процесів відіграла Єдина державна система діловодства, затверджена Кабінетом Міністрів України.

Єдина державна система діловодства являє собою науково упорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій щодо організації і ведення документаційного забезпечення управління, починаючи з моменту створення або отримання документа і до відправлення його в архів. В ЄДСД можна виділити чотири основні напрямки удосконалення документаційного забезпечення управлінської діяльності апарату: уніфікація і стандартизація документів; раціональна організація обігу документів і зберігання документів; економіка, планування та організація праці персоналу, що займається діловодством; автоматизація та механізація праці управлінців [38].

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами. Залежно від обсягу документообігу, технічного оснащення установи, територіального розташування та кількості структурних підрозділів в установах, організаціях може застосовуватись повна або часткова централізація діловодства.

Централізована система передбачає здійснення всіх операцій з документами одним структурним підрозділом або однією особою (секретарем). Така система прийнятна для установ з невеликим обсягом документообігу (до 10 тисяч документів за рік).

Часткова централізація діловодства передбачає здійснення таких операцій

з документами, як прийняття, реєстрація, відправлення кореспонденції в підрозділах служби діловодства (канцелярії, загальному відділі тощо), а підготовка документів, формування справ, передача на зберігання в архів проводиться кожним самостійним структурним підрозділом.

Незалежно від форми організації діловодства необхідно забезпечити чітке і своєчасне оформлення всіх службових документів, збереження справ, печаток і штампів установи. Загальне керівництво організацією діловодства здійснює керівник організації. Він зобов'язаний:

- вживати заходів для скорочення документообігу в установі;
- забезпечувати регулярний контроль за роботою служби діловодства та усунення виявлених недоліків у роботі з документами;
- всебічно сприяти вдосконаленню організації діловодного забезпечення управлінської діяльності, вживати необхідних заходів для оснащення діловодної служби сучасним технічним обладнанням;
- забезпечувати організацію навчання працівників діловодної служби;
- здійснювати контроль за дотриманням встановлених вимог щодо складання та оформлення службових документів.

Конкретна робота з організації діловодства покладається на службу діловодства, яка, як правило, є самостійним підрозділом і підпорядковується керівнику. Завданням служби діловодства є встановлення єдиного порядку роботи з документами на основі використання автоматизованої технології роботи з документами та скорочення документообігу.

Основними функціями служби діловодства є розробка інструкції з діловодства та номенклатури справ, забезпечення оформлення документів, організація документаційного та організаційно-технічного обслуговування роботи установи, контроль за своєчасним виконанням документів.

Можна виділити ряд ключових принципів організації діловодства в організаціях:

1. Принцип законності: будь-які дії щодо документування, збереження інформації, організації роботи з документами регулюються відповідними

правовими нормами.

2. Принцип єдності та диференціації: в організації діловодства є загальні правові норми, які поширюються на всі галузі, і є ряд правових норм, дія яких поширюється лише на певну галузь.

3. Принцип вибірковості: від виду документу буде залежати режим доступу до інформації, строки виконання, зберігання тощо.

4. Принцип поетапності: організація роботи з документами здійснюється за певними етапами (приймання, реєстрація тощо).

5. Принцип автоматизації: всі етапи діловодного процесу повинні бути механізованими і автоматизованими.

6. Принцип контролю: контроль з дотримання вимог щодо складання, оформлення документів і організації діловодних процесів здійснює керівник закладу.

Документ виконує багато функцій. Державний стандарт 16.487-83 визначає документ як матеріальний об'єкт з інформацією, закріпленою створеним людиною способом для її передачі в часі та просторі, визначає загальну функцію документа як носія інформації. Ця функція документа особливо важлива в оперативному управлінні. Після використання документа у поточній роботі він виконує ще одну важливу функцію – виступає як історичне джерело. Ці особливості привертали увагу працівників управління і архівістів. Органи управління, інститути влади повинні взаємодіяти у своїй роботі.

У період перебудови системи управління документ виконує ряд теоретичних функцій, які застосовуються у рамках наукових дисциплін документознавства та архівоведення.

Технологія управління, зведена до простої схеми, може бути представлена у вигляді прийняття рішення, організації його виконання та контролю за виконанням. Таку схему можна використовувати як у випадку проведення найбільш простого одноразового заходу, так і при організації складних галузевих загальнодержавних систем. Ці системи будуть відрізнятися ступенем підготовки прийняття рішення, організацією його втілення в життя (кадри,

фінанси, постачання, реалізація та ін.) і організацією контролю за виконанням. У всіх випадках повинні бути наявними вказані частини.

Будь-яке рішення не виникає з нічого, воно може бути прийняте тільки на базі інформації з даного питання. При цьому слід зазначити дві важливі умови: по-перше, інформація повинна бути своєчасною, по-друге, вона повинна бути достатньою для прийняття необхідного рішення. Якщо інформація надійшла з запізненням, ви втрачаєте можливість взяти участь в яких-небудь діях, заходах [38].

1.2. Відповідальні за організацію роботи з документами та правильність їх оформлення

Загальне керівництво роботою служби документаційного забезпечення здійснює керівник організації або один із його заступників згідно з розподілом обов'язків. Відповідальність за організацію та ведення діловодства в апараті організації відповідно до вимог Єдиної державної системи діловодства, державних стандартів, а також методичне керівництво діловодством у структурних підрозділах покладається на канцелярію. Вимоги керівника цієї служби з питань організації та ведення діловодства і роботи з документами є обов'язковими для всіх працівників апарату організації.

Відповідальність за додержання встановлених правил діловодства, стан діловодства в структурних підрозділах, а також за зберігання і використання документів, що знаходяться в структурних підрозділах на виконанні, до передачі їх на архівне зберігання, покладається на керівників структурних підрозділів.

Безпосереднє ведення діловодства у відповідних структурних підрозділах здійснюють діловоди (секретарі керівників, інспектори). На період відсутності діловода структурного підрозділу (відпустка, тимчасова непрацездатність тощо), а також у структурних підрозділах, де за штатним розписом не передбачено посаду діловода, ведення діловодства покладається за вказівкою керівника структурного підрозділу на одного із працівників підрозділу.

Посадові особи та працівники організації зобов'язані знати і

дотримуватися вимог щодо виконання розробки, оформлення, реєстрації, порядку проходження зберігання документів і використання службової документації.

Керівники структурних підрозділів зобов'язані знайомити всіх прийнятих на роботу осіб з організацією діловодства в організації.

Особи, прийняті на посаду секретаря, діловода, інспектора-діловода структурного підрозділу, зобов'язані протягом трьох днів після призначення їх на посаду пройти інструктаж з питань ведення діловодства.

При звільненні працівника структурного підрозділу з роботи або у разі відпустки, відрядження тощо всі невиконані ним службові документи передаються за вказівкою керівника структурного підрозділу для виконання та зберігання особі, яка його заступає з відміткою про передачу в реєстраційно-контрольних картках, а справи (документи, література), що були взяті з архіву (бібліотеки), підлягають поверненню. У разі необхідності їх отримує в архіві (бібліотеці) призначений працівник.

При звільненні або переміщенні діловодів структурних підрозділів складається акт здачі і приймання всіх справ, що знаходяться в поточному діловодстві всіх закінчених справ, які підлягають здачі до архіву. Акт складається удвох примірниках, затверджується керівником структурного підрозділу. Один примірник акту залишається у справах структурного підрозділу, другий – передається до Управління справами (канцелярії).

При звільненні начальника структурного підрозділу і призначенні нового у приймально-здавальному акті поряд з іншими питаннями висвітлюється стан діловодства (кількість документів, які знаходяться на виконанні, в тому числі прострочених, а також звернень громадян, стан архіву тощо).

При звільненні керівника діловодної служби всі документи, печатки, штампи, бланки, засоби оргтехніки передаються новій призначеній особі згідно з актом, який затверджується керівником організації.

Керівники структурних підрозділів зобов'язані:

– вживати необхідних заходів щодо скорочення службового листування.

Забороняється листування між структурними підрозділами з питань, які не потребують документального оформлення і можуть вирішуватися в оперативному порядку;

–забезпечувати регулярну перевірку стану діловодства та додержання правил ведення діловодства в підпорядкованих структурних підрозділах;

–не допускати витребувань різних відомостей, звітів, зведень та інших документів, які не передбачені правовими актами і не викликаються необхідністю;

–здійснювати контроль за дотриманням вимог щодо складання, оформлення документів і організації діловодства, передбачених державними стандартами на організаційно-розпорядчу документацію;

–сприяти раціоналізації діловодних процесів, вживати заходів щодо забезпечення діловодної служби сучасним обладнанням, засобами оргтехніки та електронно-обчислювальними машинами (ЕОМ);

–забезпечувати організацію навчання працівників діловодної служби для підвищення кваліфікації.

Зі службовими документами, що не підлягають розголошенню можуть знайомитись тільки працівники організації, які мають до них безпосереднє відношення. Ознайомлення інших осіб, видача їм документів чи їх копій, довідок або відомостей службового характеру допускається тільки з дозволу керівництва організації [24].

Уніфікація документів заключається в установленні одностайного складу та форм управлінських документів, що фіксують здійснення однотипових управлінських функцій. *Стандартизація* – це форма юридичного закріплення проведеної уніфікації.

Уніфікація документів проводиться з ціллю скорочення застосованих документів, типізації їх форм, зниження трудомісткості їх обробки, досягнення інформаційної сумісності різних систем документації по сумісним функціям управління, більш ефективного використання обчислювальної техніки.

З 07.01.1997 року введений в дію Державний класифікатор управлінської

документації (ДКУД) – це складова частина державної системи класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної Інформації. ДКУД – представляє собою номенклатурний перелік уніфікованих форм документів (УФД). Класифікатор необхідний для обліку та систематизації документів, організації ведення відповідних класів документації, автоматизованого пошуку уніфікованих форм документації.

Кожному класу документації відповідає певна уніфікована система документації (УСД). ДКУД містить 15 класів:

- 1) організаційно-розпорядча документація;
- 2) первинно-облікова;
- 3) банківська;
- 4) фінансова;
- 5) звітно-статистична;
- 6) планова;
- 7) бухгалтерсько-облікова документація;
- 8) цінова документація і т. д.

Уніфікована система організаційно розпорядчої документації включає такі системи:

– документація з організаційної системи управління (акт про створення корпорацій, компаній, наказ про створення підприємства, про реорганізацію, про виробниче об'єднання, акт про ліквідацію корпорацій, підприємства і т. д.);

– документація з організації процесів управління (посадові інструкції категорій службовців апарату управління, наказ про розподіл обов'язків між керівниками, статuti, структури та штатні чисельності, наказ про внесення змін у штатних розкладах апарату управління, правила внутрішнього розпорядку);

– документація з організації пересування кадрів (реєстраційно-контрольна картка, анкета, наказ про прийняття на роботу, наказ та заява про переведення на іншу роботу, заява про звільнення, наказ про звільнення);

– документація з оцінки трудової діяльності (подання про заохочення, доповідна записка, пояснювальна записка, наказ про накладання

дисциплінарного стягнення).

На сьогоднішній час застосовуються такі основні стандарти стосовно документів та діловодства, які постійно поповнюються:

1. ДСТУ 2732-94 з 1.07.1995. Діловодство та архівна справа. Терміни та визначення.
2. ДСТУ 2394-94 з 1.01.1995. Інформація та документація. Терміни та визначення.
3. ГОСТ 3.1130-93. Загальні вимоги до форм і бланків документів. Київ, Держстандарт, 1996 рік.
4. УСД ГОСТ 6.38-90. Система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів.
5. ДСТУ 3582-97 з 1.07.1998. Інформація та документація. Скорочення слів в українській мові. Загальні вимоги та правила.
6. ГОСТ 7.1-84. Бібліографічний опис документа. Загальні вимоги і правила складання.
7. ДСТУ 3008-95. Документація. Звіти у сфері науки і техніки.

Уніфікація окремих систем документації спрямована на зменшення витрат на допоміжні роботи, пов'язані з пошуком необхідної інформації на документних носіях на паперовій основі при підготовці, прийнятті і виконання управлінських рішень. Економічність доцільність уніфікації документів визначається двома показниками: вартість витрат на розробку самої уніфікованої форми документа або системи; вартість витрат на використання цих уніфікованих форм або систем документації в управлінській діяльності.

1.3. Прийняття та попередній розгляд вхідних документів. Порядок оброблення та надсилання вихідних документів. Реєстрація документів

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами: приймання і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву.

Обіг документів повинен бути прямоточним, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Повинен діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

Приймання і обробка вхідних документів здійснюється секретарем-референтом. Документи, одержані підприємством, проходять такі етапи:

- первинна обробка;
- попередній розгляд, розмітка;
- реєстрація;
- розгляд документів керівництвом;
- направлення на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивання документів до справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «особисто»). Потім необхідно перевірити правильність адресування вкладеного в конверт, кількість аркушів документа, наявність додатків. При відсутності зазначених додатків або окремих аркушів про це інформується відправник листа, робиться відповідна відмітка на самому документі і в журналі вхідних документів у графі «Примітка».

Конверти знищуються, крім тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення і дату надходження, або коли на конверті є помітка «конфіденційно», «терміново».

Попередній розгляд вхідних документів здійснюється секретарем-референтом з метою розподілу документів на ті, що повинні реєструватися і ті, що реєстрації не потребують.

На документах, що реєструються, проставляється реквізит «відмітка про надходження», дату надходження, вхідний номер документа. «Відмітка про надходження» не проставляється на додатках до документів, на проспектах,

каталогах та інших матеріалах, що не реєструються.

Керівникові направляються на розгляд найважливіші і термінові документи, які надійшли. Ті документи, що не вимагають прийняття рішення на рівні керівника, можуть передаватися заступникові керівника підприємства, до структурного підрозділу або відразу виконавцям.

Всі документи, що надходять, відправляються або внутрішні в організації реєструються централізовано. Децентралізована реєстрація документів допускається в установах, які мають територіально відособлені структурні підрозділи і особливі умови роботи.

Після реєстрації документи передаються на розгляд і прийняття рішення керівнику фірми. Керівник фірми, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки стосовно виконання документа і визначити реальні строки.

У установах з річним документообігом 100 тис. документів і більше, де не можна здійснювати централізовану реєстрацію, найважливіші документи необхідно реєструвати в канцелярії, інші – в структурних підрозділах.

Документи реєструються на картках. На першому етапі реєстрації заповнюють розділи картки (машинописним або рукописним способом):

– вхідний номер і дата реєстрації. Наприклад: № 150 від 15.01.2012 (№ 150 – порядковий номер документа, що надійшов, починаючи з 1 січня поточного року, 15.01.2012 – дата надходження реєстрованого документа). Цей номер і дата повинні бути вказані і в реєстраційному штампі на документі;

– від кого надійшов документ;

– кількість листів і екземплярів (2 л. в 1 екз.);

– дата одержаного документа і вихідний номер (20.12.2011 № 259/10);

– короткий зміст документа.

Кількість екземплярів реєстраційної картки визначається числом карток: контрольних, довідкових, з питань, по географії і т.д. Для візуальної відмінності картки можуть виготовлятися з паперу різного кольору або з кольоровими смугами по верхньому полю. При передачі документів керівнику картки після

першого етапу реєстрації поміщаються тимчасово в довідкову картотеку в розділ «Документи на докладі».

Керівник повинен розглядати документи в день їх надходження (як небажане виключення – наступного дня) і повертати секретарю-референту або помічнику з резолюцією. З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розписку в журналі вхідної реєстрації з проставлянням дати отримання.

Коли робота з документом завершена (складено документ-відповідь), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ разом з копією відповіді передається секретареві-референтові для підшивання до справи.

Обробка вихідних документів складається з таких операцій:

- складання проекту документа;
- погодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа секретарем;
- підписання документа керівником (у необхідних випадках – затвердження);
- реєстрація документа;
- відправлення документа адресатові;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється секретарем-референтом.

Вихідні документи оформляються в двох примірниках, крім факсів і телефонограм, що складаються в одному примірнику.

Підготовлений проект вихідного документа подається на підпис керівнику фірми. Керівник може внести зміни і доповнення в документ, що поданий на підпис, або повернути його виконавцю на доопрацювання.

Після підпису керівником двох примірників вихідний документ передається секретареві-референтові для реєстрації. Документи, що відправляються, реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів». Для

реєстрації необхідні такі дані:

- індекс документа, що включає і номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст чи заголовок;
- відмітка про виконання;
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера це фіксується на обох примірниках. Того ж дня вихідні документи конвертуються і відправляються. При цьому звіряється адреса отримувача на листі і на конверті. Другий примірник відісланого листа підшивають у справу з листування.

Проходження внутрішніх документів на етапах їх підготовки і оформлення організовується відповідно до загального порядку обігу витікаючих, а на етапі виконання (використовування) – вхідних документів. Реєструються внутрішні документи після їх розгляду (підписання) керівництвом.

Після узгодження з відповідними структурними підрозділами і юридичною службою проекти розпорядливих документів підписуються керівником установи і реєструються в канцелярії або іншому структурному підрозділі, копії документів завіряються або оригінал прямує в розмножувальну службу для розмноження. Завірени (розмножені) копії документів спрямовують у відповідні структурні підрозділи установи, а в необхідних випадках – за його межі.

Протоколи, що містять доручення посадовцям або підрозділам установи, передають адресатам у вигляді розмножених екземплярів або завірених виписок з протоколу.

Доповідні записки на ім'я керівника установи або структурного підрозділу, зведення, довідки і інші аналогічні внутрішні документи розглядаються посадовцем, якому вони направлені, і передаються в структурні

підрозділи або поміщаються у відповідну справу.

Порядок проходження, реєстрація, облік внутрішніх документів визначаються Інструкцією по діловодству організацій.

1.4. Строки виконання документів. Організація і здійснення контролю за виконанням документів

Документи та доручення вищих державних органів виконуються згідно із зазначеними в них строками. Доручення Верховної Ради України, Президента України, прем'єр-міністра України та Уряду України, за якими строки виконання не встановлено, виконуються протягом 30 днів; термінові – протягом 5 робочих днів; доручення керівника – 30 днів, термінові – 10 днів.

Для інших документів, терміни виконання по яких не вказані, строки зазначаються згідно з типовими строками виконання.

Індивідуальні строки виконання встановлюються для найбільш важливих документів керівництвом при розгляді кореспонденції. Дата виконання фіксується у резолюції керівника або зазначається у тексті документа.

Якщо індивідуальний строк виконання документа відрізняється від строку, визначеного для даної групи документів, то терміном виконання визначається індивідуальний строк.

Строки виконання документів вираховуються у календарних днях від дати надходження (реєстрації) для вхідних документів та віддати підписання або затвердження для документів, розроблених організацією, якщо в них не визначено інше. Зміна строку виконання здійснюється лише за вказівкою керівника в такому порядку:

- 1) типові строки – прийняттям нового акту, яким їх встановлено;
- 2) індивідуальні – посадовими особами, які їх встановлювали.

Продовження строку виконання повинно бути оформлено зразу ж після одержання документа виконавцем або не менше ніж за 2-3 дні до закінчення строку виконання, якщо в процесі виконання з'ясувалось, що виконати документ у встановлений строк неможливо.

Для цього відповідальний виконавець готує мотивоване клопотання про подовження строку на ім'я посадової особи, яка його встановила. Про зміну строку виконання документа в той же день виконавець повідомляє службу контролю канцелярії з відміткою в реєстраційно-контрольній картці. В іншому разі документ вважається невиконаним у встановлений строк.

Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного і якісного їх виконання. Відповідальність за організацію здійснення контролю несе керівництво згідно з розподілом обов'язків та керівники структурних підрозділів. Контролю підлягає виконання всіх зареєстрованих в канцелярії документів, для яких зазначено термін виконання.

Відповідальність за своєчасне і якісне виконання документа несуть особи, вказані у розпорядчому документі (наказі, рішенні, вказівці тощо) або резолюції керівника. У тих випадках, коли документ виконується кількома виконавцями, відповідальним буде той, хто вказаний першим у резолюції або зазначений поміткою «скликання». Він організовує здійснення доручення, забезпечує колегіальне обговорення питання і підготовку узгодженого рішення та подає на розгляд керівництву повністю виконаний документ із візами усіх співвиконавців.

Співвиконавці зобов'язані подати свої пропозиції відповідальному виконавцю з резервом часу не менше ніж 20% до настання строку виконання доручення. Відповідальність за своєчасну підготовку пропозицій однаковою мірою несуть усі виконавці, зазначені в резолюції.

Контроль за виконанням документів в апараті організації здійснюють:

– канцелярія – за дорученнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України та іншими документами, що надходять від вищих державні органів, запитами та зверненнями народних депутатів України, зверненнями громадян, дорученнями керівництва за документами, які надійшли від міністерств і відомств, підприємств і організацій, окремими дорученнями керівництва; за розглядом заяв, скарг та пропозицій;

– групи спеціалістів, підпорядкованих структурним підрозділам.

У структурних підрозділах безпосередній контроль за дотриманням строків виконання документів здійснює діловод або особа, спеціально призначена для цього.

Контроль за виконанням документів містить:

- 1) постановку документа (доручення) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;
- 2) перевірку своєчасного доведення документа до виконавця;
- 3) попередню перевірку і регулювання ходу виконання;
- 4) облік і узагальнення результатів контролю виконання документів (доручень);
- 5) інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);
- 6) повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних нарадах, засіданні колегіальних органів;
- 7) зняття документів з контролю;
- 8) формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів здійснюється з використанням реєстраційно-контрольних карток, додаткові примірники яких виготовляються при постановці документів на контроль. Одночасно на документі, що підлягає контролю, на лівому полі першої сторінки проставляється штамп (робиться напис посадовою особою, яка встановила контроль) «Контроль» або буква «К», після чого документ передається виконавцю, а один примірник реєстраційно-контрольної картки вміщується до контрольної картотеки.

Картки контрольованих документів групуються в спеціальній контрольній картотеці або у відповідному розділі довідкової картотеки за строками виконання документів, за виконавцями, групами документів тощо.

Дані про хід виконання документів, одержані шляхом телефонного запиту або при проведенні перевірки структурного підрозділу-виконавця, вносяться до графи «Контрольні відмітки» реєстраційно-контрольної картки. При цьому попередні записи не фіксуються.

При автоматизованій формі контролю періодично (раз на місяць) складаються і надсилаються до структурних підрозділів переліки невиконаних ними у встановлені строки документів. Після заповнення відповідних граф переліки повертаються до канцелярії (контрольної служби для узагальнення).

Інформація про строки виконання доручень і документів, зведення про стан їх виконання, а також відомості про перенесення строків та інформація про завершення виконання виводиться на екран дисплея і роздруковується на папері за встановленою або за довільною формою, передається на зберігання до архіву.

Терміни виконання документів визначаються таким чином:

1. Якщо в документі і резолюції не вказані терміни, то термін виконання документа – 1 місяць з дня надходження документа в організацію.
2. Якщо в документі вказаний термін представлення інформації, то при контролі враховується цей термін.

Контрольну картотеку доцільно розділити на 33 осередки (рубрики): 31 осередок відповідає максимальному числу днів в місяці; в 32-у осередку розміщують картки на документи, термін виконання яких наступить, в наступному місяці; в 33-у осередку – картки, відповідні не виконаним в строк документам, нові терміни виконання яких з тих або інших причин своєчасно не встановлені. Вказаний порядок розміщення карток в картотеці використовується в більшості установ, хоча і не є єдино можливим або обов'язковим.

Особа, що здійснює контроль, щодня проглядає картки, що знаходяться у відповідному розділі картотеки. Картки виконаних документів переміщують у відповідну картотеку. Про закінчення терміну виконання решти документів виконавців оповіщають по телефону. В кінці дня відповідні не виконаним документам картки переміщують в осередки, відповідні новим датам їх виконання, або розміщують в осередку «Документи, не виконані в строк».

Відповідні виконаним документам картки витягують з контрольних картотек і поміщають в єдину картотеку виконаних документів, систематизовану по ознаці наочно-питання, іноді по структурному, або по виконавцях. Найменування рубрик такої картотеки відповідають предметам

(питанням) діяльності організації, назвам структурних підрозділів або прізвищам відповідальних виконавців.

У установах за даними карток, що зберігаються в осередку «Документи, не виконані в строк», періодично (1-2 рази на тиждень або декаду) заповнюють переліки не виконаних в строк документів, спрямовують їх в структурні підрозділи і після заповнення там відповідних граф повертають в контрольну службу. В деяких випадках відомості про документи, не виконані в строк, можуть передаватися безпосередньо керівництву установи. Рішення керівника записують в графі «Примітки».

Документ вважається виконаним лише тоді, коли питання, поставлені в ньому, вирішені і кореспонденту надано відповідь по суті.

