

Міністерство освіти і науки України  
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет  
імені Григорія Сковороди»  
Фінансово-гуманітарний факультет  
Кафедра документознавства

# **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКЕТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Переяслав-Хмельницький – 2019

УДК 543.05

Зленко Алла Миколаївна, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Навальна М.І., доктор філологічних наук, професор кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

Шульська Н.М., кандидат філологічних наук, доцент кафедри соціальних комунікацій Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки.

Ісайкіна О.Д., кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».

Корпоративна культура та етикет: навчальний посібник / Уклад. А.М. Зленко. Переяслав-Хмельницький: К.С.В., 2019. 324 с.

Навчальний посібник розроблено для виконання самостійної роботи та практичних завдань з курсу «Корпоративна культура та етикет» студентами магістратури спеціальності «Професійна освіта. (Документознавство)», денної та заочної форми навчання.

Рекомендовано вченою радою Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» (протокол №2 від 18.09.2019 р.).

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює процес старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності, отже, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу в організації. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомого значення для прибуткового функціонування організації.

Корпоративна культура вбирає в себе питання мотивації персоналу, стилю керівництва, вплив особистості керівника тощо, а також охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому матеріальні цінності і моральні норми, прийнятий кодекс поведінки й укорінених ритуалів, манера персоналу вдягатися і встановлені стандарти якості. Тому ефективне управління персоналом передбачає тісну інтеграцію управлінських форм і методів з корпоративною культурою організації. І навпаки – важливою сферою управління культурою є кадрова система.

Діловий етикет життєво важливий і для створення гармонійного ділового середовища, і для представлення вашої компанії, вашого бізнесу в максимально вигідному світлі. Багато людей вважають свої професійні знання та вміння найбільш важливим фактором для отримання бажаної роботи та для досягнення успіхів у просуванні по кар'єрній драбині. Водночас не менша кількість людей вважає, що вміння співпрацювати, знаходити спільну мову з колегами та клієнтами є більш важливими тому, що це допомагає встановлювати необхідні

зв'язки та контакти, відчиняти «зачинені» двері, полегшує робочий процес у цілому.

**Мета:** оволодіння студентами сучасними уявленнями про діловий етикет та корпоративну культуру, методи її діагностики та корекції, використання корпоративної культури для зміцнення іміджу організації, підвищення її цілісності.

**Завдання:**

- надати базові знання про сутність, сучасні концепції та типології корпоративної культури;
- ознайомити з методами діагностики та корекції корпоративної культури та сформувати навички її дослідження і формування;
- уявити значення корпоративної культури для формування позитивного іміджу установи соціокультурної сфери та налагодження зв'язків з громадськістю;
- сформувати у студентів первинні практичні навички управління проектними групами, командами та колективами. Знання теорії і методів управління командами необхідні для успішного продукування та реалізації інноваційних проектів у соціокультурній сфері.

**Предмет:** загальні питання організації ділової кореспонденції; роль та місце інформації в роботі керівника; система документації та її класифікація; особливості нормативної бази в сфері управління документацією України та відповідні міжнародні стандарти.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні отримати

**знання:**

- базових понять (соціальна ідеологія, корпоративна культура, субкультури, запобігання кризам та конфліктам, команда, лідерство) та основних підходів до їх аналізу у соціокультурній сфері;
- основних завдань корпоративної культури та її значення для структур соціокультурної сфери;
- чинників, що впливають на особливості корпоративної культури, напрямів і форм роботи з формування корпоративної культури;

- типів і стратегій командної взаємодії, а також змісту та психологічних основ формування лідерства в команді;
- професійно важливих якостей і компетенцій керівника, необхідних для його роботи в команді;
- життєвих циклів команди, кризи становлення і розвитку команди в організації;
- інструментів формування командного духу і структури команди, етапів розвитку команди та основ групової динаміки;
- прикладних аспектів формування та прояву корпоративної культури та ділового етикету у соціокультурній сфері (зокрема, в освіті, в культурі та індустрії дозвілля, у шоу-бізнесі, у соціальній сфері, в діяльності громадських організацій тощо).