Після виконання документи (доручення) знімаються з контролю. Зняти документ з контролю може тільки відповідальна особа, яка поставила його на контроль; при цьому на документі і в картці робиться відмітка про зняття з контролю. Дані про виконання документа і зняття з контролю вносяться в контрольну картку і містять дату виконання, номер вихідного документа і його короткий зміст, прізвище і підпис керівника структурного підрозділу – відповідального виконавця [24].

Питання для самоконтролю

1. Які системи документації виділяють в практичній діяльності?
2. Що собою являє єдина державна система діловодства?
3. Що таке діловодство? Назвіть основні функції діловодства.
4. Хто здійснює загальне керівництво роботою служби документаційного забезпечення?
5. Що таке уніфікація і стандартизація документів?
6. Які дії передбачає система здійснення послідовних операцій з документами?
7. Які структурні підрозділи організації можуть здійснювати контроль за виконанням документів?
8. Які операції передбачає контроль за виконанням документів?

Тестові завдання

1. Документ виконує такі функції:
 - А. інформаційну, передачу інформації на відстані, накопичення та зберігання інформації, доказу, обліку;

- В. панування і контролю;
- С. координації, організації, регулювання;
- Д. мотивації.

2. Діловодство – це...

- А. сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами;
- В. єдина державна система;
- С. раціональна організація обігу документів і зберігання документів;
- Д. планування та організація праці персоналу, що займається діловодством; автоматизація та механізація праці управлінців.

3. Основними функціями служби діловодства є:

- А. розробка інструкції з діловодства та номенклатури справ;
- В. забезпечення оформлення документів, організація документаційного та організаційно-технічного обслуговування роботи установи;
- С. контроль за своєчасним виконанням документів;
- Д. всі відповіді вірні.

4. Уніфікація документів проводиться з ціллю...

- А. скорочення застосованих документів, типізації їх форм;
- В. зниження трудомісткості обробки документів;
- С. досягнення інформаційної сумісності різних систем документації по сумісним функціям управління;
- Д. всі відповіді вірні.

5. Послідовні операції з документами передбачають:

- А. приймання і реєстрацію, розгляд керівником, виконання документів, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву;
- В. первинну обробку, попередній розгляд, розмітку, реєстрацію, розгляд документів керівництвом;
- С. направлення на виконання, виконання документів, підшивання документів до справи;
- Д. перевірку правильності доставки листів, розподіл документів на ті, що повинні реєструватися і ті, що реєстрації не потребують.

6. Доручення Верховної Ради України, Президента України, прем'єр-міністра України та Уряду України, за якими строки виконання не встановлено, виконуються протягом...

- А. 30 днів;
- В. 20 днів;
- С. 10 днів;
- Д. 5 днів.

7. Термінові доручення керівника виконуються протягом...

- A. 30 днів;
- B. 20 днів;
- C. 10 днів;
- D. 5 днів.

8. Контроль за виконанням документів містить:

- A. постановку документа (доручення) на контроль, перевірку своєчасного доведення документа до виконавця, інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень), зняття документів з контролю, формування картотеки виконаних документів;
- B. інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень), повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних нарадах, засіданні колегіальних органів;
- C. попередню перевірку і регулювання ходу виконання, облік і узагальнення результатів контролю виконання документів (доручень);
- D. постановку документа (доручення) на контроль, перевірку своєчасного доведення документа до виконавця, зняття документів з контролю.

Тема 2. Інструкція з діловодства в організації

2.1. Положення про діловодство в організації

На підставі законодавчих і правових актів України, державних стандартів і нормативно-методичних документів міжгалузевої дії кожна організація (установа, підприємство) повинна створити внутрішні організаційні документи по діловодству. Ці документи створюються для того, щоб встановити назву, структуру, склад підрозділів, обсяг роботи служби діловодства і її працівників.

До числа найважливіших організаційних документів, що закріплюють правовий статус служби діловодства, відноситься положення про службу діловодства.

Положення – правовий акт, що визначає порядок утворення, права, обов'язки і організацію роботи.

Положення про службу діловодства конкретної організації (установи, підприємства, фірми) створюється з метою закріплення задач, функцій, прав і обов'язків, виконуваних в процесі її роботи.

Положення розробляється на основі зразкових положень, які містять

максимальний набір функцій служби. Проте для того, щоб положення відповідало своїм задачам, воно повинне бути конкретним, взаємозв'язаним з реальними умовами діяльності служби діловодства. Розробляючи положення, цілком допустиме виключення з типових функцій тих, які в даній організації діловодною службою не виконуються.

Наприклад, в організації створений центральний архів, в якому працюють кваліфіковані фахівці. Якщо архів не входить в структуру служби діловодства, він може виконувати функції: організація і проведення експертизи цінності документів; розробка і узгодження номенклатури справ; контроль за формуванням справ в структурних підрозділах; організація роботи по підготовці і здачі документів структурних підрозділів на архівне зберігання. В цьому випадку за службою діловодства ці функції в положенні про службу не закріплюються.

Інший приклад: діловодна служба разом зі всіма своїми функціями виконує роботу по підготовці документів на відрядження співробітників організації. Ця функція повинна виконуватися кадровою службою, але якщо в цій організації склався такий розподіл обов'язків, то в положенні про службу діловодства цю функцію треба закріпити.

Текст кожного розділу висловлюється по пунктах, які нумеруються арабськими цифрами в межах кожного розділу.

У розділі «Загальні положення» записують окремим пунктом точну назву служби діловодства, її місце в організаційній структурі організації (фірми), ступінь самостійності служби.

Далі в положенні указується найменування посади керівника служби (начальник, завідуючий, керівник), а також порядок призначення і звільнення його з посади, вимоги до його кваліфікації і стажу практичної роботи.

Якщо в діловодній службі є спеціалізовані ділянки (експедиція, група контролю і ін.), то наступний пункт положення повинен містити перелік всіх ланок організаційної структури служби діловодства.

Наступним пунктом дається перелік основних правових, директивних,

нормативних і інструктивних документів, якими служба діловодства керується в своїй роботі. При цьому спочатку перераховуються законодавчі і правові акти РФ, нормативно-методичні і нормативно-технічні документи міжгалузевої дії, потім організаційні і розпорядливі документи організації (фірми).

Якщо служба діловодства має свою печатку, в положенні дається її опис, умови її зберігання і використання.

Другий розділ положення називається «Мета і задачі». В цьому розділі повинні бути записані загальна мета і основні задачі служби діловодства.

Третій розділ є основним в положенні. Він містить всебічну характеристику діяльності служби діловодства і називається «Функції». В розділ включають опис всіх видів роботи, які виконуються службою діловодства.

Розділ «Відповідальність» містить перелік основних позицій, за які несе відповідальність діловодна служба.

Наприклад, в конкретному положенні цей розділ може бути сформульований таким чином:

«Канцелярія несе відповідальність за:

- стан роботи документації організації;
- відповідність документації вимогам правових і нормативних документів;
- достовірність інформації».

Можливе в цьому розділі виділення персональної відповідальності керівника. Наприклад, «Завідувач канцелярією несе персональну відповідальність за:

- організацію роботи канцелярії;
- просочування інформації;
- роботу з кадрами» і т. ін.»

П'ятий розділ положення «Права» містить перелік прав, які закріплюються за службою в цілому для реалізації покладених на неї задач і функцій. Наприклад, служба діловодства може наділювати правами:

- перевіряти організацію роботи з документами в структурних підрозділах;
- вимагати від виконавців доробки документів у разі порушення правил їх складання;
- запрошувати біля структурних підрозділів інформацію, необхідну для виконання своїх функцій, і т.д.

Щоб встановити розмежування прав служби в цілому і її керівника, в цьому розділі можуть бути встановлені персональні права керівника служби діловодства. Наприклад, підписувати, затверджувати, візувати певні документи, видавати розпорядження по певному колу питань, призначати і звільняти з посад працівників служби діловодства (або представляти документи для цих процедур), застосовувати заходи заохочення або стягнення і т.д.

У розділі «Взаємостосунки з іншими структурними підрозділами» закріплюють наявність і характер взаємозв'язків служби діловодства з іншими структурними підрозділами, які виникають в ході виконання її задач і функцій. Як правило, в цьому розділі фіксуються відносини з відділом кадрів, секретаріатом колегіального органу, функціональними структурними підрозділами, юридичним відділом, господарськими структурами, інформаційними (комп'ютерними) центрами.

Положення розробляє і підписує керівник служби діловодства, затверджує керівник організації (фірми).

Положення оформляється на загальному бланку організації і узгоджується з керівниками тих структурних підрозділів, з якими в ньому закріплені взаємозв'язки.

Положення є документом тривалої дії, може не перевидаватися декілька років. Перегляд положення проводять при зміні структури організації, перепідпорядкування служби діловодства, упровадженні нових форм і методів організації праці, а також упровадженні нової технології, оскільки при цьому відбувається перерозподіл функцій між структурними підрозділами [112].

2.2. Структура та основні положення інструкції з діловодства в

організації

З метою регламентації діловодного процесу, визначення прийомів і способів створення і обробки документів в організації відділи діловодства розробляють інструкції по діловодству, які затверджуються наказом керівника установи

Інструкція – це правовий акт, виданий органом управління (або затверджений його керівником) в цілях встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові і інші спеціальні сторони діяльності установ, організацій, підприємств (їх підрозділів і служб), посадовців і громадян. Інструкції видаються також в цілях роз'яснення і визначення порядку вживання законодавчих актів і розпорядчих документів (наприклад, наказів).

Заголовок інструкції повинен чітко окреслювати коло питань, об'єктів і осіб, на яких розповсюджуються її вимоги (наприклад, «Інструкція про ведення діловодства...», «Посадова інструкція інспектора з контролю...»).

Текст інструкції розбивається по певній логічній схемі на розділи, пункти і підпункти. Як правило, інструкція починається з розділу «Загальні положення», в якому указуються цілі її видання, сфера розповсюдження, порядок вживання і інші відомості загального характеру. Інструкція є документом постійної або тривалої дії (до заміни її новою).

Розділ «Загальні положення» має важливе правове значення і у ньому встановлюють призначення інструкції; підстави її розроблення; відповідальність працівників за організацію діловодства; загальні принципи роботи з документами. У розділі «Загальні положення» також подають перелік чинних нормативно-методичних документів, на основі яких розроблено Інструкцію, на які системи документації вона поширюється, хто відповідає за стан та удосконалення діловодства в організації, здійснює організаційно-методичне керівництво і контролює роботу з документами. Також у цьому розділі визначають порядок упровадження Інструкції, внесення до неї змін і доповнень.

Розділом «Склад документів організації» фіксують системи, номінали, види номіналів документів, якими користуються в цій організації. Документування управлінської інформації є невід'ємною складовою процесів управління будь-якого підприємства.

Розділ «Підготовка службових документів» має базуватися на загальних засадах створення уніфікованої системи організаційно-розпорядчих документів, зафіксованих ДСТУ 4163-2003, зокрема оформлення реквізитів документів, моделювання бланків підприємства, документів тощо з обов'язковим поданням конкретних прикладів, зразків бланків, визначенням порядку їх застосування.

Розділом «Організація документообігу» визначають загальні засади організації документообігу підприємства, констатують категорію підприємства залежно від обсягу документообігу, визначають форму організації діловодства (централізована, децентралізована, змішана), порядок реєстрації і обліку документів, створення інформаційно-пошукових систем. Для вихідних і внутрішніх документів визначають основні етапи руху документів, повноваження працівників організації з їх погодження і підписання, порядок доведення документів до виконавців, правила надсилання документів залежно від способу передавання каналами зв'язку: пошта, факс, телеграф, електронна пошта тощо.

Додатком до розділу «Організація документообігу» може бути графік документообігу підприємства. Він дасть змогу простежити «життєвий цикл» документа: від його створення чи одержання до виконання або надсилання.

У розділі Інструкції «Інформаційно-пошукові системи підприємства» повинні бути надані реєстраційні форми (книги, журнали, картки, автоматизований облік документів). Обумовлювати порядок реєстрації та індексації документів слід у межах їх груп. Можна в цьому розділі приділити особливу увагу особливостям реєстрації й пошуку вхідних, вихідних і внутрішніх документів.

У розділі «Організація контролю за виконанням документів»

закріплюють порядок взяття документа на контроль, організацію контролю, визначають порядок зняття документа з контролю, критерії та конкретні показники виконавчої дисципліни. Також у розділі можна встановити засоби впливу (або покарання) на осіб, що порушують терміни створення документа.

Розділ «Робота виконавців з документами» передбачає врегулювання питань роботи тих, хто створює (готує) документи, з цими паперами або їх електронними версіями. Зокрема, певного врегулювання потребує порядок передавання документів на виконання; система інформування про перебіг виконання документа (обов'язково слід унормувувати термін, упродовж якого виконавець зобов'язаний передати виконаний документ до місця формування справи).

Порядок зберігання документів, систематизації документів відповідно до створеної на підприємстві номенклатури справ, порядок формування документів у справи, правила формування заголовків (назв) справ, оформлення справ, оперативне зберігання документів у поточному діловодстві, умови й порядок вилучення, у разі потреби, окремих документів і справ, а також передавання справ на зберігання в архів можуть бути врегульовані в одному чи різних розділах.

Розділи Інструкції можуть мати додатки, в яких буде врегульовано технології тиражування та множення документів, зберігання, обліку і використання бланків, печаток, штампів. Обов'язково такий додаток повинен містити перелік документів, на яких ставиться відбиток гербової (прирівняної до гербової) печатки.

Локальні нормативно-методичні документи встановлюють єдині правила документування діяльності, організації документообігу, ведення обліку, реєстрації, контролю виконання й зберігання документів. Основною вимогою, яка висувається до таких документів, є те, що вони не повинні суперечити чинним нормам стандартизації та уніфікації у сфері інформації та документації.

Ця структура Інструкції має примірний характер. Її можна доповнювати й іншими розділами, наприклад: «Документування роботи колегіального органу

(колегії, ради директорів, ученої ради й ін.); «Оформлення листування з іноземними партнерами, використання електронної пошти, електронного обміну інформацією спеціалізованими програмним забезпеченням» та ін. (залежно від специфіки діяльності підприємства, його структури, порядку обігу документів, наявності відокремлених ділянок роботи, застосованих технічних засобів тощо).

Інструкція оформляється на загальному бланку. Вона затверджується спеціальним розпорядчим актом або безпосередньо керівником. На інструкції може бути зроблена помітка про те, що вона є додатком до розпорядчого документу. При затвердженні інструкції розпорядчим документом (наказом, розпорядженням і т.ін.) в ньому встановлюється термін введення інструкції, перераховуються необхідні організаційні заходи, указуються відповідальні виконавці. Якщо в тексті розпорядчого документа не вказаний термін введення інструкції, таким вважається день підписання і реєстрації документа.

У грудні 2011 р. набрала чинності нова Типова інструкція з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів 30 листопада 2011 р. за № 1242 [3]. Установи, на які поширюється дія Типової інструкції, мають привести власні локальні акти у відповідність до нових вимог. Підприємства, установи, організації недержавної форми власності можуть використовувати Типову інструкцію як методичний посібник для організації загального і кадрового діловодства [69].

2.3. Розробка інструкції з діловодства в організації на підставі документів, що визначають стратегії розвитку та програми її діяльності

Цільові завдання інформаційної життєдіяльності підприємства формулюють у положенні про службу діловодства, інформаційного забезпечення, керування документацією. Зазвичай такий документ розробляється вищим керівним складом. Документ спрямовує дії, акумулює зусилля колективу, визначає пріоритетні напрями розвитку, які базуються на

вимогах сьогодення – «задовольнити інформаційні запити, які виникають у процесі ділової діяльності і стосуються певних даних, звітування, інших відомостей».

Керівник служби діловодства, заручившись підтримкою керівництва, послуговуючись визначеними пріоритетними напрямками, ініціює впровадження політики на всіх рівнях управління. Передусім напрямком діяльності підприємства деталізують саме у проекті раціональної організації діловодства (далі – проект). З цією метою наказом керівника формують робочу групу, до якої залучають менеджерів інформаційної діяльності, спеціалістів із питань організації діловодства, інформаційних технологій, корпоративного керування, основної діяльності та представників користувачів.

Створена з кваліфікованих фахівців робоча група має спроектувати всі процедури та підходи, що відповідають потребам підприємства, враховуючи норми, закладені у його політику:

– виокремити низку етапів, кожен з яких може розглядатися як індивідуальний проект (залежно від сутнісних характеристик проекту етап може набувати більшого або меншого значення);

– спроектувати структуровану систему дій, що зводить до мінімуму ризик залишити поза увагою під час розроблення системи вирішення певних важливих питань;

– змодельювати окремі етапи та послідовність упровадження структурованої системи дій (може передбачатися впровадження поетапно, одночасно, з різним рівнем деталізації; проект може відповідати потребам як усього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів);

– підтримувати проект: його реалізація потребує постійного та тривалого процесу змін, еволюції та доопрацювання, адже зміна однієї системи дій ініціює внесення змін інших;

– уніфікувати складові документної системи для можливості використання на різних етапах (іноді на різних етапах здійснюють однакові дії для досягнення різних цілей);

– документувати кожну дію процесу впровадження проекту: ця документація слугує різним цілям, але вона дуже важлива - на неї посилаються під час реалізації наступних проектів.

Розробники проекту можуть скористатися міжнародною методикою DIRKS, унормованою ДСТУ 4423-1:2005 Інформація та документація. Керування документацією. Частина I. Основні положення. Згідно з цією методикою можуть бути використані ті елементи, процедури та підходи, що будуть корисними для реалізації більш вузьких проектів або тих, що відповідають потребам підприємства. Етапами роботи проектного дослідження робочої групи є:

– попереднє дослідження – полягає у визначенні та документальному фіксуванні ролі й мети підприємства, його структури, організаційно-правового та нормативно-методичного забезпечення;

– аналіз напрямів ділової діяльності. На цьому етапі класифікують напрями діяльності, визначають і документально фіксують хід робочих процесів і дій;

– встановлення вимог до службових документів. Етап передбачає окреслення інформаційних вимог кожної ділової функції, операції та дії, які можна задовольнити за допомогою службових документів. Обирають ту структуру та вид службових документів, що найкраще відповідає кожній діловій функції, операції та дії;

– оцінка існуючих систем. Служить для визначення та аналізу існуючих на підприємстві документаційних та інших інформаційних систем, їх діяльність оцінюють з огляду на вимоги до документації;

– визначення стратегії дій, що забезпечують виконання вимог до документації: прийняття політики, стандартів, процедур та методики розроблення нових систем і впровадження систем у спосіб, що відповідає вимогам до документації;

– розроблення документної системи – унормування робочих процесів, створення методик раціоналізування і перепроєктування;

– упровадження документної системи – реалізація робочих процесів відповідно до проектного планування;

– здійснення аналізу після впровадження системи: збір інформації про функціонування документних систем як постійного процесу. Для цього проводять анкетування керівного складу та провідних працівників, перевіряючи внутрішні нормативно-методичні документи щодо здійснення процедур, організовуючи вибіркові перевірки якості підготовки службових документів і методів обліку.

У разі потреби модифікують систему, запроваджують режим постійного моніторингу і регулярної експертизи системи.

Комплексний проект раціоналізації діловодства на підприємстві – це опис організації діловодства, технології виконання робіт відповідно до нормативно-правових та нормативно-методичних документів у сфері діловодства й архівної справи, інформації та документації з урахуванням науково-технологічних досягнень.

Здійснення інформаційного аудиту документів у процесі попереднього дослідження засвідчує, що недоліки в організації діловодства зазвичай мають типовий характер і притаманні багатьом підприємствам. Зокрема, такими є: відсутність законодавчо-нормативних матеріалів, що регламентують організацію роботи з документами; різноманітність організаційних форм та методів у діяльності структурних підрозділів підприємства з питань діловодства; відсутність номенклатури справ; виконання творчими працівниками підприємства технічних, допоміжних операцій; недостатність організації інформаційно-довідкового апарату; формальний контроль за виконанням документів; низький рівень впровадження автоматизованих систем діловодства тощо; визначення недоліків організації діловодства дає змогу виокремити основні напрями його вдосконалення.

Теоретико-практичний досвід, усталена практика свідчать, що проект має бути розроблений під триєдиним кутом зору і передбачає організацію системи і процесів керування документацією; повне і точне документування діяльності

підприємств, упровадження уніфікованих систем управлінської документації; раціональної роботи з документами.

Організація системи та процесів керування документацією передбачає організаційно-правове обґрунтування всіх аспектів документування і технологічних процесів роботи з документами. Передусім це структурування та формування штату працівників підприємства взагалі та служби діловодства зокрема. Особливу увагу слід приділяти повноцінності й результативності технічного і внутрішнього нормативно-методичного забезпечення (інструкції (процедури), положення, правила, регламенти тощо).

Важливим завданням у сфері трудових ресурсів є забезпечення необхідної кількості працівників певного рівня кваліфікації, що відповідають потребам і стратегії підприємства. В організаційній структурі підприємства має бути чітко зафіксована підпорядкованість служби діловодства (служба керування справами, канцелярія, секретаріат тощо) безпосередньо керівникові. Функції та завдання служб діловодства, які повинні бути логічно підпорядковані цілям підприємства взагалі, фіксують у Положенні про неї. Відповідно до цього положення з урахуванням технології роботи здійснюють розрахунок кількості працівників служби діловодства і документують це у штатному розписі. При цьому враховують: обсяг робіт (визначається обсягом документообігу підприємства); норми виробітку на діловодні операції (якщо такі є); загальну кількість працівників; рівень автоматизації та механізації роботи з документами.

Не менш важливим є оцінювання працівників: з'ясування, чи відповідають вони вимогам. Оцінювання – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності. Кваліфікація працівника визначається сукупністю загальної або спеціальної освіти та професійного досвіду, набутого під час виконання посадових обов'язків. Оцінюватися повинні не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання дорученої роботи, відповідність процесу виконання цієї роботи

ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва. Оцінювання доповнюється такими критеріями, як мораль, ставлення до роботи, активність, ініціативність, уміння працювати у команді і самостійно, здатність опанування суміжних спеціальностей, адекватне сприйняття змін.

Утім, процес оцінювання персоналу має бути невід'ємним від його програми розвитку, що передбачає форми та методи підвищення кваліфікації. Компетенція працівника є інструментом менеджменту, орієнтованим на практичну діяльність в організації, а тому працівник мусить відповідати вимогам, що закріплені у кваліфікаційних характеристиках, посадових інструкціях тощо.

Згідно з положенням про службу діловодства і штатним розписом складають посадові інструкції на кожного конкретного працівника, завдяки чому досягають рівномірного розподілу функцій та обов'язків між структурними підрозділами, працівниками служби діловодства. У ході проектного обстеження аналізують умови праці, режим роботи і відпочинку. Водночас оформлюють перелік необхідних канцелярських приладів, офісної техніки, програмного забезпечення.

Організація повного і точного документування діяльності підприємства, впровадження уніфікованих систем управлінської документації у першу чергу передбачає аналіз сукупності, на яку має бути поширена дія. Це передбачає класифікацію напрямів діяльності, визначення і фіксування робочих процесів і дій, що їх становлять, а також окреслення інформаційних вимог кожної ділової функції, операції та дії, які можна задовольнити за допомогою службових документів. Слід обирати ту структуру та вид службових документів, що найповніше відповідає кожній діловій функції, операції та дії. Заключний етап організації документування діяльності підприємства полягає у формуванні:

- Класифікатора з питань діяльності підприємства;
- Класифікатора видів документів;
- Класифікатора кореспондентів;
- Класифікатора резолюцій;

- Класифікатора виконавців;
- Класифікатора результатів виконання документів (у т. ч. причин невиконання документів);
- Класифікатора структурних підрозділів;
- Класифікатора форм документів;
- Переліку документів із зазначенням строків зберігання;
- Номенклатури справ;
- Зведеного переліку інформації, що становить КТ;
- Класифікатора документів організації, що містять КТ.

Формування вихідного масиву документів здійснюють на основі документного обстеження архіву організації і документів поточного діловодства. На цьому етапі обстежують:

- документи, які становлять правову основу діяльності підприємства: законодавчі й нормативно-правові акти вищих і галузевих органів державної влади і управління, які безпосередньо регламентують різні аспекти функціонування підприємства;
- організаційну структуру функцій структурних підрозділів підприємства, на які буде поширюватися дія, принципи розподілу повноважень під час виконання ними управлінських функцій (зокрема, статут або положення про підприємство, положення про структурні підрозділи, колегіальний орган, штатний розпис, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції);
- розпорядчу документацію: накази, розпорядження, рішення колегіальних органів управління з основної діяльності тощо;
- комплекс наявних на підприємстві нормативно-методичних документів з діловодства, які визначають склад та технологію обробки документів: інструкцію з діловодства, правила складання та оформлення документів, інструкції (процедури) з виконання певних технологічних операцій організації роботи з документами, номенклатуру справ організації, індивідуальні номенклатури справ структурних підрозділів та описи справ за минулі роки,

попередні класифікатори документів і кореспондентів тощо;

- реєстраційно-облікові та контрольні картотеки; типовий та відомчі (галузеві) переліки документів із зазначенням строків їх зберігання;

- документацію підприємства щонайменше за три останні роки діяльності;

- перспективне планування підприємства на наступний рік.

Уніфікацію систем документів упроваджують згідно з накресленою Методичними рекомендаціями щодо застосування ДСТУ 4163-2003 програмою дій стосовно впровадження уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації (ОРД):

- розроблення чи перероблення інструкції (регламенту, правил) з оформлення документів на підприємстві;

- розроблення бланків документів відповідно до вимог ДСТУ;

- удосконалення організації виготовлення бланків та їх обліку;

- проведення семінарів і нарад з керівниками структурних підрозділів, а також періодичне проведення практичних занять (семінарів) з працівниками, що виконують діловодні процеси;

- забезпечення працівників структурних підрозділів, які готують і оформлюють документи, примірниками стандарту, методичними рекомендаціями щодо його застосування, уніфікованими формами документів підприємства;

- вивчення змісту стандарту працівниками структурних підрозділів;

- впровадження досвіду застосування стандарту.

Національна уніфікована система документації на рівні підприємств різних форм власності реалізується комплексом індивідуальної нормативно-методичної документації, а саме:

- інструкцією з діловодства;

- правилами підготовки й оформлення управлінських документів;

- класифікатором і альбомом уніфікованих форм документів, що

застосовуються у діяльності підприємства, до якого долучають форми основних видів номіналів документів (наказ про розподіл повноважень, про режим роботи підприємства, про перенесення робочих днів, створення інвентаризаційної комісії, про затвердження штатного розпису, про внесення змін до штатного розпису тощо);

– збірником типових текстів та порядком їх створення;

– переліком документів, що підлягають затвердженню;

– переліком документів, що засвідчуються відбитком печатки підприємства;

– переліком документів, що не підлягають реєстрації у службі діловодства;

– інструкцією роботи з документами обмеженого доступу тощо.

Важливим етапом раціоналізації документообігу є визначення частоти створення конкретних видів номіналів документів, групування їх на періодичні та постійні (умовно постійні) форми. Аналіз форм документів організують у кожному структурному підрозділі з певного виду діяльності (за відсутності структурних підрозділів – з конкретних управлінських функцій: розпорядча, виробнича діяльність, збут і постачання тощо). Інформацію про вид номіналу документа фіксують у Kartі документа.

Питання для самоконтролю

1. З якою метою створюється положення про службу діловодства конкретної організації (установи, підприємства, фірми)?
2. Які розділи повинно містити положення про службу діловодства організації?
3. Хто розробляє і підписує положення про службу діловодства організації?
4. З якою метою в організації розробляється інструкція по діловодству?
5. Назвіть основні розділи інструкції по діловодству.
6. Яким документом затверджується інструкція по діловодству?
7. Назвіть етапи процесу розробки інструкції по діловодству.
8. Які елементи складають комплекс індивідуальної нормативно-методичної документації підприємства?

Тестові завдання

1. Положення про службу діловодства організації розробляється на основі...

- A. зразкових положень, які містять максимальний набір функцій служби
- B. Законів України;
- C. Кодексу законів про працю;
- D. у довільному порядку.

2. Перегляд положення про службу діловодства проводять...

- A. при зміні структури організації, упровадженні нових форм і методів організації праці;
- B. щорічно;
- C. кожні два роки;
- D. кожні п'ять років.

3. З якою метою розробляють інструкції по діловодству?

- A. Для регламентації діловодного процесу, визначення прийомів і способів створення і обробки документів в організації.
- B. Для закріплення взаємозв'язків служби діловодства з іншими структурними підрозділами, які виникають в ході виконання її задач і функцій.
- C. Для визначення переліку основних позицій, за які несе відповідальність діловодна служба.
- D. Для опису всіх видів роботи, які виконуються службою діловодства.

4. В розділі «Загальні положення» інструкції по діловодству указуються...

- A. цілі видання інструкції, сфера розповсюдження, порядок вживання і інші відомості;
- B. системи, номінали, види номіналів документів, якими користуються в цій організації;
- C. правила оформлення реквізитів документів, моделювання бланків підприємства;
- D. порядок передавання документів на виконання; система інформування про перебіг виконання документа.

5. В розділі «Склад документів організації» інструкції по діловодству указуються...

- A. системи, номінали, види номіналів документів, якими користуються в цій організації;
- B. цілі видання інструкції, сфера розповсюдження, порядок вживання і інші відомості;
- C. правила оформлення реквізитів документів, моделювання бланків підприємства;
- D. порядок передавання документів на виконання; система інформування про перебіг виконання документа.

6. В розділі «Підготовка службових документів» інструкції по діловодству указуються...

- A. правила оформлення реквізитів документів, моделювання бланків

- підприємства;
- В. цілі видання інструкції, сфера розповсюдження, порядок вживання і інші відомості;
 - С. системи, номінали, види номіналів документів, якими користуються в цій організації;
 - Д. порядок передавання документів на виконання; система інформування про перебіг виконання документа.
7. В розділі «Робота виконавців з документами» інструкції по діловодству указуються...
- А. порядок передавання документів на виконання; система інформування про перебіг виконання документа;
 - В. цілі видання інструкції, сфера розповсюдження, порядок вживання і інші відомості;
 - С. системи, номінали, види номіналів документів, якими користуються в цій організації;
 - Д. правила оформлення реквізитів документів, моделювання бланків підприємства.
8. Організація повного і точного документування діяльності підприємства передбачає...
- А. класифікацію напрямів діяльності;
 - В. визначення і фіксування робочих процесів і дій, що їх становлять;
 - С. окреслення інформаційних вимог кожної ділової функції, операції та дії, які можна задовольнити за допомогою службових документів;
 - Д. всі відповіді вірні.

Тема 3. Стандарти організації (підприємства, установи)

3.1. Розроблення процедур прийняття рішень в організації (регламенти, положення)

Для багатьох вітчизняних організацій посадова інструкція – практично єдиний регламентуючий (організаційно-розпорядчий) документ, що визначає завдання, на вирішення яких повинні бути направлені зусилля її співробітників. Укорінена звичка формального відношення до цього інструменту управління з боку як керівників, так і персоналу радянських, а потім і пострадянських організацій, перетворили її на формальний документ, що використовується в більшості випадків як юридичне обґрунтування звільнення працівника у зв'язку

з «невідповідністю посади». Будучи підставою для підбору співробітників на відповідні вакансії, посадова інструкція впливає на ефективність формування кадрового потенціалу організації.

Однак, окрім посадових інструкцій в практиці управління застосовують й інші регламенти, зокрема, положення про організаційну структуру та положення про структурні підрозділи. Дані документи разом із посадовими інструкціями визначають (регламентують) наступні ключові моменти:

- модель управління, яку використовує чи буде використовувати компанія (централізована, децентралізована);

- основні принципи та підходи до побудови організаційної структури, яких дотримується чи збирається дотримуватися компанія;

- існуючу організаційну структуру та напрямки її подальшого розвитку;

- цілі, які стоять перед структурними одиницями та підрозділами компанії;

- розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними одиницями та підрозділами компанії;

- взаємозв'язки між структурними одиницями та підрозділами компанії;

- чисельність та посадовий склад структурних одиниць та підрозділів компанії;

- функції, службові обов'язки та відповідальність, повноваження, взаємозв'язки з іншими підрозділами чи працівниками компанії та основні компетенції, якими повинен володіти окрема посадова особа компанії.

В результаті формалізації вищезгаданих моментів стає більш реальною можливість досягнення цілей, що повинні стояти перед керівництвом будь-якої компанії, зокрема:

- забезпечення розуміння працівниками своїх функцій, цілей та завдань;

- організація ефективної взаємодії між працівниками;

- моніторинг та аналіз змін управлінської системи і відповідний вплив на ці зміни;

- спрощення системи передачі знань у компанії;

– спрощення системи контролю та організації діяльності підпорядкованих працівників.

Положення можуть бути типовими і індивідуальними. Типові положення, як правило, розробляють організації вищого рівня для підлеглих їм структур. Індивідуальні положення створюють безпосередньо в організаціях на підставі типових.

У кожній організації повинні бути положення про всі її структурні підрозділи (департаменти, управління, відділення, відділи, сектори, служби, групи і т. д.). Це може бути також зведення правил, регулюючих певні напрями діяльності.

За своїм статусом *положення про структурний підрозділ* (далі – положення) є внутрішнім нормативним документом, на підставі якого організують повсякденну діяльність даного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції, визначають задачі, функції, права і обов'язки, а головне – відповідальність працівників.

Проект положення розробляє, як правило, керівник структурного підрозділу на підставі типового положення про відповідну службу. Розробником проекту положення за дорученням керівника може бути також робоча група фахівців по відповідному напрямку діяльності організації, працівник підрозділу або фахівець в області трудового права і управління.

Підготовлений проект положення обов'язково узгоджується з юридичною службою організації, з потреби – з кадровою службою, а також з керівниками інших структурних підрозділів або посадовцями, з якими підрозділ взаємодіє. Остаточне оформлене і злагожене зі всіма зацікавленими службами положення підписується керівником структурного підрозділу (членами робочої групи), узгоджується із заступником керівника організації відповідного напрямку діяльності (за наявності) і затверджується керівником вищого рангу в порядку, встановленому для затвердження нормативних документів (проставляється підпис і дата в грифі твердження).

Положення повинне бути оформлено на загальному або спеціальному

бланку організації або на чистих листах паперу формату А4. Якщо положення друкують на чистих листах паперу, повинні бути наступні реквізити:

- назва організації вищого рівня (за наявності);
- назва організації;
- назва структурного підрозділу;
- гриф твердження;
- назва положення;
- місце видання або створення;
- реєстраційний номер документа;
- заголовок до тексту положення;
- текст;
- підпис;
- гриф узгодження;
- візи.

Текст положення можна розбивати на розділи, підрозділи, пункти, підпункти. Кожна частина тексту повинна мати свій номер. Нумерують арабськими цифрами. Номер кожної складової частини тексту повинен містити в собі всі номери відповідних складових частин більш високих ступенів розподілу.

Положення про структурний підрозділ повинне мати наступні розділи:

1. Загальні положення.
2. Задачі.
3. Функції.
4. Права і обов'язки.
5. Керівництво служби.
6. Персонал служби.
7. Завершальні положення.

У першому розділі «Загальні положення» повинно бути вказано повне найменування структурного підрозділу; його статус, місце в організаційній структурі організації, підкорення; порядок створення, реорганізації і ліквідації;

структура; посада керівника підрозділу і порядок його заміщення за відсутності; порядок зарахування і звільнення працівників підрозділу; порядок внесення змін і доповнень в положення; перелік основних законодавчих і нормативно-правових документів, інструкцій, стандартів, регламентів, якими повинен керуватися підрозділ в процесі роботи.

У другому розділі «Задачі» приводяться формулювання основних напрямів діяльності і зміст задач, які повинні виконувати підрозділи в процесі роботи. У третьому розділі «Функції» всебічно розкривається діяльність підрозділу і ступінь його самостійності в ухваленні управлінських рішень за основними напрямками функціонування організації.

Четвертий розділ «Права і обов'язки» повинен містити перелік наданих структурному підрозділу прав, необхідних його працівникам для виконання певних задач: перевіряти і контролювати, одержувати, брати, вносити, роз'яснювати, представляти інтереси і т. ін. В цьому розділі повинні бути визначені обов'язки структурного підрозділу.

У п'ятому розділі «Керівництво структурного підрозділу» визначається посадовець, що здійснює керівництво підрозділом, а також перераховуються основні позиції, по яких працівники підрозділу організації несуть колективну відповідальність за невчасне і незалежне виконання покладених на підрозділ задач і функцій, недотримання вимог або невикористовування наданих прав, невірогідність даних, в управлінській документації організації.

Відповідальність підрозділу організації обумовлюється відповідальністю його керівника і працівників залежно від посадових функцій. На практиці рідко формально закріплюються взаємозв'язки підрозділів, наприклад кадрового з іншими структурами організації.

В багатьох організаціях ці зв'язки налагоджені. Формальне закріплення взаємозв'язків структурних підрозділів є засобом попередження конфліктних ситуацій.

Шостий розділ «Персонал структурного підрозділу» повинен містити інформацію про порядок призначення на посаді і звільнення з посади;

підкорення; освітня і кваліфікаційна вимога до керівництва і працівників; має рацію і обов'язку; відповідальність.

У останньому розділі «Завершальні положення» повинні указуватися особливості взаємодії даного підрозділу з іншими структурними підрозділами, а також особливості забезпечення його діяльності: розміри приміщення, забезпечення телефонним зв'язком, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів, а також законодавчими і іншими нормативними актами, довідковими матеріалами з питань, що належать до компетенції підрозділу.

Дата затвердження положення, як правило, є датою вступу його в силу. Якщо керівник організації затверджує положення про кадрову службу в кінці календарного місяця (року), а вступ його в силу планує з початку нового календарного місяця (року), доцільно розмістити під грифом твердження відповідну відмітку про час введення документа в дію. Після затвердження один екземпляр положення повинен зберігатися у керівника підрозділу, другий – в структурному підрозділі організації.

При реорганізації або зміні структури організації або перерозподілі функцій між структурними підрозділами доповнення (зміни) до положення можуть вноситися лише наказом керівника організації. При зміні підкорення, найменування організації або її підрозділи розробляються нові положення про її структурні підрозділи.

Положення про структурні підрозділи організацій, документи які надходять до державних архівів, зберігаються постійно, а документи, які не надходять до державних архівів, – до ліквідації організації [104].

3.2. Забезпечення розроблення системи здійснення контролю в організації (інструкції)

Усі інструкції можна поділити на дві основні групи:

– ті, що регламентують порядок здійснення якогось процесу кількома виконавцями (підрозділами чи посадовими особами), наприклад: «Інструкція

про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях», «Інструкція про роботу з документами, що мають гриф обмеження доступу», «Інструкція про роботу з листами й заявами громадян», «Інструкція про порядок добору й передавання секретних документів на архівне зберігання» тощо;

– посадові.

Готують інструкцію не менш як у двох примірниках (на другому примірнику оформляють реквізити погодження) на загальному чи спеціальному бланку або на чистих аркушах паперу (якщо інструкція не виходить за межі підприємства) формату А4.

Реквізити інструкції:

- назва виду документа;
- дата (зазначають дату підписання);
- індекс;
- місце складання чи видання;
- гриф затвердження;
- заголовок до тексту (має чітко визначати коло питань, об'єктів та осіб, на які поширюються вимоги інструкції, й може входити в назву виду документа, наприклад, «Посадова інструкція інспектора з обліку й реєстрації листів громадян», «Інструкція з діловодства»;
- текст;
- підпис (підписує керівник підрозділу-розробника);
- гриф погодження (оформляють у разі потреби);
- візи (оформляють у разі потреби);
- позначка про виконавця (оформляють у разі потреби).

Текст інструкції викладають у логічній послідовності й групують за розділами, кожний з яких має становити завершену частину документа. Текст має бути коротким, точним, зрозумілим (оскільки інструкція – це документ, що призначається для постійного користування), директивного характеру, тому в ньому доцільно використовувати чіткі формулювання зі словами: «повинен»,

«слід», «необхідно», «не допускається» тощо.

Інструктивний характер мають також рекомендації, методичні рекомендації, методичні вказівки та інші подібні документи. У комплексі організаційних документів підприємств (організацій, установ) особливе місце належить посадовим інструкціям.

На підставі посадової інструкції розробляють трудовий договір (трудовий контракт) із працівником. Трудовий договір (трудовий контракт) і посадову інструкцію використовують у разі виникнення конфліктних ситуацій між роботодавцем та працівником.

Посадову інструкцію розробляє інспектор відділу кадрів чи інший спеціаліст, який відповідає за роботу з кадрами, обов'язково погоджує з юрисконсультом і подає на затвердження керівникові підприємства (організації, установи).

Всі зміни до посадової інструкції вносяться з відповідного наказу (розпорядження) по підприємству (організації, установі).

У посадовій інструкції обов'язково мають бути такі розділи:

1. Загальні положення (зазначають сферу діяльності працівника, порядок його призначення на посаду та звільнення з неї, порядок заміщення працівника в разі його тимчасової відсутності, вимоги щодо кваліфікаційної підготовки, підлеглисть працівника, коло посадових осіб, які підпорядковуються даному працівникові).

2. Функції.

3. Посадові обов'язки.

4. Права.

5. Відповідальність.

Як доповнення до основних розділів посадової інструкції може додаватися розділ, у якому регулюються трудові відносини між посадовими особами (визначається коло службових зв'язків, порядок подання звітної інформації тощо). Посадові інструкції зберігають протягом трьох років після заміни новими [35].

3.3. Розробка правил внутрішнього трудового розпорядку на підставі чинних законодавчих та нормативних актів системи праці та соціального захисту

Відповідно до статті 43 Конституції України [1] кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Право на працю реалізується шляхом укладення між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, яка використовує найману працю трудового договору, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим договором, з підляганням правилам внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець – виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Правила внутрішнього трудового розпорядку (далі – Правила) мають на меті забезпечення чіткої організації праці, належних безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціональне використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни.

Трудова дисципліна забезпечується створенням роботодавцем необхідних організаційних та економічних умов для високопродуктивної праці, відповідальним і свідомим ставленням працівників до роботи, а також заохоченнями за сумлінну працю. До працівників, які порушують трудову дисципліну, в необхідних випадках застосовуються заходи дисциплінарного впливу.

Правила затверджуються зборами трудового колективу підприємства, установи, організації за поданням роботодавця і виборного органу профспілкової організації, а у разі його відсутності, іншими представниками, вільно обраними працівниками, відповідно до законодавства про працю та цих рекомендацій і є обов'язковими для виконання.

Типові правила містять такі розділи:

I. Порядок прийняття на роботу і звільнення працівників

1. Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної праці шляхом укладення трудового договору з одним або одночасно з декількома роботодавцями, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін.

2. При прийнятті на роботу працівники мають подати:

– заяву про прийняття на роботу;

– паспорт;

– трудову книжку, оформлену у встановленому порядку, а якщо особа приймається на роботу вперше – довідку про останнє заняття, видану за місцем проживання відповідною житлово-експлуатаційною організацією, органом місцевого самоврядування, вуличним комітетом (довідка, видана вуличним комітетом, має бути засвідчена виконавчим комітетом відповідної ради); звільнені з лав Збройних Сил України подають військовий квиток;

– свідоцтво про обов'язкове державне соціальне страхування;

– довідку про присвоєння ідентифікаційного коду.

Прийняття на роботу без подання зазначених документів не допускається.

При прийнятті на роботу, яка вимагає спеціальних знань, роботодавець має право зажадати від працівника подання диплома або іншого документа про здобуту освіти або професійну підготовку в навчальних закладах різних рівнів акредитації.

Прийняття на роботу оформляється наказом (розпорядженням) роботодавця, що оголошується працівнику під розпис. У наказі (розпорядженні) має бути зазначено найменування роботи (посади) відповідно до Класифікатора професій, умови оплати праці та інші істотні умови трудового договору.

Фактичне допущення працівника до роботи роботодавцем або з його відома іншою посадовою особою вважається укладенням трудового договору незалежно від того, чи було прийняття на роботу оформлено належним чином.

3. На всіх працівників, які працюють понад п'ять днів, у тому числі осіб,

які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню, ведуться трудові книжки. Працівникам, що стають до роботи вперше, трудова книжка оформляється не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

4. Припинення дії трудового договору може мати місце тільки з підстав, передбачених законами України.

5. За ініціативою працівника трудові відносини припиняються згідно з Кодексом законів про працю України [2, ст. 38, 39].

6. Припинення дії трудового договору за ініціативою власника може мати місце з підстав, передбачених КЗпП [2, ст. 40, 41].

7. Дію трудового договору може бути припинено також за умов, передбачених КЗпП [2, ст. 36, п. 1-3, 5-8].

8. У день звільнення роботодавець повинен видати працівникові копію наказу про звільнення та виплатити всі належні йому від підприємства суми.

II. Робочий час та час відпочинку на виробництві

1. Відповідно до КЗпП нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень [2, ст. 50].

2. Для окремих категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу [2, ст. 51].

3. На підприємстві, в установі, організації встановлюється п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень і такий розпорядок роботи:

- початок роботи (вказати);
- закінчення роботи (вказати);
- перерва для харчування та відпочинку (вказати).

Крім перерви для харчування та відпочинку можуть встановлюватися інші перерви (якщо їх надання обумовлено умовами праці, наприклад, роботи на холодному повітрі тощо). Працівники мають право також на короткотермінові перерви санітарно-гігієнічного призначення.

4. Перерва для харчування і відпочинку надається, як правило, через 4 години роботи і використовується працівником на власний розсуд. Тривалість перерви не може бути меншою 30 хвилин.

У разі неможливості надання перерви для харчування працівникові має бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюються Правилами, колективним договором або розпорядженням роботодавця за погодженням з представницьким органом.

5. При прийнятті працівника на роботу, а також під час дії трудового договору за угодою сторін може встановлюватися неповний робочий час із визначенням тривалості роботи, її розпорядку та оплатою пропорційно до відпрацьованого часу.

6. За наявності умов, передбачених КЗпП [2, ст. 32, ч. 3], роботодавець може змінювати режим роботи, встановлювати або скасовувати неповний робочий час, попередивши про це працівників за два місяці.

7. На безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, в окремих виробництвах, цехах, дільницях, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержано встановленої для даної категорії працівників щоденної або щотижневої тривалості робочого часу, роботодавцем може бути запроваджено підсумований облік робочого часу за погодженням з представницьким органом.

8. При підсумованому обліку робочого часу робота працівників регулюється графіками роботи (змінності), які розробляються роботодавцем і погоджуються з представницьким органом.

9. Графіки роботи (змінності) при підсумованому обліку робочого часу розробляються таким чином, щоб за обліковий період було дотримано нормальної тривалості робочого часу, передбаченої КЗпП [2, ст. 50, 51].

10. Обліковим періодом при підсумованому обліку робочого часу, як правило, є місяць. В окремих випадках застосовуються інші облікові періоди – квартал, півріччя, рік, тура тощо.

11. Виходячи з виробничих потреб роботодавця, за погодженням з представницьким органом або обумовивши це в колективному договорі, може встановлювати з урахуванням характеру й умов праці максимальну тривалість роботи протягом дня за підсумованим обліком робочого часу не більше 12 годин. За наявності письмової згоди працівника допускається встановлення більшої тривалості щоденної роботи, якщо характер та умови праці передбачають періоди очікування ситуації, коли працівник повинен негайно стати до виконання роботи, і якщо в нього є можливість відпочивати протягом зміни.

12. При підсумованому обліку робочого часу тривалість щоденного (міжзмінного) відпочинку може бути скорочена, але не менш, як до 12 годин на добу. Невикористані години щоденного (міжзмінного) відпочинку підсумовуються і можуть бути надані як додаткові вільні від роботи дні протягом облікового періоду.

13. Графіками роботи на обліковий період мають бути передбачені дні щотижневого відпочинку. У місячному та інших облікових періодах кількість вихідних днів за графіками роботи (змінності) не повинна бути меншою, ніж кількість повних тижнів цього облікового періоду. Робота у визначені вихідні дні компенсується в порядку, передбаченому законодавством [2, с. 72].

14. У виняткових випадках, обумовлених специфікою та умовами виробництва (роботи), фактична тривалість щоденної роботи в окремі дні (зміни) може не збігатися з тривалістю зміни за графіком. Час переробітку понад встановлену графіком тривалість робочого часу (зміни) не визнається надурочним часом і компенсується скороченням часу роботи в інші дні або наданням додаткових днів відпочинку в цьому обліковому періоді. У такому випадку надурочним визначається час, відпрацьований понад норму робочих годин облікового періоду. Перелік таких видів робіт встановлюється Правилами чи колективним договором.

15. Підсумований облік робочого часу кожного працівника здійснюється за табелем виходів на роботу та затвердженим графіком роботи (змінності) за

обліковий період. Норма робочого часу за обліковий період визначається шляхом множення тривалості робочого дня, встановленої законодавством, на кількість робочих днів, що припадають на обліковий період, за календарем п'ятиденного робочого тижня з рівною тривалістю кожного робочого дня, з урахуванням її скорочення напередодні святкових і неробочих днів. Загальна кількість надурочних годин за обліковий період визначається як різниця між фактично відпрацьованим часом і нормою годин за цей період. При підрахунку нормальної кількості робочих годин облікового періоду виключаються дні, які за графіком або розпорядком роботи припадають на час, упродовж якого працівник відповідно до законодавства був звільнений від виконання трудових обов'язків (відпустка, виконання державних або громадських обов'язків, тимчасова непрацездатність тощо).

16. При підсумованому обліку час роботи понад норму робочого часу облікового періоду є надурочним і компенсується у порядку, передбаченому законодавством [2, ст. 106].