**вміння:**

- застосовувати одержані знання для проведення наукового аналізу стану й напрямів розвитку громадської думки щодо культурної політики та роботи відповідних служб;
- проводити аналітичну і дослідницьку роботу з оцінки стану корпоративної культури;
- формувати корпоративну культуру за допомогою вивчених технологій;
- транслювати цінності всередині організації; використовувати корпоративну культуру для зміцнення іміджу організації;
- використовувати прийоми зміни корпоративної культури для оптимізації зв'язків організації з громадськістю;
- планувати оцінку ефективності діяльності команди, розраховувати економічну і соціальну ефективність команди;
- формувати команду для вирішення поставлених цілей, управляти конфліктами і стресами в команді;
- реалізувати заходи, пов'язані із організацією інформаційного обміну та досягнення порозуміння між окремими групами в колективі та визначати етап розвитку команди;
- визначати ступінь вираженості компетенцій керівника, виявляти стратегії його мислення;
- аналізувати, оцінювати та розвивати власні здібності працювати в команді, керувати людьми та підкорятися.

*Очікувані результати навчання.*

Вивчення даної дисципліни передбачає оволодіння загальними компетентностями (ЗК 2, ЗК 3, ЗК 7), зокрема:

***Ціннісно-світоглядні (ЗК2):***

- здатність реалізувати свій особистий потенціал у суспільно-політичному житті країни;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- цінування та повага різноманітності та мультикультурності;
- здатність працювати в міжнародному контексті.

***Соціально-економічні (ЗК3):***

- здатність аналізувати соціально значущі процеси і проблеми;
- здатність діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність усвідомлювати рівні можливості та гендерні проблеми;
- здатність ефективно працювати в умовах ринкової економіки.

***Загальнонаукові (ЗК7):***

- здатність до власного інтелектуального розвитку та навчання впродовж життя, до самовиховання;
- здатність використовувати загальні методи наукових досліджень та проводити дослідження в галузі фаху;
- здатність застосовувати наукові знання при постановці та вирішенні професійних завдань.

*Програмними результатами навчання є:*

**ПРН1.** Готовність брати участь у функціонуванні демократичних інститутів, аналізуючи державно-політичні, національно-культурні, соціально-економічні та особистісно значущі процеси, реалізувати свій потенціал через громадянську відповідальність і патріотизм.

**ПРН2.** Сформованість гуманістичного світогляду, духовно-політичних, національно-культурних орієнтирів; дотримання моральних та етичних принципів особистості, толерантність до різних етнокультур і релігій; розуміння законів розвитку мистецтва і розмаїття форм естетичного ставлення людини до світу.

**ПРН3.** Здатність аналізувати соціально значущі проблеми і процеси, ефективно працювати в умовах ринкової економіки на основі знань процесів функціонування й розвитку суспільства.

**ПРН4.** Здатність ефективно використовувати правові знання, застосовувати законодавчі акти і нормативно-правові документи в особистому житті та професійній діяльності, відповідати за прийняті рішення та їх реалізацію.

*Передумови для вивчення дисципліни.* Навчальна дисципліна «Корпоративна культура та етикет» є однією з провідних дисциплін вільного вибору студента при підготовці фахівців з документознавства. Курс тісно пов'язаний з такими загальнопрофесійними та спеціальними дисциплінами, як «Діловий етикет», «Управління персоналом», «Ділове адміністрування» та ін.

# **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКЕТ»**

## ***Тема 1. Предмет корпоративної культури.***

### ***Типи корпоративних культур***

Культура як цілісна система цінностей. Корпоративна культура. Становлення корпоративної культури як наукової дисципліни. Відмінності організаційної та корпоративної культури. Історія досліджень у галузі корпоративної культури. Корпоративна культура в контексті національної культури. Зміст корпоративної культури. Функції корпоративної культури. Чинники, що впливають на корпоративну культуру. Рівні організаційної культури (Е. Шейн). Значення корпоративної культури для фахівця з менеджменту. Класифікація корпоративних культур. Критерії корпоративної культури. Типологія Дж. Зоненфельда. Типологія Р. Акоффа. Типологія Т. Дейла і А. Кеннеді. Типологія М. Бурке. Типологія Г. Хофштеде. Організаційні моделі Л. Костянтина. Типи культур Ч. Хенді. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей Р. Куїнна і Дж. Рорбака. Парадигма Д. Коула. Типи корпоративних культур на різних стадіях розвитку організації. Культура як контроль та як нормативний порядок. Структурні елементи корпоративної культури (матеріальні, духовні, знаково-символічні).