17. За згодою сторін роботодавець може запроваджувати для працівників гнучкий режим робочого часу (далі – ГРРЧ) з визначенням початку, закінчення та загальної тривалості робочого дня. При цьому сторонами повинно забезпечуватися відпрацювання нормальної тривалості робочого часу за відповідний обліковий період (робочий день, тиждень, місяць тощо).

18. ГРРЧ може запроваджуватися на прохання працівників або за ініціативою роботодавця за згодою працівників.

19. Про запровадження, термін, порядок та умови застосування ГРРЧ, або його дострокову відміну працівники повинні бути повідомлені на пізніше, ніж за два місяці.

20. Рішення про переведення працівників на ГРРЧ здійснюється за їх згодою і оформляється відповідним наказом (розпорядженням) роботодавця із зазначенням у ньому конкретних параметрів ГРРЧ (термін, порядок, умови застосування).

21. Робочий день (зміна) в умовах ГРРЧ складається з:

– фіксованого часу – часу, коли працівник обов'язково повинен бути на робочому місці і виконувати виробничі функції;

– змінного часу – часу, коли працівник на власний розсуд може починати та закінчувати свій робочий день (зміну). Це, як правило, одна-дві години перед початком зміни та час після перерви на відпочинок та харчування;

– часу перерви на відпочинок та харчування, який може становити від 30 хвилин до 2 годин на зміну і використовуватися працівником на власний розсуд, включаючи можливість бути відсутнім на робочому місці.

22. В умовах ГРРЧ тривалість робочого часу (зміни) не може перевищувати 10 годин, а час перебування працівника на підприємстві (робочому місці) з урахуванням часу на відпочинок і харчування – 12 годин на добу.

23. Відсутність працівника на робочому місці у фіксований час без поважних причин вважається порушенням трудової дисципліни. Працівники, які порушують трудову дисципліну або інші умови праці, передбачені ГРРЧ, можуть бути позбавлені права користуватися цим режимом.

24. Роботодавець може тимчасово, на термін до одного місяця, переводити працівників з ГРРЧ на загальновстановлений на підприємстві режим роботи відповідно до КЗпП України [2, ст. 33].

25. Під час виконання роботи поза межами підприємства (службове відрядження тощо) працівник працює в режимі, загальновстановленому для підприємства, на яке він відряджений.

26. Чергування працівників на підприємстві після закінчення робочого дня, у вихідні, святкові та неробочі дні провадиться тільки у виняткових випадках. Графік і тривалість чергування затверджуються роботодавцем за погодженням із представницьким органом. Залучення працівників до чергування провадиться за письмовим наказом (розпорядженням) роботодавця, в якому зазначаються умови та порядок роботи в дні чергування.

27. Не допускається залучення до чергування працівників більше одного разу на місяць, крім випадків, передбачених законодавством, а також

чергування у вихідні, святкові та неробочі дні вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років, і працівників, молодших вісімнадцяти років.

28. Жінки, які мають дітей-інвалідів або дітей віком від трьох до чотирнадцяти років, не можуть залучатися до чергування у вихідні, святкові та неробочі дні без їх письмової згоди.

29. Чергування у вихідні, святкові та неробочі дні компенсується наданням додаткового відпочинку тієї ж тривалості, що й чергування. Графіками чергування повинні передбачатися дні такого відпочинку. Якщо працівникові належить чергувати після закінчення робочого дня, він приходить на роботу пізніше. Це положення розповсюджується на осіб як з нормованим, так і з ненормованим робочим днем. Тривалість чергування або роботи разом із чергуванням не може перевищувати нормальної тривалості робочого дня.

30. Залучення працівників до надурочних робіт дозволяється лише у випадках і в порядку, передбачених законодавством.

31. На підприємстві встановлюються такі дні щотижневого відпочинку: (вказати які).

32. Вихід працівників на роботу в неробочий час, вихідні, святкові та неробочі дні здійснюється в порядку, встановленому роботодавцем чи за його дорученням відповідною службою.

33. Усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з підприємством, незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, мають право на щорічну відпустку, тривалість якої встановлюється законодавством. На час відпустки за працівником зберігається місце роботи і середня заробітна плата.

34. Черговість надання щорічних відпусток визначається графіками, які в термін до 15 січня затверджуються роботодавцем за погодженням з представницьким органом і під розпис доводяться до відома всіх працівників. При складанні графіків ураховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості для їх відпочинку.

35. Період надання щорічних відпусток у межах, установлених графіком,

узгоджується з працівником і з роботодавцем. Роботодавець зобов'язаний письмово повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше, як за два тижні до встановленого графіком терміну. Графік є обов'язковим для сторін трудового договору. Перенесення відпусток на інший час може мати місце лише у випадках, передбачених законодавством та за згодою сторін.

III. Основні обов'язки працівника та роботодавця

1. Працівник зобов'язаний:

- своєчасно, до початку зміни, прибути на робоче місце та приготуватися до виконання трудових обов'язків;
- почати роботу відповідно до діючого режиму робочого дня;
- бути на робочому місці впродовж всієї зміни за винятком перерв на відпочинок та харчування;
- виконувати своєчасно та в повному обсязі робочі завдання (функціональні обов'язки), забезпечувати належну якість виконуваних робіт та виготовлюваної продукції;
- виконувати розпорядження роботодавця;
- виконувати обов'язки, покладені на нього трудовим договором;
- дотримуватися вимог з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної безпеки, передбачених відповідними правилами та інструкціями, користуватися виданими спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального захисту та запобіжними пристроями;
- виконувати вимоги, передбачені технологічними документами, не допускаючи браку в роботі;
- вживати заходів для негайного усунення причин та умов, що перешкоджають або ускладнюють нормальну роботу (простій, аварія) і негайно повідомляти про подію керівництво;
- дотримуватися чистоти й порядку на робочому місці, в цеху (відділі) та на території підприємства;
- дотримуватися правил ділового етикету у взаєминах з іншими працівниками та клієнтами підприємства.

2. Роботодавець зобов'язаний:

- ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- забезпечити працівникові робоче місце та надати роботу за умовами трудового договору;
- ознайомити працівника з його робочим завданням;
- забезпечити робоче місце відповідними матеріальними та енергетичними ресурсами, інструментом і приладдям, а працівника – спецодягом, спецвзуттям та засобами індивідуального захисту відповідно до нормативно-правових актів;
- організувати своєчасне проведення інструктажу працівника щодо вимог охорони праці, протипожежної безпеки та інших правил безпеки проведення робіт;
- вживати необхідних заходів для профілактики виробничого травматизму, професійних та інших захворювань працівників;
- у зв'язку зі шкідливими умовами праці у випадках, передбачених законодавством, вчасно надавати пільги та компенсації (скорочений робочий день, додаткові відпустки, лікувально-профілактичне харчування та ін.);
- видавати заробітну плату у встановлені законодавством та колективним договором терміни;
- забезпечувати своєчасний поточний та капітальний ремонт обладнання на робочих місцях;
- контролювати дотримання працівниками трудової дисципліни;
- організувати облік робочого часу і табелювання працівників;
- надавати працівникам можливості та створювати умови для підвищення їх кваліфікації, освіти;
- дотримуватися вимог законодавства про працю під час вирішення соціально-трудова питань на підприємстві;
- створювати умови для відпочинку працівників.

IV. Права працівника та роботодавця

1. Працівник має право:

– вимагати від роботодавця своєчасного забезпечення його роботою згідно з професією та кваліфікацією відповідно до укладеного трудового договору (контракту);

– на належні, безпечні та здорові умови праці;

– вимагати від роботодавця надання відповідно до чинних норм спецодягу, спецвзуття, засобів індивідуального захисту, лікувально-профілактичного харчування тощо;

– на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом, колективним договором;

– на своєчасне одержання винагороди за працю;

– оскаржувати неправомірні дії посадових осіб, які дають йому завдання, що їх він не в змозі виконати через нестворення умов для виконання, або роботу, що не відповідає його професії та кваліфікації, або покладають на нього обов'язки, не передбачені трудовим договором;

– оскаржувати дисциплінарне стягнення в порядку, встановленому чинним законодавством;

– звертатися до керівництва з пропозиціями щодо поліпшення організації праці та виробництва, щодо підвищення ефективності виробництва;

– брати участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів;

– брати участь у страйках, мітингах, демонстраціях для захисту своїх прав у порядку, встановленому законодавством.

2. Кожному працівникові гарантується право знати свої права та обов'язки. Закони та інші нормативно-правові акти, що визначають права та обов'язки працівників, доводяться до їх відома в установленому порядку.

3. Роботодавець має право:

– вимагати від працівника дотримання положень Правил та вживати необхідних заходів щодо притягнення порушників трудової дисципліни до

відповідальності;

– вживати відповідних заходів для морального та матеріального заохочення за сумлінне дотримання вимог цих Правил.

V. Відповідальність працівників за порушення Правил

1. Працівник несе відповідальність за порушення трудової, технологічної та виробничої дисципліни, у тому числі за:

– невиконання або неналежне виконання з власної вини покладених на нього трудових обов'язків, визначених трудовим договором, колективним договором та цими Правилами;

– прогул (у тому числі відсутність на роботі більше 3 годин протягом робочого дня) без поважних причин;

– появу на роботі у нетверезому стані або стані наркотичного (токсичного) сп'яніння;

– розпивання спиртних напоїв на робочому місці;

– недотримання технології виробництва, що зумовлює низьку якість продукції;

– вчинення за місцем роботи розкрадання (у т. ч. дрібного) майна власника.

2. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана; звільнення.

3. Для застосування дисциплінарного стягнення роботодавець повинен зажадати від працівника письмового пояснення проступку. Відмова працівника надати пояснення не може бути перешкодою для застосування стягнення. Порядок накладення дисциплінарного стягнення визначається законодавством про працю, статутами і положеннями про дисципліну (вказати якими).

4. Повне або часткове позбавлення премії, зменшення або скасування доплат, винагород та інших заохочувальних виплат може провадитися незалежно від дисциплінарного стягнення на умовах, визначених колективним договором (положенням про оплату праці та преміювання).

VI. Заохочення за успіхи в роботі

1. За зразкове виконання обов'язків, встановлених трудовим договором, ініціативу, тривалу і бездоганну роботу, значні трудові досягнення застосовуються такі заходи заохочення:

- оголошення подяки;
- видача премії;
- нагородження цінним подарунком;
- підвищення на посаді;
- нагородження грамотами, іншими відзнаками підприємства, установи, організації.

Правилами внутрішнього трудового розпорядку можуть бути передбачені інші заходи заохочення. За особливі трудові досягнення роботодавець разом з виборним органом профспілкової організації можуть порушити клопотання щодо представлення працівників до державних нагород.

2. Роботодавець видає наказ (розпорядження) про заохочення і доводить його до відома колективу. Відомості про заохочення заносяться до трудової книжки працівника [106].

3.4. Контроль виконання структурними підрозділами внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів

Контроль як одна із функцій управління включає в себе:

- контроль за виконанням документів за змістом порушених у них питань;
- контроль за термінами виконання документів;
- контроль за відповідністю форми документів вимогам державних стандартів.

Контроль за виконанням службових документів та прийняттям рішень – невід'ємна функція управління, необхідний елемент організації управлінської діяльності та важлива складова частина діловодного процесу.

Мета контролю – сприяння своєчасному та правильному виконанню рішень, завдань та доручень керівництва, забезпечення одержання інформації,

необхідної для оцінки діяльності підрозділів та виконавців. Першу групу контрольних операцій виконують керівники всіх рангів, другу – документаційна служба установи зі службою контролю виконання, яка входить до її складу.

Контроль за строками фактичного виконання (строковий контроль) всіх категорій організаційно-розпорядчих документів зосереджуються у документаційної служби установи і ведеться в канцелярії співробітниками групи контролю, інспекції при керівникові, секретаріату, відділу листів (скарг) громадян, у структурних підрозділах – секретарями, інспекторами або особами, відповідальними за обробку документів.

Головними функціями, які виконуються документаційною службою в процесі контролю за строками виконання документів є: ведення попереджувального (поточного) контролю та веденням наступного (підсумкового) контролю.

Попереджувальний (поточний) контроль має активний управлінський вплив на хід виконання документа та здійснення шляхом періодичної перевірки й регулювання процесу виконання, сигналізування спеціалістам, керівництву структурного підрозділу та установи про наближення строку закінчення та необхідності завершення роботи з документом або дорученням.

Наступний (підсумковий) контроль проводиться документаційною службою періодично (щотижневе, щомісячно, щоквартально). Це аналітичне узагальнення виконавської дисципліни у структурних підрозділах. Підсумки наступного контролю знаходять відображення у підсумкових кількісних та спискових зведеннях стану виконання, які контролюються.

Цей контроль в обов'язковому поєднанні із контролем попереджувальним є ефективним засобом підвищення дисципліни службовців, стимулюючим фактором росту їх трудової активності. Ведення в установі тільки наступного контролю виконання документів не допускається.

Завдання контролю – забезпечення своєчасного та якісного виконання документів, підвищення відповідальності посадових осіб за стан виконавської

дисципліни. Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлено завдання. Обов'язковий контроль виконання: законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень президента України; постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України.

Відповідальність за виконання документа несуть особи, зазначені у розпорядчому документі (наказі, розпорядженні), резолюції керівника, безпосередні виконавці. Коли документ виконується кількома працівниками, відповідальним за організацію виконання є перший зазначений у резолюції. Безпосередній контроль за виконанням документів покладається на Загальний відділ, а в структурних підрозділах – здійснюють працівники, відповідальні за їх виконання. У структурних підрозділах безпосередній контроль за виконання документів здійснює секретар.

Контроль за виконанням документів включає такі дії:

- постановка документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;
- перевірка своєчасного доведення документів до виконавців;
- облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів (доручень);
- інформування керівника про хід чи підсумки виконання документів (доручень);
- повідомлення про хід і підсумки виконання документів на нарадах;
- зняття виконаних документів з контролю;
- формування картотеки виконаних документів [101].

Питання для самоконтролю

1. Які ключові моменти визначають положення про організаційну структуру, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції?
2. Які дії і відносини регламентує положення про структурний підрозділ?
3. Хто розробляє проект положення про структурний підрозділ?
4. З якими службами підприємства узгоджується положення про структурний підрозділ?
5. Хто розробляє посадові інструкції?
6. На який термін розробляються посадові інструкції?

7. З якою метою розробляються правила внутрішнього розпорядку і які основні моменти вони регламентують?
8. Хто затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку?
9. Які розділи містять типові правила внутрішнього трудового розпорядку?
10. Яку мету має контроль виконання структурними підрозділами внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів?

Тестові завдання

1. На підставі положення про структурний підрозділ...
 - A. організовують повсякденну діяльність даного підрозділу;
 - B. оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції;
 - C. визначають задачі, функції, права і обов'язки, відповідальність працівників;
 - D. всі відповіді вірні.

2. У розділі «Загальні положення» положення про структурний підрозділ організації указують...
 - A. повне найменування структурного підрозділу; його статус, місце в організаційній структурі організації;
 - B. особливості взаємодії даного підрозділу з іншими структурними підрозділами, а також особливості забезпечення його діяльності: розміри приміщення, забезпечення телефонним зв'язком, засобами оргтехніки;
 - C. основні напрями діяльності підрозділу;
 - D. ступінь самостійності підрозділу в ухваленні управлінських рішень.

3. У розділі «Задачі» положення про структурний підрозділ організації указують...
 - A. основні напрями діяльності підрозділу;
 - B. особливості взаємодії даного підрозділу з іншими структурними підрозділами, а також особливості забезпечення його діяльності: розміри приміщення, забезпечення телефонним зв'язком, засобами оргтехніки;
 - C. повне найменування структурного підрозділу; його статус, місце в організаційній структурі організації;
 - D. ступінь самостійності підрозділу в ухваленні управлінських рішень.

4. У розділі «Функції» положення про структурний підрозділ організації указують...
 - A. ступінь самостійності підрозділу в ухваленні управлінських рішень;
 - B. особливості взаємодії даного підрозділу з іншими структурними підрозділами, а також особливості забезпечення його діяльності: розміри приміщення, забезпечення телефонним зв'язком, засобами оргтехніки;
 - C. повне найменування структурного підрозділу; його статус, місце в організаційній структурі організації;
 - D. основні напрями діяльності підрозділу.
5. У розділі «Завершальні положення» положення про структурний підрозділ

організації указують...

- A. особливості взаємодії даного підрозділу з іншими структурними підрозділами, а також особливості забезпечення його діяльності: розміри приміщення, забезпечення телефонним зв'язком, засобами оргтехніки;
- B. повне найменування структурного підрозділу; його статус, місце в організаційній структурі організації;
- C. основні напрями діяльності підрозділу;
- D. ступінь самостійності підрозділу в ухваленні управлінських рішень.

6. Усі інструкції можна поділити на такі групи:

- A. ті, що регламентують порядок здійснення якогось процесу та посадові;
- B. типові і індивідуальні;
- C. обов'язкові і рекомендаційні;
- D. загальні і специфічні.

7. Контроль виконання структурними підрозділами внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів включає в себе:

- A. контроль за виконанням документів за змістом порушених у них питань;
- B. контроль за термінами виконання документів;
- C. контроль за відповідністю форми документів вимогам державних стандартів;
- D. всі відповіді вірні.

8. Підсумковий контроль виконання внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів – це...

- A. аналітичне узагальнення виконавської дисципліни у структурних підрозділах;
- B. перевірки й регулювання процесу виконання документів;
- C. сигналізування спеціалістам, керівництву структурного підрозділу та установи про наближення строку закінчення та необхідності завершення роботи з документом або дорученням;
- D. забезпечення своєчасного та якісного виконання документів.

Тема 4. Документування і документообіг в організації

4.1. Оформлення та порядок затвердження документів, що визначають стандарти організації (підприємства, установи)

Підприємство – це статутний господарюючий суб'єкт. Статут підприємства як локальний акт господарського законодавства нормативно визначає цілі і предмет діяльності окремого підприємства, відхилитися від яких

без зміни статуту підприємству заборонено. Статут також визначає межі спеціальної правоздатності підприємства як юридичної особи. Будь-яке підприємство (добровільне об'єднання підприємств) діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання правил, що регулюють сукупну їх діяльність, взаємовідносини з іншими господарюючими суб'єктами.

Статут має відповідати основним положенням Господарського кодексу України; він затверджується власником (власниками) чи засновником (засновниками) підприємства (добровільного об'єднання підприємств), а для державних підприємств – власником майна за участю відповідного трудового колективу.

У статуті підприємства мають бути визначені:

- його точне найменування і місцезнаходження;
- власник (власники) або засновник (засновники);
- основна місія і цілі діяльності;
- органи управління та порядок їх формування;
- компетенція (повноваження) трудового колективу і його виборних органів;
- джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування.

В найменуванні підприємства повинні бути відображені його конкретна назва (завод, фабрика, майстерня тощо), вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) та інше.

У статуті повинен бути визначений орган, що має право репрезентувати інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет тощо). В нього можуть включатися положення, зв'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові взаємини, які виникають на основі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак тощо.

До статуту можуть входити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі

членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про знаки для товарів і послуг тощо.

Статути господарських організацій мають свої особливості. Ними визначені порядок вступу в організацію, права та обов'язки її членів, органи управління, порядок виборів. Статут може складатися для конкретної господарської, кооперативної чи іншої організації, у такому випадку він називається індивідуальним. Статути розроблені для ряду однотипних установ, організацій, вважаються типовими.

У деяких галузях народного господарства, з огляду на їх особливе значення, для окремих категорій робітників і службовців трудовий розпорядок регулюється статутами про дисципліну.

Статут містить такі реквізити:

1. Гриф затвердження вищестоящою організацією або органом управління.
2. Найменування виду документа.
3. Заголовок.
4. Текст.
5. Текст містить такі розділи:
 6. Загальні положення, де розкриваються головні завдання і мета, найважливіші функції.
 7. Основна діяльність у чому вона полягає, її порядок.
 8. Планування та облік роботи.
 9. Призначення допоміжних служб.
 10. Взаємодія з іншими органами, що здійснюють аналогічну діяльність.
 11. Специфічні особливості діяльності.
 12. Відповідальність організацій за належне виконання зобов'язань і порядок розгляду спорів, подання позовів [69].

Статути оформляють на аркушах паперу формату А4 друкарським способом. Усі аркуші зшивають, прошнуровують і скріплюють печатками. Статут не належить до секретних документів і не містить таємної інформації.

Його повинні надавати на вимогу ревізійним комісіям, державним контролюючим органам, представникам судових і слідчих органів, податкової інспекції, партнерам по бізнесу та ін.

Статути слугують підставою для розробки положень, правил та інших документів, що створюються на підприємствах.

Положення про підприємство затверджується розпорядчим документом вищого органу. Текст положення, як правило, поділяють на розділи, кожен з яких може мати підрозділи, пункти, підпункти, котрі нумерують арабськими цифрами. Іноді в тексті зазначають лише пункти [69].

4.2. Оформлення та порядок затвердження документів, що визначають види та напрями діяльності організації (підприємства, установи)

Протокол – це службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів.

Проведенню таких заходів колегіальних органів передують велика підготовча робота, в ході якої складають низку документів, що супроводжують протокол: порядок денний, списки учасників засідання, списки запрошених, тексти доповідей чи тези виступів, довідки щодо обговорюваних питань, проекти рішень (постанов) із кожного питання порядку денного засідання.

Протокол ведуть під час засідання колегіального органу. Якщо засідання стенографують або записують на магнітну плівку, то протокол можуть складати після розшифрування записів. Веде протокол технічний секретар чи обрана особа. Призначення особи для протоколювання – важливий етап підготовки роботи колегіального органу, оскільки від її кваліфікації, вміння вникати в суть обговорюваних питань та обізнаності в них залежить якість запису виступів.

Протоколи можна оформляти від руки в спеціальному прошнурованому журналі або за допомогою друкарської машини чи іншої оргтехніки.

Оформляють протоколи на чистих аркушах паперу формату А4 або на

загальних чи спеціальних бланках підприємства, організації, установи. Перевагу віддають бланкам із поздовжнім розташуванням постійних реквізитів.

Реквізити протоколу:

- назва виду документа;
- дата (зазначають дату проведення засідання колегіального органу, а не дату остаточного оформлення чи підписання протоколу. Якщо засідання тривало кілька днів, то зазначають через тире дати першого й останнього днів роботи колегіального органу);
- індекс (становить порядковий номер засідання цього колегіального органу; нумерація може вестися протягом календарного року);
- місце складання або видання;
- гриф затвердження (оформляють, якщо протокол підлягає затвердженню);
- заголовок до тексту (містить назви виду колегіальної діяльності (засідання, збори, нарада) та колегіального органу в родовому відмінку, наприклад: «Засідання комісії», «Загальних зборів трудового колективу», «Наради директорів», «Зборів студентської ради»);
- текст.

Текст протоколу поділяють на дві частини: вступну та основну. У вступній частині зазначають прізвища й ініціали головуючого, секретаря, присутніх, порядок денний, в основній – фіксують перебіг засідання колегіального органу.

Основну частину тексту протоколу поділяють на розділи, що відповідають пунктам порядку денного. В кожному з розділів є такі підрозділи: «СЛУХАЛИ», «ВИСТУПИЛИ», «УХВАЛИЛИ» («ПОСТАНОВИЛИ», «ВИРІШИЛИ»). Ці слова прийнято зверху та знизу відокремлювати двома інтервалами й друкувати великими літерами, кожне – від нульового положення табулятора. Після них ставлять двокрапку.

Наприкінці кожного розділу записують прийняту ухвалу (постанову, рішення) з обговорюваного питання порядку денного. Ухвали, що містять

кілька питань, поділяють на пункти й підпункти, котрі нумерують арабськими цифрами. Ухвала, як і всі розпорядчі документи, має бути конкретною (кому, що виконати, до якого числа тощо).

Протоколи бувають стислі та повні. В *стислих протоколах* зазначають прізвища доповідачів, теми доповідей, прізвища тих, хто виступив, рішення. За такими протоколами важко судити про перебіг зборів. Стислий протокол доцільно оформляти, коли є стенограми, тексти доповідей. Стисло протоколюють оперативні наради. В решті випадків слід складати *повний протокол*, який містить записи всіх виступів, а отже, відбиває роботу колективу, процес напрацювання рішення в сутичці думок, у дискусіях.

Під час засідання можна скласти лише чорновий варіант протоколу. В п'ятиденний термін протокол уточнюють, вивіряють згідно зі стенограмами й фонозаписами, редагують і оформляють. Якщо до протоколу додають стенограму, то про це роблять запис після першої частини тексту, наприклад: «Засідання вченої ради стенографували. Стенограма додається». Готовий протокол підписують голова й секретар.

Рішення колегіальних органів доводять до виконавців у вигляді окремих документів – постанов, ухвал, а на підприємствах, що діють на основі єдиноначальності, – у вигляді наказів. У решті випадків оформляють витяг із протоколу.