## ***Тема 2. Формування корпоративної культури.***

Поняття і зміст процесу формування корпоративної культури. Підходи до формування корпоративної культури. Фактори, що впливають на корпоративну культуру. Корпоративні культури, що виділяються в Україні (органічна, бюрократична, підприємницька, партисипативна). Розробка і прийняття документів організації: Місія, Корпоративний кодекс, Філософія. Особливості цих документів в організаціях соціокультурної сфери. Регулярна демонстрація



потрібної поведінки лідерами компанії: формальними і неформальними. Навчання навичкам, які особливо важливі для нової культури. Міфи і легенди. Культура організації на етапах її життєвого циклу. Динаміка культурних змін. Механізми зміни культури. Управління та умови успішного проведення змін. Проблеми адаптації. Лояльність. Відданість організації як складова корпоративної культури. Механізми поширення організаційної культури. Розвиток субкультур. Дефекти культури організації. Роль засновників. Роль фахівця зі зв'язків з громадськістю у формуванні корпоративної культури.

### ***Тема 3. Діловий етикет – невід'ємна складова корпоративної культури***

Значення етикету для досягнення успіхів у діловій сфері. Світський та діловий етикет. Найпоширеніші помилки у сфері ділового етикету. У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху. Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен почуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Без такого вміння можна просто втратити свій бізнес. У сучасному житті багато товарів та послуг мало чим різняться між собою, саме тому часто вирішальним моментом для прийняття рішення клієнтом про вибір конкретного продукту, конкретної фірми/компанії може стати (і стає) те, як саме ми ставимося до потенційних і наявних покупців/споживачів. Ввічливі професійні манери є ключовим компонентом якості (яка і привертає увагу до товару/послуги та ін.).

### ***Тема 4. Атрибути та стандарти корпоративної культури.***

Корпоративні стандарти як частина корпоративної культури. Середньостатистичний перелік корпоративних стандартів: відносини з колегами; відносини з клієнтами; робоче місце; відносини із зовнішнім

середовищем (захист інтересів компанії, збереження комерційної таємниці, способи подання і просування компанії). Зовнішні атрибути корпоративної культури. Структура організації та спрямованість її діяльності як чинники, що визначають корпоративні стандарти. Базові складові ставлення до персоналу та ставлення до роботи в архітектурі корпоративної культури. Артефакти організаційної культури (цінності, основні переконання, ритуали, церемонії, символіка, дрес-код) та їх роль у структуруванні корпоративної культури. Глибинні цінності. Спілкування, трудова етика і зразки поведінки. Організація і проведення корпоративних заходів у процесі формування стандартів корпоративної культури.

### ***Тема 5. Ділова комунікація***

Норми та принципи ділового спілкування (усного та письмового), поведінки у різних ділових ситуаціях (вітання, рекомендування, ведення неформальної бесіди, проведення ділового інтерв'ю, організація та проведення робочих зустрічей, засідань, ділових обідів, підготовка ділових поїздок як у межах країни, так і закордон). Правила етикету у невербальній комунікації. Кінетичні особливості невербального спілкування. Жести, їх «розшифрування». Жести відкритості, підозрливості, захисту, роздумів і оцінки сумніву, неузгодженості. Міміка. Пози. Особливості невербального спілкування. Зони просторової території людини. Інтимна, особиста, соціальна, публічна зони. Розташування учасників переговорів: кутове розташування, позиція ділової взаємодії, конкуруючо-оборонна позиція, незалежна позиція. Візуальний контакт. Види поглядів, їх тлумачення дій, що рекомендуються. Міжнаціональні відмінності невербального спілкування.

## ***Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників***

Поняття і види мотивації. Моделі та теорії мотивації. Змістовні (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд), процесорні (очікування і справедливості), цільової орієнтації, вікарні теорії. Економічні та неекономічні стимули. Мотивуючі та демотивуючі чинники. Ланцюг: потреби – мотив – стимул – мотивація. Діяльність менеджера соціокультурної сфери у площині мотивації персоналу. Оцінка мотивації та трудового настрою колективу. Методики оцінки мотивації співробітників. Методики оцінки психологічного клімату в колективі. Методика визначення структури колективу і відносин всередині групи. Позитивний соціально-психологічний клімат як додатковий чинник позитивної мотивації. Стрес, його причини на роботі, організаційні та індивідуальні методи запобігання стресів. Емоційне вигорання та його основні симптоми. Демотивуючий вплив емоційного вигорання. Найбільш поширені причини емоційного вигорання працівників соціокультурної сфери. Агресивність, її природа. Поняття фрустрації. Способи виходу зі стану фрустрації. Способи управління емоціями. Проблема утисків у колективі: травля, цькування (мобінг) і домагання (харасмент) як організаційні явища: причини, наслідки.