Наказ – це правовий акт, який видає керівник підприємства (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлено перед даним підприємством. Якщо наказ видає вища інстанція, то він може стосуватися широкого кола організацій і посадових осіб.

Складання й оформлення наказу регламентуються інструкціями щодо роботи з документами, правилами про порядок підготування проекту наказу та іншими правовими актами. В них передбачено обов'язкове дотримання низки вимог і правил, що мають забезпечити юридичну повноцінність документів, оперативне виконання їх, правильне й всебічне вирішення питання.

Проект наказу слід обов'язково погоджувати з усіма зацікавленими особами (структурними підрозділами) даного підприємства, а в разі потреби – також інших організацій. Якщо встановлені правила видання наказу порушено, то він утрачає юридичну силу, і його слід скасувати. До проекту наказу додають документи, що обумовлюють його доцільність.

Наказ набуває чинності з моменту його підписання, якщо інший термін не вказано в тексті. Право підписання наказу визначається законодавством: як звичайно, це право мають керівники, їхні перші заступники, а також деякі посадові особи відповідно до їхніх повноважень і компетенції.

Накази видають на підставі й з метою виконання чинних законів, указів, постанов і рішень уряду, наказів та інструкцій вищих органів. Керівник може видавати накази з усіх питань, що входять до його компетенції.

Здебільшого наказ діє доти, доки його не буде скасовано або доки не закінчиться термін його дії, визначений у самому тексті. Скасовувати накази може тільки вповноважена особа чи інстанція.

Накази бувають: нормативними; індивідуальними. Наприклад, наказ керівника про затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку належить до нормативних. Він є загальним (безособовим), оскільки стосується не конкретних осіб, а всього колективу. Наказ про преміювання конкретних працівників має індивідуальний характер.

За призначенням накази поділяють на два види: накази з питань основної діяльності; накази по особовому складу. Накази з питань основної діяльності – це правові акти, в яких оформляють рішення керівника, пов'язані з організацією роботи підприємства в цілому чи його структурних підрозділів. Такі накази видають, коли необхідно довести до відома директивні документи, які надійшли від вищих органів, спланувати конкретні заходи щодо їх виконання, призначити відповідальних осіб, терміни проведення цих заходів.

Накази з питань основної діяльності оформляють на загальних, спеціальних бланках або на чистих аркушах паперу формату А4. Перевагу віддають поздовжньому розташуванню основних реквізитів.

Реквізити наказу з питань основної діяльності:

- назва виду документа;
- дата (проставляють у день підписання);
- індекс (проставляють у день підписання);
- місце складання чи видання;
- заголовок до тексту;
- позначка про контроль (проставляють у разі потреби);
- текст;
- підпис;
- гриф погодження (оформляють у разі потреби);
- візи (оформляють у разі потреби);
- відбиток печатки (проставляють у разі потреби);
- позначка про виконавця.

Текст наказу складається з двох частин – констатувальної (вступної) та розпорядчої. У констатувальній частині висвітлюють цілі й завдання приписаних дій та причини видання наказу, дають посилання на документ, що є підставою для видання даного наказу.

Розпорядча частина тексту викладається в наказовій формі. Її починають словом «НАКАЗУЮ», яке друкують великими літерами від нульового положення табулятора. Після цього слова ставлять двокрапку. Далі наводять заходи й дії, зазначають посадових осіб, які відповідають за їх реалізацію, та вказують терміни виконання завдань.

Цю частину тексту наказу можна поділяти на пункти, які нумерують арабськими цифрами. Текст кожного пункту може розпочинатись із зазначення конкретної дії, вираженої дієсловом неозначеної форми, або із зазначення виконавця. Виконавцями можуть бути особи, організації чи структурні підрозділи. Назву організації, структурного підрозділу, прізвище й посаду виконавця наводять у давальному відмінку. Останній пункт наказу містить указівку про особу, яка відповідає за виконання наказу в цілому, наприклад: «Контроль за виконанням наказу доручити головному інженерові

С.М. Петренку ».

Акт – це службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження. Можливе складання акта й однією, але спеціально вповноваженою особою (ревізором, інспектором).

Акти складають за результатами ревізій, при прийманні-здаванні справ, випробовуваннях нових виробів та зразків, експертизі на новизну раціоналізаторських пропозицій, прийманні об'єктів до експлуатації, здаванні документів на знищення й т. д. У разі потреби акти затверджують у вищих організаціях чи в керівника установи.

Характерна особливість тексту акту полягає в тому, що він містить висновки з фіксованих фактів і пропозиції. В актах указують документи, що визначають повноваження осіб, які його склали. Кількість примірників акту визначається нормативними документами або практичними потребами.

Особа, яка повинна підписати акт, але має якісь зауваження, підписує його, зробивши відповідний запис (про свою незгоду тощо). Свою думку ця особа викладає на окремому аркуші-додатку (невелике за обсягом зауваження можна навести нижче від підписів осіб, які склали акт).

Якщо висновки й пропозиції в акті викладаються в розпорядчій формі із зазначенням термінів виконання приписаних дій, то акт подають керівникові, який має підписатися, підтвердивши цим, що зі змістом акта він ознайомлений.

Для деяких видів актів (акти державної приймальної комісії, акти про направлення на знищення документальних матеріалів і т. ін.) нормативними документами затверджено спеціальну форму, змінювати яку не можна.

Акт може бути підставою для видання адміністрацією установи, організації, підприємства відповідних розпорядчих документів. Склавши акт, комісія повинна під розписку ознайомити з його змістом осіб, про яких ішлося в акті. В актах проставляють дату заактування факту чи події (якщо комісія працювала кілька днів, то вказують останній день роботи).

Одна з особливостей оформлення акта полягає в тому, що перед текстом (нижче від заголовка до тексту) зазначають підставу. Текст акту складається з

двох частин: вступної й констатувальної. Вступна частина будується за такою схемою:

Складено комісією...;

Присутні...

Якщо акт складено комісією, то замість слова «присутні» друкують: «Голова комісії», потім – «Члени комісії», зазначають їхні посади, прізвища та ініціали. Прізвища членів комісії наводять в алфавітному порядку, нумерують арабськими цифрами й друкують через 1,5 інтервали.

У констатувальній частині викладають цілі й завдання, суть і характер здійсненої комісією роботи, зазначають документи, на підставі яких проводилася робота, фіксують установлені факти. В разі потреби роблять висновки та вносять пропозиції стосовно виявлених фактів.

Як правило, акт складають у трьох примірниках: перший примірник направляють до вищої організації, другий – керівникові організації, третій – підшивають у справу. Акти оформляють на загальних, трафаретних бланках або на чистих аркушах паперу формату А4 як із кутовим (переважно), так і з поздовжнім розташуванням постійних реквізитів.

Реквізити акту:

- назва виду документа;
- дата;
- індекс;
- місце складання чи видання;
- гриф затвердження (оформляють у разі потреби);
- заголовок до тексту;
- підстава;
- текст;
- позначка про наявність додатка (в разі потреби);
- підпис (спочатку друкують: «Голова» й розшифрування підпису голови; нижче, через 2 інтервали, друкують: «Члени комісії» й розшифрування підписів у алфавітному порядку прізвищ у стовпчик через 1,5 інтервали).

Договір – це документ, в якому зафіксовано угоду між сторонами про взаємодію (взаємне зобов'язання) й належним чином оформлено.

Сторонами договору можуть бути фізичні особи, працівники, підприємства, організації, установи, фірми.

Договори укладаються з урахуванням інтересів сторін і відповідно до чинного законодавства. Проект договору готує сторона-ініціатор (друга сторона може підготувати свій варіант проекту). В разі потреби залучають юриста.

Договір – це юридичний документ, тому, формулюючи його умови, необхідно уникати двозначності, нечіткості. Підготовлений і належним чином оформлений договір підписується сторонами. В окремих випадках необхідно переконатися в повноваженнях особи, яка підписує договір (перевірити доручення, паспорт, а в разі потреби зібрати інформацію про контрагента).

Розрізняють: договори з господарської діяльності підприємств; трудові договори.

Договір із господарської діяльності – це службовий документ, в якому фіксують угоду між сторонами про встановлення ділових відносин, пов'язаних із господарською діяльністю, й який регулює ці відносини. Такі договори між підприємствами належать до найважливіших засобів міжвиробничих зв'язків у нових умовах господарювання й розвитку ринкових відносин.

Є різні види договорів із господарської діяльності: про постачання; про закупівлю; про оренду виробничих та службових приміщень; про розрахунково-касове обслуговування; про купівлю-продаж; про спільну діяльність; про одержання позики; про оренду житлового приміщення; про майнову відповідальність та ін.

Найпоширенішими договорами між підприємствами, організаціями, установами, фірмами є договори про постачання, оренду, спільну діяльність, підряд.

Договори з господарської діяльності оформляють на загальних, трафаретних (нечасто) бланках або на чистих аркушах паперу формату А4. Якщо договір складено на кількох сторінках (аркушах), то їх нумерують і

кількість сторінок (аркушів) зазначають у тексті документа.

Реквізити договору з господарської діяльності:

- назва виду документа;
- дата (проставляють дату підписання договору);
- індекс;
- місце складання чи видання;
- заголовок до тексту (про що договір);
- текст договору поділяють на дві частини: вступну, де зазначають назви сторін, між якими укладається договір, посади, прізвища, імена, по батькові осіб, котрі підписуватимуть договір; у разі потреби наводять посилання на документи, що засвідчують повноваження особи, яка підписує договір; основну, в якій є пункти «Предмет договору», «Обов'язки сторін», «Порядок розрахунків», «Відповідальність сторін», «Порядок розірвання договору», «Форс-мажор», «Загальна сума договору», «Термін дії договору», «Інші умови договору» й т. ін.);
- позначка про наявність додатка (в разі потреби);
- відбиток печатки (проставляють відбитки гербових (круглих, що прирівнюються до гербових) печаток усіх сторін, які підписали даний договір).

У деяких договорах (наприклад, про оренду житлового приміщення, про матеріальну відповідальність) розділів може не бути, а лише зазначаються пункти. Часто в договорах такі слова, як «Постачальник», «Покупець», «Продавець», «Власник», «Завод», «Товариство», «Фірма», «Банк», «Клієнт» тощо, пишуться з великої літери, оскільки вони набувають значення власного імені.

Нижче оформляють пункт «Юридичні адреси та підписи сторін».

Основною формою реалізації права на працю є укладання трудового договору про роботу на підприємстві (в установі, організації).

Відповідно до Кодексу законів про працю України [2, ст. 21], *трудоий договір* – це угода між особою, що наймається на роботу, та керівником

підприємства (установи, організації) або вповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а керівник (власник) підприємства (установи, організації) або вповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбаченої законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Громадянин має право реалізувати свої здібності до продуктивної й творчої праці укладенням трудового договору на одному або водночас на кількох підприємствах (в установах, організаціях), якщо останнє не суперечить законодавству, колективному договору або угоді сторін.

Укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням керівника або вповноваженого ним органу про зачислення особи на роботу. Трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ (розпорядження) не було видано, але працівника фактично було допущено до роботи.

Особі, запрошеній на роботу в порядку переведення з іншого підприємства (установи, організації) за погодженням між керівниками підприємств (установ, організацій), не може бути відмовлено в укладанні трудового договору.

Під час укладання трудового договору угодою сторін може обумовлюватися випробування, аби визначити відповідність працівника тій роботі, яка йому доручається. Умова щодо випробного терміну має бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. В період випробування на працівника поширюється законодавство про працю.

Випробний термін не встановлюється в разі прийняття на роботу: осіб, яким не виповнилося вісімнадцяти років; молодих робітників після закінчення професійно-технічних училищ; молодих спеціалістів після закінчення вищих і середніх спеціальних навчальних закладів; інвалідів, направлених на роботу за рекомендацією медико-соціальної експертизи. Випробний термін не

встановлюється також у разі прийняття на роботу в іншу місцевість і переведення на роботу на інше підприємство (в установу, організацію), а також в інших випадках, передбачених законодавством.

Якщо випробний термін закінчився, а працівник продовжує виконувати свої обов'язки і його не попереджено про звільнення, то вважається, що він витримав випробування, й надалі розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

Різниця між трудовим контрактом і трудовим договором:

– контракт укладають тільки на певний термін, а трудовий договір – як на період виконання роботи, так і на невизначений термін;

– у контракті можуть визначатися такі підстави для розірвання трудових відносин, які не передбачені законодавством про працю (наприклад, розголошення комерційної таємниці), а розірвання трудового договору можливе лише на підставах, що записані в Законі про працю;

– виконання працівником своїх обов'язків за контрактом не завжди пов'язане з додержанням чітко визначеного режиму роботи, тоді як за трудовим договором працівник повинен дотримувати правил внутрішнього трудового розпорядку, якими передбачено й режим роботи;

– в разі роботи за контрактом порядок надання працівникові відпустки та оплати може визначатися на розсуд керівника (власника), тоді як трудовий договір передбачає централізоване регулювання відпустки (за встановленим графіком на кількість днів, визначену законодавством);

– у контракті, на відміну від трудового договору, можуть застерігатися наслідки дострокового його розірвання з ініціативи однієї зі сторін без поважних причин, наприклад відшкодування винною стороною певної грошової суми тощо.

Реквізити трудової угоди:

– назва виду документа;

– дата (проставляють у день підписання);

– індекс (проставляють у день підписання);

– місце складання чи видання;

– текст (Текст складається з двох частин – вступної та основної. У вступній частині зазначають сторони, між якими укладено трудову угоду. В основній частині можуть бути розділи (пункти) «Предмет угоди», «Розмір та порядок оплати», «Відповідальність сторін», «Термін дії», «Дострокове розірвання», «Порядок вирішення спірних питань» і т. ін.);

– підпис;

– відбиток печатки організації.

Слова «Угода», «Замовник», «Виконавець» у трудовій угоді, як правило, пишуться з великої літери, оскільки набувають значення власного імені. Якщо трудову угоду оформляють на чистому аркуші паперу, то нижче за верхній берег (на початку робочої площі) по центру (в разі поздовжнього розташування постійних реквізитів) великими літерами друкують назву підприємства (організації, установи), яке укладає трудову угоду.

4.3. Оформлення аналітичних довідок, пропозицій щодо діяльності організації (підприємства, установи)

Будь-які результати аналітичного дослідження діяльності підприємства в цілому або його підрозділів повинні бути оформлені у вигляді документів. Це може бути пояснювальна записка, довідка, висновок, звіт.

Пояснювальна записка звичайно складається при спрямуванні результатів аналізу у вищестоящу організацію. Якщо результати аналізу призначені для внутрішньогосподарчого використання, вони оформляються у вигляді довідки. Висновок пишеться, коли аналіз проводиться вищестоящими органами управління.

Зміст пояснювальної записки повинен бути достатньо повним. Окрім висновків про результати господарської діяльності і пропозицій по їх поліпшенню, записка пояснення повинна містити загальні питання – економічний рівень розвитку підприємства, умови господарювання, результати виконання планів по окремих напрямках діяльності. Аналітична частина записки

пояснення повинна бути обгрунтованою, конкретною по стилю. Вона може містити самі аналітичні розрахунки, таблиці, де згруповані необхідні для ілюстрації дані, графіки, діаграми тощо.

При її оформленні особливу увагу потрібно приділяти пропозиціям, які вносяться за наслідками аналізу. Вони в першу чергу повинні бути всебічно обгрутованими і спрямованими на поліпшення результатів господарської діяльності, освоєння виявлених внутрішньогосподарчих резервів.

Що стосується довідки і висновку, той їх зміст на відміну від пояснювальної записки може бути більш конкретним, акцентованим на віддзеркаленні недоліків або досягнень, виявлених резервів, способів їх освоєння. Тут може бути опущена загальна характеристика підприємства і умов його діяльності [125].

Довідка – це службовий документ, який містить опис та підтвердження тих чи інших фактів або подій.

Довідки поділяють на дві групи: що містять інформацію про факти й події службового характеру; що засвідчують якийсь юридичний факт.

Найчисленнішою є друга група довідок. їх видають заінтересованим громадянам або установам. Це довідки, що підтверджують факт роботи чи навчання, обійману посаду, розмір заробітної плати, місце проживання тощо. Оскільки ситуації, з приводу яких видають довідки, досить типові, то використовують уніфіковані трафаретні бланки, в котрих частину тексту віддруковано й позначено місця для внесення деяких змінних реквізитів. Текст починають із зазначення в називному відмінку прізвища, імені та по батькові особи, про яку йдеться. У останньому абзаці тексту іноді зазначають, куди подаватиметься довідка, що видається.

Реквізити довідки:

- назва виду документа;
- дата (проставляють дату підписання);
- індекс (проставляють у день підписання);
- місце складання чи видання;

- адресат (не зазначають, якщо в тексті вказано, куди пред'являтиметься видана довідка);
- заголовок до тексту (зазначають у разі потреби);
- текст;
- позначка про наявність додатків (у разі потреби);
- підпис (якщо довідка має фінансово-матеріальний характер і виходить за межі підприємства, то її підписують керівник підприємства й головний бухгалтер);
- відбиток печатки (проставляють, як правило, коли довідка виходить за межі підприємства);
- позначка про виконавця (оформляють у разі потреби).

Довідки інформаційного характеру відображують індивідуальні ситуації. Їх складають у відповідь на запити й подають у визначений термін. Довідки, що направляються за межі установ, як правило, оформляють на загальних бланках, а ті, що подаються в межах установ, – на чистих аркушах паперу формату А4 або А5 (залежно від обсягу тексту). Якщо довідка не виходить за межі підприємства, то в разі потреби зазначають назву структурного підрозділу.

Заголовок до тексту довідки може містити відомості про час (дату), на який припадають наведені в ній факти. У довідці необхідно об'єктивно відображувати стан справ, тому її складанню мають передувати ретельне збирання й перевірка повідомлень, зіставлення та аналіз добутих даних. У довідці можуть наводитися таблиці, додатки.

У деяких випадках довідку можуть підписувати особи, що склали її й сповна відповідають за викладені в ній факти [69].

Окремо слід зупинитися на бестекстовій формі оформлення результатів аналізу. Вона складається з постійного макету типових аналітичних таблиць і не містить тексту пояснення. Аналітичні таблиці дозволяють систематизувати, узагальнити матеріал, що вивчається, і відрекомендувати його в придатній для сприйняття формі. Форми таблиць можуть бути найрізноманітнішими. Вони будуються відповідно до потрібних для аналізу даних. Показники в

аналітичних таблицях необхідно розміщувати так, щоб вони одночасно використовувалися як аналітичний і ілюстративний матеріал. При цьому не потрібно прагнути дати в одній таблиці всі показники роботи підприємства або кидатися в іншу крайність – вводити безліч таблиць. Як універсализація, так і безмірна кількість таблиць ускладнює їх використання. Аналітичні таблиці повинні бути наочними і простими для використання [125].

Звіт – це службовий документ, що містить повідомлення про діяльність особи чи організації або її підсумок, виконання дорученої роботи, справи, зробленого узагальнення тощо.

Звіти бувають прості й складні залежно від характеру виконаної роботи.

Розрізняють статистичні й текстові звіти. Статистичні звіти оформляють від руки або машинописним способом на трафаретних бланках, текстові – на загальному бланку чи на чистому аркуші паперу (формат А4) машинописним способом або за допомогою оргтехніки, здебільшого за схемою. Як правило, звіти складають про роботу, виконану протягом певного періоду (день, тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік і т. ін.). Вони мають бути конкретними, тобто давати стисло відповідь на запитання схеми.

Реквізити звіту:

- назва виду документа;
- дата (зазначають дату підписання);
- індекс;
- заголовок до тексту (зазначають, про що звіт і за який період);
- текст (складається зі вступу, основної частини, де зазначаються головні завдання чи види робіт, та висновків і планів на перспективу);
- о підпис;
- відбиток печатки (в разі потреби).

Як правило, проект текстового звіту готує секретар-референт [69].

Такий порядок оформлення результатів аналізу останнім часом знаходить все більше вживання. Він розрахований на висококваліфікованих працівників, здатних самостійно розібратися в обробленій і систематизованій інформації і

ухвалювати необхідні рішення. Бестекстовий аналіз підвищує свою дієвість тому, що при цьому скорочується розрив між виконанням аналізу і використанням його результатів.

На практиці найістотніші результати аналізу можуть заноситися в спеціально передбачені для цього розділи економічного паспорту підприємства. Наявність таких даних за декілька років дозволяє розглядати результати господарської діяльності в динаміці, забезпечує його спадкоємність за окремі відрізки часу.

Результати підсумкового аналізу і розроблені на їх основі заходи доцільно обговорювати на зборах колективу підприємства і його підрозділів. Практичну реалізацію вони одержують після ухвалення відповідних управлінських рішень і дій [125].

4.4. Організація збору та поширення потрібної інформації

Інформація грає усе більш важливу роль у бізнесі і як ресурс, і як товар. За останні тридцять років різко зріс обсяг доступної фірмам інформації, а з упровадженням нових комунікаційних технологій швидкість доступу до інформації збільшилася в багато разів. Однак це зростання не завжди супроводжувався відповідним поліпшенням якості інформації.

Існує безліч видів і джерел бізнес-інформації. Основне розмежування полягає в тому, з якого джерела надійшла інформація: первинного (інформація, зібрана фірмою при безпосередньому дослідженні чи узята зі звітів про дослідження) чи вторинного (уже кимось зібрана інформація, що має бути проаналізована). Відповідно, пов'язане з цим розходження полягає в тому, чи є ця інформація загальнодоступною чи доступ до неї обмежений.

Усі бізнеси-процеси деякою мірою залежать від інформації, що необхідна для зниження ризику при прийнятті рішень і розробці стратегії. Керування інформацією є основною функцією керівників у більшості фірм, особливо у великих компаніях і транснаціональних корпораціях. Керування інформацією визначають як одержання своєчасної, точної і необхідної інформації і передача

її працівникам усіх рівнів.

Керування, таким чином, включає збір, інтерпретацію і збереження інформації в логічній системі. Системи керування інформацією, побудовані, як правило, на базі будь-якої комп'ютерної програми, допомагають привести інформацію в більш струнку систему, прискорити процес доступу до неї і збільшити швидкість передачі даних. Незважаючи на це, треба знати, що від цих систем не буде користі, якщо компанія спочатку не визначить, які саме види інформації вона хоче одержувати, а також не позначить пріоритетні напрями її використання.

Бізнес-інформацію звичайно класифікують одним двома способами. Перший спосіб – за розміщенням джерела інформації: внутрішня і зовнішня. Другим способом інформацію можна класифікувати за її призначенням. Це найпоширеніша таксономія, тому що компанії, що мають намір збирати інформацію, роблять це для досягнення якоїсь конкретної мети. Таким чином, для розглянутих нижче загальноприйнятих категорій відмітними ознаками виступають, по-перше, джерело і, по-друге, призначення.

Зовнішня інформація

1. Ринкова інформація зараз по праву є основним товаром для фірм, починаючи від рекламних агентств і закінчуючи банками (а також для спеціалізованих компаній, що займаються ринковими дослідженнями), що конкурують за право надати інформацію фірмам. Ринкова інформація може бути дуже різною – від конкретної (як, наприклад, аналіз структури магазинів у вузькому сегменті роздрібного ринку) до самої загальної (як аналіз тенденцій на світовому ринку якого-небудь товару). Від ринкової інформації залежать розробка компаніями нових продуктів, маркетингове планування, планування комунікацій і реклами, рішення про експорт, а також загальні стратегічні рішення. Природа ринкової інформації змінюється в залежності від мети і від того, якій компанії призначена ця інформація. Категорії, за якими звичайно шукається інформація, включають розмір і зростання ринку, купівельну спроможність, звички, попит і поведіння споживачів, ринкову частку й

інформацію про конкурентів.

2. Інформацію про конкурентів іноді розглядають як частину ринкової інформації, але вона по праву заслуговує окремого розгляду, оскільки може впливати на прийняття стратегічних рішень, навіть якщо ринкові умови не враховуються безпосередньо. Компанії можуть, наприклад, зацікавитися, де конкуренти знаходять джерела сировини і фахівців, для того щоб брати участь у конкурентній боротьбі за ці джерела чи зберегти вже наявні. Відомо, що точну інформацію про конкурентів одержати важко, і ця сфера отримує пильну увагу завдяки таким неетичним діям деяких компаній, як промислове шпигунство.

3. Макроекономічна і геополітична інформація рідко прямо впливає на компанії, однак, вона може зіграти вирішальну роль при розробці довгострокової стратегії. Наприклад, інформація про розробки в Китаї допомогла компаніям вирішити, виходити на китайський ринок чи ні; примітний той факт, що перші іноземні компанії, що вийшли на китайський ринок, мали кращі і найбільш достовірні джерела інформації про політичні й економічні зміни в Китаї.