## ***Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімбілдингу***

Фактори, що визначають ролі в команді. Три групи ролей в команді. Функціональні ролі. Командні ролі. Інтелектуальні ролі. Загальні характеристики ролей. Позитивні характеристики. Допустимі слабкості. Необхідність адекватного і гнучкого розподілу ролей. Оптимальні для співробітників методи роботи. Стилi керівництва. Співвідношення понять лідерства і керівництва. Роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Особливості особистості керівника. Прояв культури керівника в моделях його поведінки.

Відносини керівник-підлеглий. Культура проведення нарад. Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз). Індивідуальна професійна самобутність («своє місце»). Компетенції керівника. Стили керівництва. Типологія лідерства. Формальний і неформальний лідер. Функції лідера. Управлінська команда як лідерський ансамбль. Особистісно-професійні характеристики лідера. Роль лідера у формуванні команди. Лідерство і трансляція цінностей в організації. Стратегічне мислення керівника (мислення через майбутнє).

### ***Тема 8. Стиль та імідж ділової людини***

Створення професійного іміджу ділової людини, іміджу компанії чи організації. Визначення поняття «імідж». Пріоритетні якості при створенні іміджу. Якості як наслідок освіти і виховання (моральні цінності, психічне здоров'я, здатність до міжособистого спілкування). Якості, які пов'язані з життєвим і професійним досвідом людини. Моделі поведінки. Етикетні моделі, значення зовнішнього вигляду у створенні іміджу. Основні вимоги до одягу ділової людини; традиційний діловий гардероб; неформальний діловий одяг; важливі складові професійного іміджу ділової людини (міміка, жести, поза); особистий догляд.

### ***Тема 9. Ділові прийоми***

Організація ділових прийомів. Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення. Головні види прийомів та їх різновиди. Залежно від часу, на який вони призначені, прийоми поділяються на два типи – денні та вечірні, а також з розсаджуванням за столом чи без. Основними видами прийомів є «Келих шампанського», «Келих вина», «Сніданок», «Обід», «Обід-буфет», «Вечеря»,

прийоми типу а ля фуршет, коктейль, а також маленькі прийоми: кавовий або чайний стіл. Проведення прийомів з розміщенням.

### ***Тема 10. Конфлікти в ділових відносинах***

Проблема конфліктів є однією з ключових в ділових відносинах і охоплює всі її сфери. Тому, вміння попереджувати та вирішувати конфлікти є важливим аспектом ефективності ділових відносин.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Протягом свого життя людина пізнає світ, розвивається, творить завдяки тому, що завжди стоїть перед дилемою проблемних ситуацій. Людське життя суперечливе, у ньому кожний індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами. Тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відношень і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	лаб	с.р.		л	п	лаб	с.р.
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>Змістовий модуль I.</b>										
Тема 1. Предмет корпоративної культури. Типи корпоративних культур.	20	4	4	–	12	18	2	2	–	14
Тема 2. Формування корпоративної культури	16	2	2	–	12	20	2	2	–	16
Тема 3. Діловий етикет – невід’ємна складова корпоративної культури	16	2	2	–	12	20	2	2	–	16
Тема 4. Атрибути та стандарти корпоративної культури	16	2	2	–	12	20	2	2	–	16
Разом за змістовим модулем 1	68	10	10	–	48	78	8	8	–	62
<b>Змістовий модуль II.</b>										
Тема 5. Ділова комунікація	20	4	4	–	12	18	–	–	–	18
Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників	16	2	2	–	12	20	–	–	–	20
Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімбілдингу	20	4	4	–	12	20	–	–	–	20
Тема 8. Стиль та імідж ділової людини	16	2	2	–	12	20	–	–	–	20
Тема 9. Ділові прийоми	20	4	4	–	12	24	2	2	–	20
Тема 10. Конфлікти в ділових відносинах	20	4	4	–	12					
Разом за змістовим модулем 2	112	20	20	–	72	102	2	2	–	98