4. Інформацію про постачальників часто випускають з уваги, але вона грає не останню роль і при розробці нових продуктів, і при розрахунку практичних результатів. Інформація про постачальників звичайно концентрується на таких аспектах, як витрати, надійність, якість і час доставки.

5. Зовнішня фінансова інформація. Компаніям, особливо великим зі складною структурою інвестицій і (чи) зі складною фінансовою структурою, потрібно різноманітна інформація з таких питань, як, наприклад, валютні курси, динаміка курсів акцій, рух на ринку капіталу і т. ін. В останні роки на цих ринках спостерігаються тенденції до переходу у віртуальний простір і надання інформації в режимі реального часу. Основна складність для компаній і менеджерів, що займаються збором інформації, – структурувати керування інформацією, щоб можна було збирати, асимілювати й аналізувати дуже великі і надзвичайно швидкі інформаційні потоки.

6. Інформація про регулювання й оподатковування. Компаніям потрібна інформація про умови регулювання, цілком ймовірно, тільки для дотримання правових норм. Оцінка умов регулювання теж потрібна при виході на іноземні ринки. Інформація про податкові системи важлива не тільки для дотримання правових норм, але і для визначення ефективного з погляду податкових виплат способу ведення операцій. Наприклад, можуть бути якісь податкові стимули до розміщення виробництва в одній країні, а не в іншій, де планується введення більш високих податків.

Внутрішня інформація

1. Інформація про виробництво. Це приклад цілком внутрішнього стосовно фірми виду інформації. Компаніям-виробникам потрібна інформація про такі речі, як ефективність виробництва і продуктивність, витрати, відходи виробництва і якість. Інформація про виробництво важлива для фінансового планування, але багато компаній також спираються на неї і при маркетинговому плануванні; їм важливо знати, чи здатне виробництво поставляти продукцію визначеної якості в обсязі, достатньому для виконання службами маркетингу і збуту своїх зобов'язань перед споживачами.

2. Інформація про трудові ресурси. На сьогоднішній день це «сіра зона» у керуванні інформацією; хоча багато фірм налагодили складну систему одержання інформації про ринок, конкурентів і виробництво, лише деякі мають схожу по складності систему для одержання інформації про трудові ресурси. Інформація про трудові ресурси звичайно сфокусована на таких моментах, як навчання персоналу і рівень кваліфікації, моральний стан персоналу і витрати на забезпечення кадрами.

У досить досвідчених фірмах спостерігається тенденція збирати інформацію про особисте життя працівників. Така система найбільш поширена в США, але зустрічається й в інших країнах; фірми намагаються одержати якнайбільше інформації про характери співробітників, зовнішні інтереси, сімейне життя, для того щоб краще задовольняти потреби працівників і підвищувати їхній моральний стан. Деякі японські фірми сприймають цей вид

інформації як природну частину корпоративної програми соціального забезпечення для працівників і їхніх родин. Однак в інших країнах співробітники іноді сприймають збір такої інформації як вторгнення в їхнє приватне життя.

3. Внутрішня фінансова інформація. Ця категорія інформації описує те, що звичайно називають «показниками». Вона включає основну інформацію з бухгалтерського балансу про прибуток і витрати, про майно і зобов'язання і т.д. Така інформація звичайно дає вихідну картину фінансового благополуччя і рентабельності компанії.

Джерела бізнес-інформації:

- публічні, доступні для будь-якого дослідника;
- частки, що складають власність визначеної компанії чи інституту (але з можливістю доступу до них за плату);
- передплатні, що представляють собою гібрид публічних і приватних джерел, коли інформація знаходиться в чийсь власності, але постійно оновлюється і стає доступною для визначеного обмеженого кола передплатників.

При пошуку джерел інформації особлива увага потрібно приділяти таким питанням, як вартість і конкретність одержуваної інформації, надійність і гарантії вірогідності інформації. На жаль, мається пряма залежність (причому звичайно дуже тісна) між ступенем конкретності інформації і вартістю її одержання. Необхідна оцінка надійності інформації (із завданням припустимої погрішності); вона повинна включати джерело, термін, протягом якого інформація залишається актуальною, і її аналіз. Репутація джерела – це одне, а використання доказів, що підтверджують її, чи «тріангуляція» інформації, – зовсім інше.

Приведемо найбільш розповсюджені джерела бізнесу-інформації:

- урядові заклади;
- бібліотеки;
- торгові асоціації;

- компанії, що займаються приватними дослідженнями й інформацією;
- газети і журнали;
- служби бізнесу-інформації;
- бази даних у режимі онлайн.

Інформаційні технології збільшили можливості доступу до первинних джерел інформації усередині компанії. Менеджерські інформаційні системи (MIS) і адміністраторські інформаційні системи (EIS) збирають інформацію з таких джерел, як звіти про продажі, виробничі звіти, а також добувають інформацію про ринки, фінанси і виробництво. Використання ускладнених баз даних зробило можливими методи маркетингу взаємодії, а нове програмне забезпечення дозволило розвивати автоматизовані і навіть «інтелектуальні» електронні форми. Очевидно, що якість інформації залежить від якості інформаційної системи і професіоналізму людей, що відповідають за вхідні дані.

Вся робота в сучасному офісі поділяється на шістьох основних частин:

- вхід, збір неопрацьованих даних;
- комунікації, переміщення інформації від одного джерела до іншого;
- обробка, перетворення інформації з однієї форми в іншу;
- збереження, збереження обробленої інформації;
- пошук, процес доступу до даних, що зберігаються;
- вихід, формування чи даних інформації у виді, зручному для користувача.

Активний збір інформації найчастіше буває моментальний і фокусується на конкретному рішенні чи події; він рідко буває постійним і усвідомлюваний саме як процес збору інформації. У далеко не всіх компаніях вивчення навколишнього середовища існує офіційно. Регулярний збір інформації виникає як складова частина бізнесу, але більш цілеспрямовану роботу можна включити до складу заходів щодо щорічного планування і складання бюджету, по координації стратегічних рішень із прогнозами зовнішніх і внутрішніх умов, по розробці нових товарів, послуг, ринків або раціоналізації забезпечення.

Пасивний збір інформації виникає в більшості випадків у процесі різних чи взаємодій операцій у бізнесі, а також під час неофіційного обміну. Коли менеджери зіштовхуються з який-небудь складний, власне кажучи невизначеної, але стратегічно важливої для фірми проблемою, процес пошуку інформації стає більш активним, офіційним і цілеспрямованої.

Збір інформації як процес складається з двох частин: безупинний збір загальних ділових зведень від неформального спілкування з колегами й іншими контактами як частина повсякденної діяльності, а також постійне підживлення інформацією з більш офіційних мереж.

Основні навички, що вимагаються для одержання і використання інформації, – це пошук, аналіз, структурування, збереження і маніпуляція. Керування інформацією в теорії і на практиці найчастіше приводить до двох розповсюджених проблем. Перша стосується вибору інформації. Друга проблема полягає в тому, що придбання і поширення інформації є останніми етапами в інформаційному ланцюжку. Однак занадто мало повідомляється про те, як можна застосувати інформацію з максимальною користю.

Користь від поліпшення процесу обміну інформацією можна описати як поліпшення взаємин із клієнтами і постачальниками, оптимізацію операцій у бізнесі, а також більш швидкий доступ до ресурсів і послуг експертів.

Однак зараз усі частіше стали визнавати, що однієї інформації недостатньо. Для того щоб використовувати інформацію ефективно, фірми повинні мати механізми «трансформації» інформації в знання і використання цього знання як майна. Незважаючи на те, що десять років тому підручники з менеджменту і статті в журналах проголошували інформацію самим коштовним товаром, зараз акцент робиться на знанні.

Нові технології забезпечують нові джерела, методи доставки й обміну інформацією, а також нові способи маніпуляції інформацією. У той час як інформаційні технології продовжують змінювати характер угод і інших операцій у бізнесі, надають можливість зв'язку по ланцюжку через електронну торгівлю і сприяють співробітництву і створенню альянсів, стає усе більш важливим

розвивати навички керування інформацією як ресурсом і товаром [123].

Питання для самоконтролю

1. Що визначає статут підприємства?
2. Що таке протокол і яку структуру має його текст?
3. Що таке наказ і які види наказів існують?
4. Що таке акт і в чому полягають його характерні особливості?
5. Які ви знаєте види договорів? В чому їх різниця?
6. В чому полягає різниця між трудовим контрактом і трудовим договором?
7. В яких випадках результати аналітичного дослідження діяльності підприємства оформлюються у вигляді пояснювальної записки, довідки, висновків, звіту?
8. Яким чином класифікують бізнес-інформацію?
9. Які ви знаєте види зовнішньої і внутрішньої інформації?

Тестові завдання

1. Статут підприємства визначає
 - A. цілі і предмет його діяльності;
 - B. органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу;
 - C. порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства;
 - D. всі відповіді вірні.

2. Протокол – це...
 - A. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів;
 - B. правовий акт, який видає керівник підприємства (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлено перед даним підприємством;
 - C. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження;
 - D. документ, в якому зафіксовано й належним чином оформлено угоду між сторонами про взаємодію (взаємне зобов'язання).

3. Наказ – це...
 - A. правовий акт, який видає керівник підприємства (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлено перед даним підприємством;
 - B. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів;

- C. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження;
- D. документ, в якому зафіксовано й належним чином оформлено угоду між сторонами про взаємодію (взаємне зобов'язання).

4. Акт – це...

- A. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження;
- B. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів;
- C. правовий акт, який видає керівник підприємства (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлено перед даним підприємством;
- D. документ, в якому зафіксовано й належним чином оформлено угоду між сторонами про взаємодію (взаємне зобов'язання).

5. Договір – це...

- A. документ, в якому зафіксовано й належним чином оформлено угоду між сторонами про взаємодію (взаємне зобов'язання);
- B. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів;
- C. правовий акт, який видає керівник підприємства (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлено перед даним підприємством;
- D. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження.

6. Довідка – це...

- A. службовий документ, який містить опис та підтвердження тих чи інших фактів або подій;
- B. службовий документ, що містить повідомлення про діяльність особи чи організації або її підсумок, виконання дорученої роботи;
- C. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в присутності свідків або на підставі обстеження;
- D. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів.

7. Звіт – це...

- A. службовий документ, що містить повідомлення про діяльність особи чи організації або її підсумок, виконання дорученої роботи;
- B. службовий документ, який містить опис та підтвердження тих чи інших фактів або подій;
- C. службовий документ, який посвідчує якийсь факт і складається в

присутності свідків або на підставі обстеження;

D. службовий документ із записом ходу обговорення питань і рішень, увалених на зборах, нарадах, конференціях, інших засіданнях колегіальних органів.

8. До зовнішньої інформації належить...

A. показники ефективності, продуктивності, витратності і якості виробництва;

B. результати навчання персоналу і рівень кваліфікації, моральний стан персоналу і витрати на забезпечення кадрами;

C. інформація про особисте життя працівників;

D. інформація про попит і пропозицію, конкурентів, постачальників, фінансові ринки, податки, макроекономічні показники.

Тема 5. Принципи організаційної роботи з документами

5.1. Організація колективної роботи з документами

Сьогодні прийшло розуміння необхідності автоматизації зберігання і обробки інформації, так як її обсяги такі, що обробляти її вручну вже не уявляється можливим. Існують оцінки, що до 90% часу співробітників витрачається на пошук необхідних для роботи документів. Це проблема посилюється при колективному використанні документів, коли треба знайти документи, створені іншим співробітником, і, нарешті, вона стає практично нездійсненним в тому випадку, якщо організація є територіально-розподіленою.

Ефективно реалізована система документообігу дозволяє подолати ці труднощі і призводить до зменшення вартості зберігання інформації за рахунок: скорочення площ, на яких зберігається інформація; знищення малоефективних паперових документів; більш компактного збереження паперових документів; збільшення швидкості пошуку і доступу до необхідних документів. Важливо відзначити ще й фактор підвищення безпеки при роботі з документами за рахунок організації системи захисту документів, в залежності від операцій і користувачів, і від несанкціонованого доступу. Крім того, запис всіх операцій з документами дозволяє відновити всю історію дій з ними, що також часто буває вкрай необхідно.

Система групової роботи з документами має на увазі під собою

сукупність технічних і програмних компонентів, що забезпечують можливість синхронної або асинхронної роботи групи користувачів з одним джерелом інформації.

До переваг систем групової роботи можна віднести, по-перше, те, що дані системи дозволяють в режимі реального часу спостерігати за всіма подіями, які відбуваються в системі електронного документообігу підприємства: підготовкою документів, узгодженням, затвердженням документів, обговоренням ходу робіт і т. ін.

Будь-яка нова інформація про документ – факт візування або затвердження документу, надходження платежу, зауваження або питання по документу, завантаження нової версії документу і т. ін. – відразу з'являється на екранах користувачів, що мають право перегляду даного документу.

За допомогою цієї системи можна організовувати дискусійні групи між різними групами користувачів, в режимі реального часу обговорювати хід проектів або бізнес-процесів, і ці обговорення будуть збережені разом з карткою документу і доступні тільки користувачам, які мають право перегляду даного документу.

Також можна обмінюватися персональними повідомленнями між користувачами і прямо в картці документа або проекту створювати нагадування про майбутні події, наприклад, про майбутні наради і зустрічі.

Система електронного документообігу (СЕД) повинна виконувати наступні функції:

- створення, зберігання, редагування документів;
- управління доступом до документів;
- можливість інтеграції з іншими підсистемами ІАІС та іншими програмними засобами, призначеними для роботи з документами;
- СЕД повинна бути максимально орієнтована на цільову аудиторію і передбачати для кінцевого користувача зручний web-інтерфейс.

Виходячи з функціонального призначення, до СЕД висувається ряд вимог, які умовно розділяються на дві групи. До загальних відносяться ті

класичні вимоги, які висуваються до всіх аналогічних систем, покликаних вирішувати проблеми обробки даних (масштабованість, розподіленість, відкритість, модульність). До спеціальних можна віднести ті специфічні вимоги, які актуальні саме для даної СЕД, враховуючи об'єктивні умови її подальшого функціонування.

Спираючись на досвід існуючих розробок, можна виділити ряд функціональних компонентів, які повинні містити СЕД:

Користувачі – суб'єкти системи разом зі своїми інструментальними засобами, які звертаються до СЕД за інформацією або з метою виконання певних дій.

Система управління доступом – правила, відповідно до яких для кожного користувача визначений набір привілеїв на відповідний набір об'єктів (документів і / або дій над документами). Користувачі можуть об'єднуватися в групи з єдиним набором привілеїв.

Система управління документами – алгоритми обробки, створення, модифікації та руху документів - це головна ланка СЕД.

Система імпорту-експорту документів, що забезпечує конвертацію документів різних типів у прийнятний формат і сумісність їх з низкою інших прикладних програм.

Система зберігання даних – модель даних та механізми її реалізації, яка може бути організоване на кількох рівнях: на рівні неструктурованої інформації (файли) і структурованої – бази даних.

Всі компоненти взаємопов'язані, а функціональність всієї СЕД забезпечується функціонуванням кожної окремої компоненти та їх регламентованим взаємодією один з одним [57].

Інтранет – це комп'ютерна мережа з відповідним програмним забезпеченням, що дозволяє службовцям компанії обмінюватися інформацією, електронною поштою, документами компанії і спільно їх використовувати (електронний документообіг). Інтранет заснована на додатку технологій інтернет для приватних локальних і глобальних мереж організацій. Програмне

забезпечення для мереж інтранет – це недорого, швидко реалізована альтернатива прикладним програмним продуктам для робочих груп (Lotus Notes, SAP ...) і систем електронного документообігу (Євфрат, Optima Workflow). Сучасне програмне забезпечення для мереж інтранет включає в себе модулі координації спільної роботи та управління документами.

Проте з часом на ряду з системами закритого типу, користуватися якими можуть тільки співробітники даного підприємства, стали з'являтися системи екстранет. Екстранет дозволяє підприємству користуватися інформацією спільно зі своїми партнерами безпосередньо по самій мережі Internet, що розширює можливості компаній.

Комп'ютерні мережі потрібні в першу чергу:

1. Підприємствам з чисельністю працівників від 10. Чим більше підприємство, тим більший ефект дає впровадження даних систем.
2. Підприємствам з хоча б зачатками формалізації робочих процедур.
3. Підприємствам, що мають територіально розподілені підрозділи (у межах одного будинку, міста, країни).

Дані системи дозволяють економити час, людські та матеріальні ресурси. У результаті, з'являється можливість для виконання роботи більш якісно, з меншими грошовими витратами і в більш короткі терміни.

5.2. Номенклатура справ. Формування та оформлення справ

Діяльність суб'єкта оформлюється великою кількістю документів, у яких закріплені рішення керівництва, відображені зв'язки з вищими, підпорядкованими та іншими суб'єктами. До багатьох документів звертаються часто протягом тривалого часу. Щоб швидко знайти потрібний документ серед багатьох інших, їх необхідно правильно систематизувати, тобто розкласти за ознаками подібності. Найпростішою класифікацією документів є їх групування в справи.

Теорією і практикою діловодства та архівної справи виділені ознаки групування документів в первинні комплекси-справи. В спеціальній літературі

вказані такі ознаки: номінальна, предметно-питальна, авторська, кореспондентська, географічна, хронологічна, експертна.

Номінальна ознака передбачає групування в одну справу документів одного виду: наказів, протоколів, актів та ін.

Предметно-питальна ознака – це об'єднання в одну справу документів з одного питання. Наприклад: судові справи, або документи про відшкодування моральних збитків.

Авторська ознака передбачає, що в справу збираються документи одного автора (комісії, суб'єкта, особи).

Кореспондентська ознака досить помітно виражена, коли формується листування з певним кореспондентом. Наприклад: листування з Центральною міською бібліотекою про надходження нових періодичних видань.

Практика роботи суб'єктів показує, що буває зручніше групувати в одну папку документи кількох авторів або кореспондентів, що перебувають на визначеній території (край, область, район). Таке групування справи ведеться за географічною ознакою. Наприклад: листування з університетами м. Києва про проведення олімпіад.

Хронологічна ознака виступає на перший план, коли важливе посилення на тимчасові параметри документів в справі. Наприклад: звіт про відвантаження товарів за березень.

Номенклатура справ – це систематизований перелік найменувань справ, створений у діловодстві установи, оформлений у відповідному порядку із зазначенням строків зберігання справ. Номенклатура справ є обов'язковим для кожної установи документом, який складається для створення в установі єдиної системи формування справ, забезпечення їх обліку, швидкого пошуку документа за змістом та видом, відбору документів на державне зберігання у процесі діловодства. У діловодстві є три види номенклатури справ: типова, примірна та індивідуальна. Типова встановлює типовий склад справ для установ, однорідних за характером діяльності, з єдиною системою індексації, і є нормативним актом. Примірна встановлює примірний склад справ, однорідних

за характером діяльності, але різних за структурою, і має рекомендаційний характер.

Складання номенклатури справ – досить складна робота, що вимагає високої професійної кваліфікації. Оскільки існує велика кількість однорідних за характером діяльності суб'єктів, в яких поширена однотипна документація (наприклад, школи, лікарні, дитячі садки та ін.), недоцільно для кожного суб'єкта складати номенклатуру справ кожного разу спочатку, тому значного поширення в останнє десятиріччя набули типові та зразкові номенклатури справ.

Номенклатура справ буває трьох видів:

- конкретна (номенклатура справ суб'єкта);
- зразкова;
- типова.

Типові й примірні номенклатури справ розробляються органами вищого рівня для організацій, що належать до сфери управління установи, і використовуються ними як методичні посібники під час складання індивідуальної номенклатури справ.

В номенклатурі справ великих суб'єктів виділяють номенклатури структурних підрозділів та номенклатуру справ всього суб'єкта, в якому зведені номенклатури структурних підрозділів.

Незалежно від наявності типової чи примірної номенклатури кожна установа повинна мати індивідуальну номенклатуру справ.

Як правило, індивідуальна номенклатура справ установи складається з номенклатури справ окремих структурних підрозділів, що розробляються посадовою особою, відповідальною за діловодство у структурному підрозділі, із залученням фахівців, підписуються керівником архівного підрозділу установи.

Номенклатура справ складається на підставі вивчення документів з усіх питань його діяльності. Після виконання документів вони групуються у справи, яким надаються найменування (заголовки), що в стислій узагальненій формі

відтворюють склад і зміст документів у справах. Основною частиною заголовка справи є виклад питання (предмет), з якого вона заводиться.

Розміщення справ у номенклатурі повинно відповідати ступеню важливості питань, що вирішуються з урахуванням взаємозв'язку документів, включених до конкретних справ. Як правило, першою розміщується група справ, що включає документи органів вищого рівня, далі група організаційно-розпорядчої документації самої установи (накази, розпорядження, рішення тощо), планово-звітна документація і листування. У групі листування першими розміщують справи, що містять листування з органами вищого рівня. Кожна справа, включена до номенклатури справ, повинна мати умовне позначення (арабськими цифрами) – індекс, який складається з індексу структурного підрозділу та порядкового номера в межах підрозділу. За відсутності структурних підрозділів як розділи номенклатури можуть бути використані напрями діяльності підприємства чи посади керівників. Наприклад, генеральний директор, заступник директора, комерційний директор.

У разі наявності у справі томів (частин) індекс ставиться на конкретному томі із зазначенням: т. 1, т. 2 тощо.

Наприкінці діловодного року номенклатура справ обов'язково закривається підсумковим записом, у якому зазначається кількість і категорії фактично заведених за рік справ. Підсумковий запис скріплює своїм підписом особа, відповідальна за діловодство.

Номенклатура справ установи складається у трьох примірниках:

- перший примірник – недоторканий, зберігається у структурному підрозділі;
- другий передається в канцелярію установи;
- третій використовується для формування справ і пошуків потрібного документа.

На кожному примірнику обов'язково заповнюються грифи погодження з експертною комісією й посадовою особою, відповідальною за архівний підрозділ установи.

Номенклатура справ структурних підрозділів після їх розгляду й аналіз зводяться канцелярією в єдину (зведену) номенклатуру справ установи.

Обов'язкові положення номенклатури справ: про підписання узгодження, правила складання зведених номенклатур справ, вимоги про включення до номенклатури всіх справ, що складаються в установі.

Рекомендовані положення номенклатури справ: розробка примірних номенклатурі справ, форми номенклатури, оформлення з кутовим або повздовжнім штампом.

Для вірного формування справ документи групують за видами і змістом. Порядок друкування документів закріплюють в номенклатурі справ. Якщо номенклатура створена вірно, то в процесі роботи документи потрапляють до справ заздалегідь для них передбачених, що спрощує пошук документа.

Крім того, номенклатура справ з показником індексів документів, що присвоюються під час реєстрації, оскільки індекс документа містить номер структурного підрозділу та номер справи за номенклатурою. Номенклатура справ визначає принцип розподілу документів та групування їх у справи, закріплює індексацію структурного підрозділу та справ, визначає термін зберігання документа, використовується як схема побудови довідкової картотеки документів, є звітним документом архіву установи.

Незалежно від наявності типової чи примірної номенклатури кожна установа повинна мати індивідуальну номенклатуру справ.

Як правило, індивідуальна номенклатура справ установи складається з номенклатури справ окремих структурних підрозділів, що розробляються посадовою особою, відповідальною за діловодство у структурному підрозділі, із залученням фахівців, підписуються керівником архівного підрозділу установи.

Номенклатура справ має складатися на підставі вивчення документів з усіх питань діяльності. Після виконання документів вони групуються у справи, яким надаються найменування (заголовки), що в стислій узагальненій формі відтворюють склад і зміст документів у справах. Основною частиною заголовка

справи є виклад питання (предмет), з якого вона заводиться.

Організації, які належать до сфери управління установи, складають окремі номенклатури справ, які не включаються у зведену номенклатуру справ установи. Під час розроблення єдиної номенклатури справ установи, крім зведення номенклатури структурних підрозділів, вивчається й аналізується діяльність установи в цілому. При цьому використовуються положення (статути) про установи та їх структурні підрозділи: штатні розписи, типові чи примірні номенклатури, номенклатури та описи справ за минулі роки, класифікатори документів і кореспондентів із зазначенням строків зберігання документів, а також враховуються завдання установи на наступний рік.

Структурний принцип номенклатури справ використовується в разі чітко встановленої в установі структури. Підзаголовком у такій номенклатурі є найменування структурного підрозділу. При цьому першим розділом номенклатури бажано зазначати канцелярію. Наприклад, канцелярія, організаційний відділ, плановий відділ, відділ реалізації та збуту тощо.

Функціональний принцип, тобто за напрямками діяльності, використовується у разі розподілу основних напрямів діяльності між структурними підрозділами, службами, творчими колективами та окремими виконавцями. Розділи й підрозділи номенклатури справ установи, побудованої за таким принципом, відображають управлінські функції та галузі й розміщуються в ній за ступенем важливості. Наприклад, планування, фінансування, прогнозування тощо.

Як до номенклатури справ структурного підрозділу, так і до зведеної номенклатури справ установи включаються найменування справ, що відображають усі документовані ділянки роботи установи.

До номенклатури справ включаються незакінчені діловодством справи, що надійшли з інших установ для їх продовження, у тому числі довідкові й контрольні картотеки, номенклатури справ, документи, створені за допомогою ПК. Справи з питань, вирішення яких триває більше одного року (перехідні справи), вносяться до номенклатури справ кожного року протягом всього

строку їх вирішення. До номенклатури справ не включаються друковані видання, брошури, довідники, бюлетені, реферативні журнали, експрес-інформація тощо.

Зведена номенклатура справ установи після її остаточного доопрацювання погоджується з експертною комісією (ЕК) установи й експертно-перевіряючою комісією (ЕПК) відповідно до державного архіву, після чого затверджується керівником установи. Установи, що не передають документи на державне зберігання, погоджують номенклатуру справ з ЕК органів вищого рівня.

Протягом діловодного року в номенклатурі справ структурного підрозділу й у зведеній номенклатурі справ у графі «Примітка» робляться відмітки про заведення й включення нових справ, про перехідні справи, про посадових осіб, відповідальних за формування справ, про передачу справ у архівний підрозділ установи та інші установи для їх продовження тощо.

Наприкінці діловодного року номенклатура справ установи обов'язково закривається підсумковим записом, який скріплює своїм підписом керівник діловодної служби. Про наявність заведених за рік справ повідомляють архівний підрозділ установи.

Зведена номенклатура справ складається в чотирьох примірниках, на кожному з яких повинен бути заповнений гриф погодження з архівними установами. Примірники зведеної номенклатури справ розподіляються в такому порядку: зберігаються у справі канцелярії; передаються до архівного підрозділу установи для здійснення контролю за формуванням справ у структурних підрозділах.

Формування та оформлення справ – це групування документів у справи відповідно до номенклатури справ.

Справа – це перелік документів, сформованих за будь-якою ознакою за відповідними правилами. Правильне формування справ допомагає оперативному пошуку документів, забезпечує їх збереження, встановлює порядок в організації діловодства. Справи формують централізовано за місцем

реєстрації документів, у канцелярії підприємства. Правильне формування справ сприяє оперативному пошукові потрібних документів підприємства, схоронності їх, упорядкуванню діловодства.

У фірмах справи формують переважно за назвами видів документів (накази, контракти, акти). Якщо обсяг документообігу великий, то для оперативного пошуку можуть вводитися інші ознаки класифікації. Наприклад, контракти можна групувати в кілька справ: контракти про постачання горілчаних виробів, контракти по постачання харчових продуктів і т.д. Формування справ в установі, як правило, проводить канцелярія або секретар.

Під час формування справ слід дотримуватись таких правил:

–групувати у справи тільки оригінали (за їх відсутності – засвідчені в установленому порядку копії) правильно оформлених і виконаних документів, не допускати включення до справи чорнових, особистих, дублетних документів, що підлягають поверненню, та розмножених копій;

–групувати у справи документи одного діловодного року (за винятком особових, судових, перехідних справ). Особові справи формуються протягом усього часу роботи в установі;

–групувати у справи окремо документи постійного й тимчасового строків зберігання.

Як виняток, коли цього вимагає специфіка роботи установи, документи постійного й тимчасового строків зберігання, пов'язані з вирішенням одного питання, можуть групуватися протягом ділового року в одну справу. Після закінчення ділового року або перед передачею справи в архівний підрозділ установи документи повинні бути розкладені за окремими справами згідно з номенклатурою: в одній – справи постійного, в іншій – тимчасового строку зберігання:

–включати до справи документи тільки з одного питання або групи споріднених питань, що становлять єдиний тематичний комплекс, спочатку ініціативний, а потім інші документи в логічній послідовності;

–якщо документи за своїм змістом і строком зберігання не можуть бути

згруповані у справи, передбачені номенклатурою, заводиться нова справа з обов'язковим внесенням її найменування та строку зберігання в діючу номенклатуру справ;

– документи, створені за допомогою ПК, групуються у справи на загальних підставах.

Справа не повинна перевищувати 250 аркушів (30-40 мм завтовшки). Документи всередині справи групуються у хронологічному чи логічному порядку або у їх поєднанні. Документи розпорядчої групи групуються у справі разом з додатками за характером та хронологією.

Статути, положення, інструкції та інші документи, затверджені розпорядчими документами, є додатками до них і розміщуються разом із зазначеними документами. Якщо вони затверджені як самостійні документи, їх групують в окремі справи.

Накази з основної діяльності та з адміністративно-господарських питань групуються в різні справи. Документи засідань колегіальних органів групуються у дві справи: а) протоколи й документи до них (доповіді, довідки тощо); б) документи з організації засідань (порядок денний, проекти та копії тощо). Протоколи групуються у хронологічному порядку й за номерами. Документи до засідань систематизуються за датами та номерами протоколів: всередині групи документів, що стосуються одного протоколу, — за порядком денним.

Доручення органів вищого рівня й документи, пов'язані з їх виконанням, групуються у справи за напрямками діяльності установи. Якщо таких документів багато, вони формуються в одну справу. Всередині справи документи систематизуються за датами доручень.

Затверджені плани, звіти, кошториси групуються у справах окремо від проектів цих документів.

Листування групується за змістом та кореспондентським принципом і систематизується у хронологічній послідовності: документ - відповідь іде за документом-запитом.

Документи в особових справах групуються у хронологічному порядку в міру їх надходження в такій послідовності:

- внутрішній опис документів, включених до справи;
- заява про прийняття на роботу;
- направлення або подання;
- особовий листок обліку кадрів;
- автобіографія, документи про освіту, витяги з наказів про призначення, переведення, звільнення;
- доповнення до особового листка обліку кадрів;
- доповнення до особового листка про заохочення;
- довідки та інші документи.

Документи з місця проживання, довідки про стан здоров'я та інші аналогічні документи групуються в окремі справи тимчасового зберігання і до особових справ не включаються.

Копії наказів про стягнення, заохочення, зміну прізвища тощо до особової справи не включаються у зв'язку із внесенням відомостей про це в доповнення до особового листка обліку кадрів.

Особисті рахунки працівників та інші подібні документи систематизуються в межах року за прізвищами в алфавітному порядку. Контроль за формуванням справ в установі та її структурних підрозділах здійснюється канцелярією або секретарем.

5.3. Зберігання документів. Підготовка справ до зберігання

Документи з часу створення (надходження) і до передачі їх в архівний підрозділ установи зберігаються за місцем їх формування у справах. У невеликих установах доцільно зберігати справи в канцелярії або в секретаря. З метою підвищення оперативності розшуку документів справи розміщують відповідно до номенклатури. На корінцях обкладинок справ зазначаються індекси за номенклатурою. Справи повинні зберігатися в робочих кімнатах або спеціально відведених для цього приміщеннях, у шафах, що зачиняються.

Магнітні стрічки з фонограмами засідань колегіального органу зберігаються у відповідального секретаря. На коробці робиться відмітка про дату засідання й час запису. Секретар колегіального органу несе відповідальність за їх збереження.

Документи, створені за допомогою ПК, зберігаються на загальних підставах.

Видача справ у тимчасове користування іншим установам здійснюється з дозволу керівника установи. На видану справу заводиться картка – замітник справи, у якій зазначається структурний підрозділ, номер справи, дата її видачі, кому справа видана, дата її повернення. Передбачаються графи для підписів й одержання справи.

Вилучення документів із справи постійного строку зберігання забороняється. У виняткових випадках вилучення документа допускається з дозволу керівника установи з обов'язковим залишенням у справі завіреної копії документа.

Значення та практична цінність документів підприємства різні. Одні документи використовуються тривалий час для справ у наочно-інформаційній роботі, інші дуже швидко втрачають свою значущість. Для довгострокового зберігання документів створюється архів підприємства.

Закінчені діловодством справи постійного й тривалого (понад 10 років) строків зберігання повинні здаватися в архівний підрозділ установи для подальшого використання. Справи строком зберігання до 10 років можуть передаватися в архівний підрозділ установи за погодженням з її керівником.

Підготовка документів до передачі в архівний підрозділ установи включає: експертизу цінності документів, оформлення справ, складання описів справ, передачу справ до архівного підрозділу установи й забезпечення збереження документів.

Експертиза цінності документів полягає у визначенні їх цінності з метою встановлення строків зберігання документів і відбору їх на державне зберігання. Для організації та проведення експертизи цінності документів в

установах та їх структурних підрозділах створюються постійно діючі експертні комісії.

Експертиза цінності документів проводиться на підставі номенклатури справ і переліків (типових, відомчих) документів із зазначенням строків зберігання. За результатами експертизи цінності документів складаються описи документів постійного й тривалого строків зберігання та акт про виділення для знищення документів, що не підлягають зберіганню. Виділення документів для знищення й складання про це акта проводиться після підготовки описів справ постійного й тривалого строків зберігання за цей же період: акти про виділення для знищення документів, що не підлягають зберіганню, розглядаються на засіданнях ЕК одночасно з описами справ. Для установ, що передають документи на державне зберігання, акти затверджуються керівником установи після затвердження описів справ постійного зберігання експертно-перевіряючою комісією (ЕПК) відповідного державного архіву.

Після затвердження акту про виділення документів для знищення зазначені документи здаються працівниками діловодної служби або секретарем господарській службі установи або підприємства із заготівлі вторинної сировини.

Документи установи групуються у справи після закінчення діловодного року. Справи постійного та тривалого зберігання підлягають такому оформленню: підшивання в обкладинку з картону, нумерація аркушів у справі, складання підсумкового напису, складання (у разі потреби) внутрішнього опису документів, оформлення обкладинки справи. Документи тимчасового строку зберігання, сформовані у справи, не підшиваються, аркуші не нумеруються, уточнення елементів оформлення обкладинки не проводиться. Окремі групи справ постійного строку зберігання, найменування яких не повністю розкривають зміст (справи з постановами, розпорядженнями, наказами, рішеннями тощо), повинні мати внутрішній опис документів у справі, їхній короткий зміст, дату й номери аркушів.

Після закінчення діловодного року до написів на обкладинках справ

постійного та тривалого строків зберігання вносяться необхідні уточнення, перевіряється відповідність заголовків справ на обкладинці змісту підшитих документів, у разі потреби до заголовка справи вносяться додаткові відомості (проставляються номери наказів, протоколів, види й форми звітності тощо).

Дата на обкладинці справи повинна відповідати року початку й закінчення справи: у справі, що має документи за більш ранні роки, ніж рік утворення справи, під датою робиться напис: «є документи за ... роки».

На обкладинках справ, що складаються з кількох томів (частин), проставляються дати першого й останнього документів кожного тому (частини). У разі зазначення точної календарної дати вказується число, місяць, рік. Число й рік позначаються арабськими цифрами. Назва місяця пишеться словом.

На обкладинці справи проставляється номер справи за описом і за погодженням з архівним підрозділом установи, номер опису й фонду. У разі зміни назви установи (її структурного підрозділу) протягом періоду, який охоплює документи справи, або під час передачі справи до іншої установи (структурного підрозділу) на обкладинці зазначається нова назва установи (структурного підрозділу).

Кожна справа вноситься до опису під самостійним порядковим номером. Якщо справа складається з кількох томів (частин), то кожний том (частина) вноситься до опису під окремим номером.

У разі внесення до опису кількох справ підряд з однаковим заголовком повністю зазначається лише заголовок першої справи, інші відомості про справи вносять до опису повністю (на кожному новому аркуші опису заголовок відтворюється повністю).

Справи з особового складу вносяться до опису за алфавітом, тематикою, хронологією. Описи справ ведуться протягом кількох років з єдиною суцільною нумерацією справ. Справи кожного року становлять річний розділ опису.

У кінці опису робиться підсумковий запис із зазначенням (цифрами й літерами) кількості справ за описом, перший і останній номери справ за

описом, а також обумовлюються особливості нумерації справ в описі (літерні та пропущені номери справ). У річний розділ опису вносяться також справи, не завершені діловодством року. У таких випадках у кінці річних розділів опису кожного наступного року, протягом якого справи продовжувалися діловодством, зазначається: «Документи з цього питання див. також у розділі за _рік № _».

Опис справ підписується укладачем із зазначенням його посади, ухвалюється керівником. За наявності в установі ЕК опис до його затвердження розглядається та ухвалюється ЕК.

Опис справ складається у двох примірниках, один з яких передається разом із справами в архівний підрозділ установи, а другий залишається як контрольний примірник у відділі. За наявності ЕК опис складається у трьох примірниках, оскільки один примірник опису додається як підстава до протоколу ЕК. Описи справ відділу є підставою для складання річного розділу зведеного опису справ установи, за яким справи передаються на зберігання до державних архівів.

Зведений опис справ постійного строку зберігання установи складається в чотирьох примірниках і підлягає обов'язковому затвердженню ЕПК відповідного державного архіву через два роки після завершення справ у діловодстві. Для затвердження до державного архіву надсилаються всі чотири примірники описів, один з яких після затвердження залишається в державному архіві, а решта повертається установі. Відповідно до затверджених описів установа зобов'язана передавати справи до державного архіву в установлені строки. Зведені описи справ тривалого строку зберігання складаються у двох примірниках і оформляються, як і описи на справи постійного зберігання. Описи справ тривалого строку зберігання державним архівом не затверджуються. Закінчені діловодством справи постійного та тривалого строків зберігання разом з реєстраційними журналами, контрольно-обліковими картками на документи передаються в архівний підрозділ установи через два роки після завершення їх у діловодстві (наприклад, справи за 1995 р.

передаються в архівний підрозділ в 1998 р.). Справи тимчасового строку зберігання передаються в архівний підрозділ установи на розсуд керівника установи. Якщо окремі справи необхідно залишити в діловодстві для поточної роботи, архівний підрозділ установи оформляє видачу справ у тимчасове користування.

Передача кожної справи здійснюється працівником архівного підрозділу у присутності працівника діловодної служби лише після проведення експертизи її науково-історичної цінності, повного упорядкування та оформлення. Справи постійного та тривалого строку зберігання передаються в архівний підрозділ. У кінці кожного примірника опису керівник архівного підрозділу установи розписується у прийнятті справ з обов'язковим зазначенням цифрами й літерами кількості переданих до архівного підрозділу справ, проставляє дату. Один примірник опису повертається у відділ, усі інші залишаються в архівному підрозділі установи. Справи тимчасового строку зберігання можуть передаватися в архівний підрозділ установи за номенклатурою справ. Зберігання документів в установі забезпечується наявністю архівного підрозділу установи згідно із Законом України «Про Національний архівний фонд і архівні установи» (3814-12).

Архівні установи надають установам організаційно-методичну допомогу у вдосконаленні та організації діловодства, розробляють і затверджують обов'язкові для виконання всіма установами нормативно-правові акти з питань організації документів у діловодстві, мають право перевіряти ведення діловодства в установах і вимагати від керівників установи усунення виявлених внаслідок перевірок недоліків.

Справи зберігаються за місцем формування до передачі їх в архів суб'єкта. Підготовка справ для здачі в архів суб'єкта для їх наступного зберігання та використання – завершальний етап роботи з документами в поточному діловодстві.

Справи для передачі в архів готуються відповідно до вимог, розроблених архівними органами. Підготовка справ та передача їх в архів включає:

проведення експертизи наукової та практичної цінності документів, оформлення справ, складання описів на справи з постійними та довготривалими термінами зберігання. Ці роботи проводяться під контролем та з методичною допомогою співробітників архіву суб'єкта.

5.4. Системи збору, відновлення, поширення та зберігання інформації

Інформаційне забезпечення управління здійснюється шляхом створення на підприємстві інформаційної системи, яка включає потоки інформації по різних каналах, носії інформації, а також технічні засоби фіксування, передачі, пошуку і обробки даних.

Управляючі інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності виробничого процесу інформації та організації шляхом пристосування технічних засобів збору, накопичення, обробки і передачі інформації в сполученні з використанням аналітичних методів математичної статистики і моделей прогнозно-аналітичних розрахунків. Виділяють прості і складні інформаційні системи [88, с. 92-94].

Прості інформаційні системи забезпечують передачу інформації від місця її виникнення до управляючої особи без переробки (наприклад, одноразові усні повідомлення, повідомлення по телефону, факсу та ін.). При цьому формування управлінського рішення та його реалізація здійснюється безпосередньо управляючою особою. Прості інформаційні системи характерні для нижчих рівнів управління підприємством (ланка, бригада та ін.).

В складних інформаційних системах існують паралельні потоки первинної інформації від місць її виникнення. Переробка складної інформації включає статистичну обробку, аналіз і складні обчислення, необхідні для одержання варіантів управлінських рішень.

В залежності від місця обробки інформації розрізняють централізовані і децентралізовані інформаційні системи. Важливими класифікаційними ознаками інформаційних систем є рівні механізації (на базі оргтехніки) і автоматизації (на базі ЕОМ) процесів передачі і обробки інформаційних

потоків. За цією ознакою виділяють три види складних інформаційних систем: з низьким, середнім і високим (автоматизованим) рівнем розвитку.

Підвищення ефективності інформаційних систем досягається шляхом наскрізної побудови і сумісного використання, що дозволяє усунути дублювання і забезпечити багаторазове і повне використання інформації, встановлення певних інтеграційних зв'язків. Інформаційне забезпечення обумовлює надання користувачам зведень, необхідних для вирішення науково-виробничих задач; створення найбільш сприятливих умов для розповсюдження інформації – проведення відповідних адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів. Інформація і особливо її автоматизована обробка є важливими факторами підвищення ефективності виробництва.

Основні принципи і цілі системи інформації:

- визначення вимог до її змісту і характеру в залежності від цілей організації;
- забезпечення зберігання, використання, надання інформації в умовах централізованого і децентралізованого управління;
- визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного виробничого підрозділу;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу в плануванні, контролі, зборі і обробці цифрової інформації;
- автоматизована обробка і видача текстової інформації;
- забезпечення копіювальними пристроями і засобами зв'язку в цілому організації і окремих її підрозділів;
- автоматизація адміністративно-управлінської праці за допомогою комп'ютерної техніки [88, с. 94].

Основні задачі системи інформації:

– координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;

– визначення основних напрямів системи збору, обробки і зберігання первинних даних;

– розробка основних напрямів розвитку технології обробки інформації.

Визначення рівня потреби кожного керівника в необхідній йому інформації – важливе завдання, вирішення якого залежить від досвіду і функцій керівництва, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень.

При організації збору і реєстрації даних по принципу послідовних рішень застосовуються різні види інформаційних технологій: збір і реєстрація даних безпосередньо в процесі виробництва у формі єдиного документа і використання центральної ЕОМ для їх агрегування; обробка даних в режимі діалогу для розрахунків показників на терміналі; одержання вільного документа, використання машинолічильного носія інформації, обробка даних на комп'ютерах.

Вирішення питань впровадження нових технологій вимагає комплексного підходу, в тому числі їх вплив на положення працюючих у виробничому процесі. В цьому плані доцільним є аналіз трудових функцій працюючого, його дії, навички, здібності, умови праці. Складність представляє оцінка трудових і соціально-економічних факторів.

Характерними рисами нових технологій є: інтегрованість інформації, яка передбачає єдину уніфіковану форму надання, зберігання, пошуку, відображення і захисту даних; гнучкість (можливість адаптованої швидкої перебудови форми способу представлення інформації в процесі вирішення задачі); інтерактивність (діалоговий режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача).

Система ведення записів розробляється на основі спеціальних програм, направлених на полегшення доступу до необхідної інформації і використання нею.

До важливих видів записів відноситься:

- технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки;
- наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти та інша інтелектуальна власність;
- дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація;
- розрахунки заробітної плати працюючих;
- тексти контрактів і супроводжувальної документації;
- річні звіти і протоколи загальних зборів колективів і акціонерів;
- звітні дані для здійснення багатоваріантних розрахунків в рамках програм маркетингу по продукту і господарському підрозділу; дані для розробки планів та їх показники [123].

Носії інформації мають визначену форму, яка містить інформацію про організацію в цілому і окремо по кожному підрозділу. Кожна форма має свій перелік статистичних даних і факторологічної інформації, яка дозволяє провести детальний економічний аналіз стану і розвитку господарської діяльності організації, розробити і прийняти необхідні управлінські рішення.

Розрізняють такі види форм: для зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень.

Оскільки потреби в інформації та її змісті змінюються в залежності від внутрішніх умов, виникає необхідність в постійному уточненні і переробці форм, які містять первинні дані.

Інформаційні бази даних включають весь комплекс статистичних показників господарської діяльності організації в цілому та її виробничо-збутових підрозділів, а також факторологічний матеріал відносно всіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації. Звичайно при формуванні бази даних вирішується питання про систему її зберігання і оновлення, а також обґрунтованій ув'язці, взаємній узгодженості, можливості проведення порівнянь і співставлення даних. Це має істотне значення при об'єднанні первинних даних в укрупненні групи (файли) зі своїми реквізитами.

Бази даних безперервно оновлюються на певній системній основі з урахуванням основних користувачів – менеджерів [123].

Питання для самоконтролю

1. Які існують переваги автоматизації обробки і зберігання документів?
2. Що передбачає система групової роботи з документами?
3. Назвіть переваги систем групової роботи з документами.
4. Які функції повинна виконувати система електронного документообігу?
5. Які вимоги висуваються до системи електронного документообігу?
6. Які функціональні компоненти повинна містити системи електронного документообігу?
7. Яким підприємствам в першу чергу потрібні комп'ютерні мережі?
8. Що таке номенклатура справ і в чому її головне призначення?
9. Які існують ознаки групування документів в первинні комплекси-справи?
10. Які існують правила формування справ?
11. В чому полягає ціль створення архіву на підприємстві?
12. Назвіть і охарактеризуйте основні принципи і цілі системи інформації.

Тестові завдання

1. До переваг систем групової роботи з документами можна віднести...
 - A. можливість організації дискусійних груп між різними групами користувачів;
 - B. будь-яка нова інформація про документ відразу з'являється на екранах користувачів;
 - C. обмін персональними повідомленнями між користувачами;
 - D. всі відповіді вірні.

2. До загальних вимог, що висуваються до системи електронного документообігу відносяться:
 - A. масштабованість, розподіленість, відкритість, модульність;
 - B. структурованість, логічність, послідовність;
 - C. гнучкість, інноваційність, повнота;
 - D. простота, економічність, захищенність.

3. Номінальна ознака групування документів в первинні комплекси-справи передбачає...
 - A. групування в одну справу документів одного виду: наказів, протоколів, актів;
 - B. групування в одну справу листування з певним кореспондентом;
 - C. об'єднання в одну справу документів з одного питання;
 - D. збирання документів одного автора (комісії, суб'єкта, особи).

4. Предметно-питальна ознака групування документів в первинні комплекси-справи передбачає...
 - A. об'єднання в одну справу документів з одного питання;

- В. групування в одну справу листування з певним кореспондентом;
 - С. групування в одну справу документів одного виду: наказів, протоколів, актів;
 - Д. збирання документів одного автора (комісії, суб'єкта, особи).
5. Авторська ознака групування документів в первинні комплекси-справи передбачає...
- А. збирання документів одного автора (комісії, суб'єкта, особи);
 - В. групування в одну справу листування з певним кореспондентом;
 - С. групування в одну справу документів одного виду: наказів, протоколів, актів;
 - Д. об'єднання в одну справу документів з одного питання.
6. Кореспондентська ознака групування документів в первинні комплекси-справи передбачає...
- А. групування в одну справу листування з певним кореспондентом;
 - В. групування в одну справу документів одного виду: наказів, протоколів, актів;
 - С. об'єднання в одну справу документів з одного питання;
 - Д. збирання документів одного автора (комісії, суб'єкта, особи).
7. Підготовка справ та передача їх в архів включає:
- А. проведення експертизи наукової та практичної цінності документів;
 - В. оформлення справ;
 - С. складання описів на справи з постійними та довготривалими термінами зберігання;
 - Д. всі відповіді вірні.
8. До основних задач системи інформації належать:
- А. координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів, визначення основних напрямів системи збору, обробки і зберігання первинних даних, розробка основних напрямів розвитку технології обробки інформації;
 - В. визначення вимог до її змісту і характеру в залежності від цілей організації, забезпечення зберігання, використання, надання інформації в умовах централізованого і децентралізованого управління;
 - С. визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного виробничого підрозділу, розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
 - Д. проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу в плануванні, контролі, зборі і обробці цифрової інформації, автоматизована обробка і видача текстової інформації.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК

А

Адаптація 115
 темп і тривалість 115
 Акт 410
 реквізити 411
 Аналіз
 зовнішнього середовища 18
 внутрішнього середовища 18
 атракція 290

Б

Бренд
 роботодавця 105
 Брендінг 120

В

Взаємодія 280
 соціальна 281
 соціально-психологічна 281
 психологічна 282

Г

Гомеостаз 311

Д

Ділові переговори 164, 257, 265
 культура ведення 164
 Діловодство 343
 Дизайн
 архітектурний 92
 інформаційний 92
 оформлювальний 92
 фірмовий 91
 Довідка 417
 реквізити 417
 Договір 412
 із господарської діяльності 412
 трудовий 385
 Документ 341

Е

Експертиза цінності документів 442
 Екстраверсія 309
 Екстранет 432
 Емпатія 208
 Етика 149
 ділових відносин 127, 128
 категорії 148
 принципи 125

професійна 146, 152, 154
 функції 148

Етикет

принципи 156
 службовий 155, 158

З

Зведений опис справ 445
 Звіт 419
 Зворотний зв'язок 196, 203
 Зв'язки з громадськістю 233,

І

Ідентифікація
 працівника з організацією 114
 Ідентичність
 корпоративна 120
 Імідж 84, 85
 бажаний 87
 внутрішній 89
 демонстративний 87
 дзеркальний 87
 зовнішній 89
 корпоративний 87
 множинний 88
 Індивідуальні особливості
 індивідуально-психологічні 304
 психічні 304
 фізичні 304
 Індивідуальність 303, 306
 Інстинкт 312
 Інструкція 365
 посадова 378
 про діловодство 368
 Інтеграція 14
 вертикальна регресивна 14
 вертикальна прогресивна 14
 горизонтальна 14
 Інтранет 431
 Інтроверсія 310

К

Кільцева система прийняття рішень 272
 Кодекс
 етичний 65, 129, 134
 законів про працю України 388, 413
 корпоративний 65, 66, 76
 професійний 67, 137
 Комунікація 190, 200

- аналогова 193
- дигітальна 193
- між керівником і підлеглими 198
- між працівниками 198
- між різними відділами 198
- Контроль
 - за виконанням документів 356, 357
 - наступний (підсумковий) 399
 - попереджувальний (поточний) 399
- Конфлікт 324
 - безрезультатний 328
 - відкритий 330
 - внутрішньогруповий 328
 - внутрішньоособистісний 328
 - діловий 329
 - дисфункціональний 328
 - емоційний 329
 - міжгруповий 328
 - міжорганізаційний 328
 - міжособистісний 328
 - між особою і групою 328
 - прихований 330
 - стабілізаційний 328
 - функціональний 328
- Критерії стратегічного вибору 23
- Культура 28
 - бюрократична 54
 - етична 141
 - корпоративна 31, 56
 - міжособистих відносин 31
 - організації 140
 - організації виробництва 31
 - органічна 54
 - особиста 93
 - partiципативна 54
 - підприємницька 52
 - працівників 31
 - структура 32
 - умов праці 31
 - управління 30
- Л
- Лояльність
 - діагностика 108
 - компоненти 107, 122
 - організаційна 104
 - працівника 104, 117
 - принципи 105
 - програма 110
 - рівні 111
 - фактори виникнення 113
 - формування 109
- М
- Метод
 - аналізу силових полів 241
 - бумеранга 211
 - варіативний 265
 - вибуху 211
 - видимої підтримки 211
 - використання авторитетів 212
 - витягу висновків 211
 - двосторонньої аргументації 210
 - Дельфі 25
 - дискредитація особистості партнера 212
 - запитань-пасток 212
 - ізоляції окремих положень 212
 - інтеграції 266
 - компромісний 267
 - «мозкової атаки» 24, 270
 - позитивних відповідей 211
 - порівняння 210
 - протириччя 211
 - складання сценаріїв 25
 - соціальної ревізії 80
 - уповільненого темпу 210
 - урівноважування 266
 - фундаментальний 210
 - SWOT-аналізу 241
- Механізм
 - формування організаційної культури 33
- Місія 7
- Моделювання 34
- Моббінг 179
 - горизонтальний 181
 - вертикальний 182
 - форми 184
- Мораль
 - професійна 154
- Н
- Навіяння 130
- Наказ 130
 - з питань основної діяльності 408
- Нарада 268
 - автократична 269
 - вільна 269
 - диктаторська 269
 - дискусійна 269
 - інструктивна 270
 - оперативна 270
 - проблемна 269
 - сегрегативна 269
- Номенклатура справ 433
 - зведена 438

- типова 434
- Норми 72
 - внутрішнього трудового розпорядку 41
 - моральні 147
- П**
- Паблік рілейшнз 233
- Підхід
 - гуманістичний 49, 51
 - корпоративний 51
 - управлінський 47
 - органічний 47
- Планування 17
 - стратегії 18
- Положення 361
 - про дисципліну 44
 - про службу діловодства 361
 - про структурні підрозділи 379
- Правила
 - внутрішнього трудового розпорядку 386
- Презентація 101, 298
- Прес-конференція 101, 295
- Прес-реліз 100
- Протокол 405
 - реквізити протоколу 406
- Р**
- Регламентация діяльності 70
- Ресурси 72
- Роль
 - соціальна 166
- С**
- Самоактуалізація 106
- Самореалізація 105, 106
- Стандарти
 - корпоративні 121
- Система
 - групової роботи з документами 430
 - документообігу 429, 430
 - зберігання даних 431
 - імпорту-експорту документів 431
 - управління документами 431
 - управління доступом 431
- Слухання 206
- Соціально-психологічний кімат 173,
- Спілкування 303
 - взаємовплив 302
 - гуманістичний стиль 191
 - маніпулятивний стиль 191
 - ритуальний стиль 191
- Спосіб використання ЗМІ
 - непрямий 254
 - прямий 252
- Стандартизація 348
- Статут 402
- Стереотип 202
- Стиль
 - ділових відносин 92
 - компромісу 335
 - конкуренції 334
 - оратора 219
 - приспосовування 336
 - співробітництва 334
 - уникання 335
 - управління 92
 - фірмовий 91
- Стратегії
 - активні 13
 - використання переваг великої організації 16
 - виходу з ніші 17
 - диверсифіковане зростання 15
 - загальні 13
 - збереження 17
 - зростання 13
 - інтегроване (комплексне) зростання 14
 - комбінування 16
 - копіювання 16
 - обмеженого зростання 13
 - пасивні 13
 - участі у виробництві товару великої організації 16
 - скорочення 15
- Строки виконання документів
 - індивідуальні 355
 - типові 355
- Сумісність 280
- Т**
- Темперамент 306
 - меланхолічний 308
 - сангвінічний 307
 - флегматичний 308
 - холеричний 307
- Технологія 39, 345
- Тип керівника 317
- Традиції 71
- У**
- Уніфікація документів 348
- Управління
 - поведінкою працівників 168

Ф

- Формування організаційної культури 33
 - принцип алгоритмічності 36
 - принцип гармонійності 36
 - принцип поєднання 37
 - принцип прозорості 36
 - принцип ресурсозабезпечення 36
 - принцип рівноваги 37
 - принцип синергетики 37
- Франчайзинг 16

Х

- Характер 304

Ц

- Цінності
 - працівників 107

ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. – К. : Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.
2. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Назва з екрану.
3. Про затвердження Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. № 1242. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-tipovoyi-instrukciyi-z-dilovodstva-u-cent-doc80117.html>. – Назва з екрану.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія : навч.-метод. посіб. / Н.М. Ануфрієва, Т.М. Зелінська, Н.О. Єрмакова. – К. : Каравела, 2009. – 216 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса. В кн. : Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 324 с.
8. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
9. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік-релейшнз : монографія. / В. Бебик. – К. : МАУП, 2005. – 440 с.
10. Бенедиктова В.И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. / В.И. Бенедиктова. – М. : Ин-т новой экономики, 1996. – 208 с.
11. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності : навч. посіб. / В.С. Білоус. – К. : КНЕУ, 2005. – 275 с.
12. Бодалев А.А. Общая психодиагностика / А.А. Бодалев, В.В. Столин, В.С. Аванесов. – СПб. : Речь, 2000. – 440 с.
13. Блэк С. Паблік рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк. – Пер. с англ. – М. : Агентство печати Новости, 1990. – 370 с.
14. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кантуревського. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
15. Большаков А.С. Современный менеджмент : теория и практика. / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента (The Essence of Strategic Management) / К. Боумэн. – Пер. с англ. Л.Г. Зайцева. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.
17. Браим И.Н. Этика делового общения: учеб. пособ. / И.Н. Браим. –

Минск : Экоперспектива, 1996. – 305 с.

18.Брасс А.А. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А.А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.

19.Бражник В.В. Как успешно провести презентацию? / В.В. Бражник. – Томск : Новый век, 2005. – 241 с.

20.Бралатан В.П. Професійна етика : навч. посіб. / В.П. Бралатан, Л.В. Гуцаленко, Н.Г. Здирко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.

21.Будко О.О. Стан соціально-психологічного клімату в трудових колективах органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / О.О. Будко // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 1(32). [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/4/03.pdf>. – Назва з екрану.

22.Варій М.Й. Психологія : навч. посіб. / М.Й. Варій. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.

23.Ведение переговоров и разрешение конфликтов – On negotiation and conflict resolution / Пер. с англ. Ред. Е. Харитоновна, Р. Пискотина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.

24.Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, О.М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.

25.Виханский О.С. Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

26.Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В.В. Толкованов, Н.В. Щербак, Т.В. Василевська, В.П. Удовиченко; за ред. В.В. Толкованова, Н.В. Щербак. – К. : Центр досліджень питань місцевого і регіонального розвитку та сприяння адміністративній реформі, 2008. – 212 с.

27.Гасюк Л.М. До проблеми визначення сутності поняття «професійна етика» / Л.М. Гасюк // Теоретичні питання освіти та виховання. – К., 2001. – Вип. 14. – С. 100-102.

28.Геращенко Л. Азбука рекламы / Лариса Геращенко. – М. : Диаграмма, 2005. – 320 с.

29.Герчикова И.Л. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособ. / И.Л. Герчикова. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.

30.Гордеев М. Регламентация деятельности персонала / Михаил Гордеев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.jobs.ua/hr/manager/управление_personalom/77/. – Заголовок с экрана.

31.Грузінова Л.П. Трудове право України : курс лекцій / Л.П. Грузінова, В.Г. Короткін. – К. : МАУП, 2003. – Ч. 1. – 128 с.

32.Грэттон Л. Живая стратегия : Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Линда Грэттон. – Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.

33.Деловое администрирование : практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001. – 175 с.

34.Демидович О. Мобінг немає національності: Емоційне насилля на

роботі в Іспанії та країнах Європейського Союзу / О. Демидович // Профспілки України. – 2006. – № 6. – С. 21-24.

35. Діденко А.Н. Сучасне діловодство : навч. посіб. / А.Н. Діденко. – 3-тє вид. – К. : Либідь, 2001. – 384 с.

36. Дизель П.М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Р.У. Мак-Кинли. – Пер. с англ. – М. : Фонд за економ. грамотность, 1993. – 272 с.

37. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение / Бобби Джи. – Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 221 с.

38. Документалістика : конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://books.br.com.ua/8722>. – Назва з екрану.

39. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы / Владислав Доминяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40.

40. Дональдсон М.К. Умение вести переговоры / М.К. Дональдсон, М. Дональдсон. – М. : Диалектика, 2000. – 224 с.

41. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей : навч. посіб. / М.С. Дороніна. – К. : КМ Academia, 1997. – 191 с.

42. Дороніна М. Психологія управління : навч. посіб. / М. Дороніна, А. Григоренко – Х. : ХДЕУ, 2008. – 548 с.

43. Дохолян С.В. Психологічні типи ваших колег і співробітників / Сергій Володимирович Дохолян. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://crk-knteu.kiev.ua/63581-Psihologicheskie_tipy_vashih_kolleg_i_sotrudni_kov.html. – Назва з екрану.

44. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. / Т.В. Дуткевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.

45. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы : Регламентация и управление : учеб. / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 150 с.

46. Етика ділового спілкування: навч.-метод. посіб. / Упор. Л.А. Чабак. – Чернігів : ЦППК, 2011. – 16 с.

47. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т.Б. Гриценко, С.П. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук, Н.В. Чуприк, Л.П. Анохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

48. Етика : навч. посіб. / В.О. Лозовой, М.І. Панов, О.А. Стасевська та ін.; за ред. проф. В.О. Лозового. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 224 с.

49. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.

50. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. / Лотар Зайверт. – М. : Экономика, 1990. – 115 с.

51. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 241-248.

52. Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент / А. Зверинцев. – СПб. : Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.

53. Зінчина О.Б. Конфліктологія : навч. посіб. / О.Б. Зінчина. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 164 с.

54. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова. –

СПб., Рига : Эксперимент, 1997. – 69 с.

55.Игнатъев Д. Настольная энциклопедия Public Relations. / Д. Игнатъев, А. Бекетов. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с.

56.Иванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум / І.В. Иванова. – К. : КНТЕУ, 2001. – 247 с.

57.Иванова Т.В. Діловодство в органах держ управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. / Т.В. Иванова, Л.П. Піддубна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 360 с.

58.Ільчук Г. Вплив соціально-психологічних аспектів управління на ефективність системи менеджменту в організації / Г. Ільчук, П. Ільчук, Ю. Дацко // Вісник Львівського державного університету новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 4. – С. 125-133.

59.Кайдалова Л.Г. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л.Г. Кайдалова, Л.В. Пляка. – Х. : НФаУ, 2011. – 132 с.

60.Казміренко Л.І. Психологічне забезпечення діяльності працівників міліції під час проведення масових спортивних заходів : навч. посіб. / Л.І. Казміренко, В.Г. Андросюк, В.Ц. Абрамян. – Чернівці : Наші книги, 2010. – 63 с.

61.Карташова Л.В. Организационное поведение : учеб. / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 384 с.

62.Катлип М. Скотт Паблик рилейшнз. Теория и практика : учеб. пособ. / М. Скотт Катлип, Х. Аллен Сентер, М. Глен Брум. – 8-е изд., пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 624 с.

63.Керрол Э. Психология эмоций / Э. Керрол, Д. Изар. – М., 2000. – С. 310-330.

64.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 406 с.

65.Кириленко М. Мобінг / М. Кириленко // Дзеркало тижня. – 2008. – № 3. – С. 25.

66.Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є.Сухомлин. – Херсон : Олді-плюс, 2006. – 288 с.

67.Коваль А.П. Ділове спілкування : навч. посіб. / А.П. Коваль. – К. : Либідь, 1992. – 280 с.

68.Ковнеров О.Є. Соціально-філософські аспекти виникнення й призначення професійної етики / О.Є. Ковнеров // Вісник. – 2008. – Вип. 17. – С. 144-150.

69.Козоріз В.П. Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В.П. Козоріз, Н.І. Лаписька. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

70.Конфлікти : психологічні шляхи попередження і подолання : лекція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://center.kw.ukrtel.net/pdf/Konflikt.pdf>. – Назва з екрану.

71. Кочкуров А.М. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения эффективного использования трудового потенциала в туризме / А.М. Кочкуров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/V_Ditb/2010_14/81.pdf. – Назва з екрану.
72. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учеб. пособ. для вузов / Ю.Д. Красовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 511 с.
73. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 296 с.
74. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Львівська політехніка, 2008. – 244 с.
75. Культура ділового спілкування : навч. посіб. / Укл.: Л.Г. Губенко, В.Д. Немцов. – К. : ЕксОб, 2000. – 200 с.
76. Курбатов В.И. Искусство управлять общением / В.И. Курбатов. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1997. – 352 с.
77. Левицький В.М. Психологія роботи з людьми : навч. прогр. дисц. (для бакалаврів) / В.М. Левицький, Н.Л. Коломинський. – К. : МАУП, 2005. – 28 с.
78. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления / М. Е. Литвак. – 7-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 304 с.
79. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В.С. Лозниця. – К. : УВПК, 2000. – 512 с.
80. Мадди С.Р. Теории личности: сравнительный анализ / Сальваторе Р. Магди. – Пер. с англ. – СПб. : Речь, 2002. – 539 с.
81. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как «деловая» этика / Дж. Максвелл. – Пер. с англ. Е.А. Самсонов. – Минск : Попурри, 2004. – 192 с.
82. Максименко С.М. Загальна психологія : навч. посіб. / С.Д. Максименко, В.О. Соловієнко. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
83. Мала Н.Т. Конфлікт у організації : класифікація та моделювання / Н.Т. Мала, Л.Є. Угрин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 212-219.
84. Мамонтов С. Тактика ведения переговоров / С. Мамонтов. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
85. Мартиненко М.М. Основы менеджменту : підруч. / М.М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
86. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учеб. / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
87. Машков В.Н. Психология управления : учеб. пособ. / В.Н. Машков. – М. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 208 с.
88. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424 с.
89. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

90. Менеджмент XXI века / Пер. с англ.; под ред. С. Чоудхари. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
91. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, Є.Г. Рясних; за редакцією Л.І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
92. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – Пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
93. Митителло В.Л. Этика и этикет делового человека / В.Л. Митителло. – Самара : Книга, 1992. – 107 с.
94. Моббинг : эмоциональное насилие на работе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psyvita.ru/seredina/43/>. – Заглавие с экрана.
95. Назаров В.Н. Этика : словарь афоризмов и изречений / В.Н. Назаров, Е.Д. Мелешко. – М. : Аспект-пресс, 1995. – 335 с.
96. Никуленко Т.Г. Организационное поведение : учеб. пособ. / Т.Г. Никуленко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2006. – 407 с.
97. Новиков Б.В. Основы адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новиков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : ЦНЛ, 2004. – 560 с.
98. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб. : Речь, 2003. – 192 с.
99. Оксинайд К.Э. Организационное поведение : учебник / К.Э. Оксинайд. – М. : КНОРУС, 2009. – 480 с.
100. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібн. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
101. Організація діловодства в органах державної податкової служби України : навч. посіб. / Володимир Васильович Коваленко, Олександр Федотович Савченко, Наталія Іванівна Зикун, Оксана Василівна Цимбалюк. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 104 с.
102. Осовська Г.В. Основы менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
103. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
104. Палеха Ю. Подготовка положения о структурном подразделении / Юрий Палеха. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1331>. – Назва з екрану.
105. Пилат Н. Особливості самоактуалізації та цінностей особистості в контексті лояльності персоналу до організації / Н. Пилат // Проблеми загальної психології та педагогічної психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України; за ред. С. Д. Максименка. – К., 2011. – Т. XIV. – Ч. 1. – С. 234-240.
106. Правила внутрішнього трудового розпорядку. ЗРАЗОК. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.kadrovik01.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=86. – Назва з екрану.
107. Первушина М. Построение корпоративной культуры компании / Марина Первушина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/publication/postroenie_korporativnoj_kulturi_kompanii.

– Заголовок с экрана.

108. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. – СПб. : Питер, 2006. – 120 с.

109. Піл М. Успішна презентація : за тиждень / М. Піл. – 2-ге вид. – К. : Британська Рада в Україні, 2000. – 96 с.

110. Писаревський І.М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник / І.М. Писаревський, С.А. Александрова. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 230 с.

111. Поваляева М.А. Невербальные средства общения / М.А. Поваляева, О.А. Рутер. – Ростов на/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.

112. Положение о делопроизводстве. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/polozhenie-o-deloproizvodstve.html>. – Заглавие с экрана.

113. PR технологии в гостиничном бизнесе / Под ред. Ф.С. Шолоха. – М. : Новое знание, 2003. – 231 с.

114. Процко Н.В. Атракція як соціально-психологічний феномен / Н.В. Процко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – Чернігів, 2009. – Вип. 74. – Т. 2. – С. 109-112.

115. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів : навч. посіб. – Київ, 2010. – 67 с.

116. Психология и этика делового общения : учеб. / Под ред. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 328 с.

117. Рихліцька О.Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації / О.Д. Рихліцька // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С.89-97.

118. Робинсон Д. Добейся от людей наилучшего / Давид Робинсон. – Пер. с англ. – М. : ПАИМС, 1994. – 215 с.

119. Робсон М. Реинжириринг бизнес-процессов : Практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах. – Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.

120. Родлер К. Психология труда и организационная психология. Управление в организациях / К. Родлер, Э. Кирхлер. – Т. 2. – Харьков : Гуманитар. центр, 2003. – 128 с.

121. Романова Л.В. Управління підприємницькою діяльністю : навч. посіб. / Л.В. Романова. – Дніпропетровськ : ЦНЛ, 2006. – 240 с.

122. Романовський О.Г. Ділова етика : навч. посіб. / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, О.М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с.

123. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

124. Савенко О. Стань творцем свого життя / Олена Савенко // Шкільний світ. – 2012. – № 20 (628). – С. 10-11.

125. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.

126. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Людмила Савчук, Аліна Бурлакова. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://personal.in.ua/article.php?id=68>. – Назва з екрану.

127. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підруч. / М.Г. Саєнко. –

Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

128. Сачалко Б. Мобінг : все частіше українці стають жертвами цькування на роботі / Б. Сачалко, А. Моос // Дзеркало тижня. – 2009. – № 48 (614). – С. 18.

129. Сельченкова С.В. Діловодство : практ. посіб. / С.В. Сельченкова. – К. : Інкунабула, 2009. – 480 с.

130. Сенчук Ж. Розвиток корпоративної культури як інноваційний напрям діяльності керівника загально-освітнього навчального закладу / Ж. Сенчук // Нова педагогічна думка. – 2013. – № 3 (75). – С. 24-26.

131. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. / О.Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

132. Соколян М. Внутрішній комунікаційний аудит / М. Соколян // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm109.html>. – Назва з екрану.

133. Соломанидина Т.О. Мотивація трудової діяльності персоналу / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управління персоналом. – 2005. – № 4. – С. 33-35.

134. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 327 с.

135. Стернин И. Кодекс корпоративной этики : эпизод 2, или Исполнение кодекса корпоративной этики : способы решения и проблемы / Илья Стернин, Наталья Панферова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://old.e-executive.ru/publications/specialization/article_3683/. – Заголовок с экрана.

136. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления : учеб. / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 416 с.

137. Стошкус К. Этикет в развитии общества / К. Стошкус // Этическая мысль, 1988 : науч.-публицист. чтения. – М., 1988. – С. 240-257.

138. Сурмин Ю.П. Теория социальных технологий / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.

139. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : ІНКІОС, 2005. – 366 с.

140. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є.Б. Тихомирова, С.Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 389 с.

141. Управление персоналом : учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

142. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

143. Федунина Н.Ю. Проблема личности в трудах Пьера Жане / Н.Ю. Федунина // Вопросы психологии. – 2003. – № 1. – С. 117-128.

144. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражений / Роджер Фишер, Уильям Юри. – Пер. с англ. А. Горелова; предисловие В.А. Кременюк. – М. : Наука, 1992. – 150 с.

145. Фомичев А.Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. / А.Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2003. – 227 с.

146. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях : Руководство для менеджера / Дж.У. Хант. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – С. 201.
147. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с.
148. Холл С. Мир наедине с собой : Производство новостей / С. Холл. – Пер. с англ. – Нью-Йорк, 1972. – 347 с.
- 149.29. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
150. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Г.Л. Чайка; передмова Г.О. Шепелюк. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
151. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка. – 3-тє вид., стереотип. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
152. Шавкун І.Г. Менеджер ХХІ століття : проблеми та напрямки підготовки / І.Г. Шавкун // Культурологічний вісник : Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпряниці. – Вип. 17. – Запоріжжя : Просвіта, 2006. – С. 106 – 111.
153. Шапран О. Педагогічні умови інноваційної професійної підготовки майбутніх учителів в університетських комплексах / О. Шапран // Вісник Інституту розвитку дитини. Серія : Філософія, педагогіка, психологія : зб. наук. пр. – К. : Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2010. – Вип. 12. – С. 95-102.
154. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 384 с.
155. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента : науч.-практ. пособ. / Г.В. Щёкин. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.
156. Шмидт Р. Искусство общения (Практикум делового человека) / Р. Шмидт. – Пер. с нем. – М. : Интерэксперт, 1992. – 79 с.
157. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
158. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Джен Ягер. – М. : АОЗТ «Джон Уайли энд санз», 1994. – 284 с.
159. Янчевский В.Г. Основы менеджмента : учеб. пособ. / В.Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 224 с.

Навчальне видання

Навчальний посібник

для магістрів спеціальності 8.18010018 – Адміністративний менеджмент

МЕРЗЛЯК АНЖЕЛА ВІТАЛІЇВНА, д.держ.упр., професор;

ЗАЇКА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА, к.держ. упр.;

БЕЗЗЕМЕЛЬНА ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА, к.е.н., доцент;

СТРІЛЬКО ЯНА СЕРГІЇВНА, к.держ.упр.;

КОВАЛЕНКО ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА, к.держ.упр.;

СКРЯБІНА ДАР'Я СЕРГІЇВНА

ТЕХНІКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Редактор:

Технічна верстка:

Надруковано з готових депозитів замовника
Підписано до друку «___» _____ 200_ р. Формат 60x84 ¹/₁₆
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Обсяг ___ ум.др.арк. Тираж 100 прим. Замовлення № ____
Класичний приватний університет
69002, Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б