<i>Усього годин</i>	<b>180</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	–	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	–	<b>160</b>
---------------------	------------	-----------	-----------	---	------------	------------	-----------	-----------	---	------------

## ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ.

№ п/ п	Назва теми	Кіл- ть годин
<b>I Змістовий модуль</b>		10
1.	<b>Тема. Предмет корпоративної культури. Типи корпоративних культур</b>	4
	Поняття і сутність корпоративної культури	
	Структура корпоративної культури	
	Типологія корпоративної культури	
2.	<b>Тема. Формування корпоративної культури</b>	2
	Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами.	
	Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.	
	Вплив корпоративної культури на процес управління людськими ресурсами організації.	
3.	<b>Тема. Діловий етикет – невід’ємна складова корпоративної культури</b>	2
	Значення етикету для досягнення успіхів у діловій сфері	
	Світський та діловий етикет	
	Найпоширеніші помилки у сфері ділового етикету	
4.	<b>Тема. Атрибути та стандарти корпоративної культури.</b>	2
	Зовнішні атрибути корпоративної культури	
	Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди	
	Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури	
<b>II Змістовий модуль</b>		20
1.	<b>Тема. Ділова комунікація</b>	4
	Ділова комунікація та її особливості	
	Вербальні засоби ділового спілкування	
	Невербальні засоби спілкування та їх класифікація	
	Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем	
	Особливості спілкування по телефону	
	Правила спілкування в електронному просторі	
	Публічний виступ у діловому спілкуванні	
2.	<b>Тема. Корпоративна культура і мотивація працівників</b>	2
	Мотивація персоналу: сутність і значення	
	Теорії мотивації персоналу	
	Матеріальна мотивація трудової діяльності	
	Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	
3.	<b>Тема. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімблдингу</b>	4
	Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом.	
	Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.	



	Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.	
	Підвищення ефективності корпоративного управління засобами тимблдингу	
4.	<b>Тема. Стиль та імідж ділової людини</b>	2
	Означення іміджу.	
	Імідж організації.	
	Імідж ділової людини.	
5.	<b>Тема. Ділові прийоми</b>	4
	Загальні вимоги до проведення ділових прийомів	
	Види прийомів	
	Культура поведінки за столом	
	<b>Тема. Конфлікти в ділових відносинах</b>	4
	Сутність і предмет конфліктології як науки.	
	Теорії конфлікту.	
	Сутність та характерні риси конфлікту.	
	Міжособистісні конфлікти	
	Ділові конфлікти в організації.	

## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
<b>I Змістовий модуль</b>		10
1.	<b>Тема. Предмет корпоративної культури. Типи корпоративних культур</b>	4
	Поняття і сутність корпоративної культури	
	Структура корпоративної культури	
	Типологія корпоративної культури	
2.	<b>Тема. Формування корпоративної культури</b>	2
	Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами.	
	Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.	
	Вплив корпоративної культури на процес управління людськими ресурсами організації.	
3.	<b>Тема. Діловий етикет – невід’ємна складова корпоративної культури</b>	2
	Значення етикету для досягнення успіхів у діловій сфері	
	Світський та діловий етикет	
	Найпоширеніші помилки у сфері ділового етикету	
4.	<b>Тема. Атрибути та стандарти корпоративної культури.</b>	2
	Зовнішні атрибути корпоративної культури	
	Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди	
	Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури	

<b>II Змістовий модуль</b>		20
1.	<b>Тема. Ділова комунікація</b>	4
	Ділова комунікація та її особливості	
	Вербальні засоби ділового спілкування	
	Невербальні засоби спілкування та їх класифікація	
	Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем	
	Особливості спілкування по телефону	
	Правила спілкування в електронному просторі	
	Публічний виступ у діловому спілкуванні	
2.	<b>Тема. Корпоративна культура і мотивація працівників</b>	2
	Мотивація персоналу: сутність і значення	
	Теорії мотивації персоналу	
	Матеріальна мотивація трудової діяльності	
	Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	
3.	<b>Тема. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімблдингу</b>	4
	Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом.	
	Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.	
	Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.	
	Підвищення ефективності корпоративного управління засобами тімблдингу	
4.	<b>Тема. Стиль та імідж ділової людини</b>	2
	Означення іміджу.	
	Імідж організації.	
	Імідж ділової людини.	
5.	<b>Тема. Ділові прийоми</b>	4
	Загальні вимоги до проведення ділових прийомів	
	Види прийомів	
	Культура поведінки за столом	
	<b>Тема. Конфлікти в ділових відносинах</b>	4
	Сутність і предмет конфліктології як науки.	
	Теорії конфлікту.	
	Сутність та характерні риси конфлікту.	
	Міжособистісні конфлікти	
	Ділові конфлікти в організації.	

## ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

№ п/п	Назва теми	Кіл- ть годин
1.	<b>Тема 1. Предмет корпоративної культури. Типи корпоративних культур</b>	12
	Назвіть п'ять основних підходів для систематизації поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі.	
	Що описують функціональні визначення корпоративної культури?	
	Що описують психологічні визначення корпоративної культури?	
	Що включають описові визначення корпоративної культури?	
	Що описують історико-генетичні визначення корпоративної культури?	
	Що описують нормативні визначення корпоративної культури?	
	Назвіть та охарактеризуйте основні моделі корпоративної культури.	
2.	<b>Тема 2. Формування корпоративної культури</b>	12
	Розкрийте механізм формування корпоративної культури	
	Назвіть обов'язкові елементи формування позитивної корпоративної культури.	
	Що виступає джерелами формування корпоративної культури?	
	На які категорії підрозділяється на практиці корпоративна соціальна відповідальність?	
3.	<b>Тема 3. Діловий етикет – невід'ємна складова корпоративної культури</b>	12
	Діловий етикет, історичні корені та орієнтація суб'єкта діяльності на корисні результати досвіду.	
	Місце моральних цінностей у діловому етикеті.	
	Етикет індивідуального робочого місця.	
	Особливості спілкування з представниками ділових кіл Японії та Китаю.	
	Національні особливості міжособистісних комунікацій в бізнесі.	
	Основи національного ділового спілкування (порівняльний огляд).	
4.	<b>Тема 4. Атрибути та стандарти корпоративної культури.</b>	12
	Що таке символ? Які вони бувають?	
	Що в корпоративній культурі означає знак і атрибут?	
	Ваше місце в корпоративному іміджі фірми.	
	Візитні картки.	
	Ділові подарунки	
5.	<b>Тема 5. Ділова комунікація</b>	12
	Яке значення спілкування у житті людини?	
	Проаналізуйте функції спілкування.	
	Які існують рівні спілкування?	
	Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового спілкування людей?	
	Визначте сутність та рівні моральної культури ділового спілкування.	
	Які Ви знаєте способи спілкування?	
	Яка роль в діловому спілкуванні маніпуляції та актуалізації?	
	Проаналізуйте теорію трансакційного аналізу як способу ділового	

	спілкування.	
6.	<b>Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників</b>	12
	Охарактеризуйте модель мотивації через потреби	
	Що входить в структуру мотиву?	
	Яка ж суть терміна «стимулювання»?	
	Як трактується поняття «мотивація персоналу»?	
	Дайте характеристику теоріям мотивації.	
	Назвіть найбільш відомі із змістовних теорій мотивацій ?	
7.	<b>Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімбілдингу</b>	12
	Роль керівника у формуванні корпоративної культури.	
	Особливості особистості керівника.	
	Співвідношення понять лідерства і керівництва	
	Що таке тімбілдинг?	
8.	<b>Тема 8. Стель та імідж ділової людини</b>	12
	Що включає поняття «імідж»?	
	В чому полягає суть іміджу організації?	
	Дайте характеристику іміджу як основи успіху ділової людини.	
	Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.	
	Яку роль відіграє самооцінка у формуванні іміджу?	
	Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?	
	Що притаманно зовнішньому вигляду ділового чоловіка?	
	Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.	
9.	<b>Тема 9. Ділові прийоми</b>	12
	Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?	
	Якими є загальні вимоги до проведення ділових прийомів?	
	Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.	
	Яким є порядок проведення прийому з розміщенням?	
	Назвіть та прокоментуйте правила поведінки за столом.	
	Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?	
	<b>Тема 10. Конфлікти в ділових відносинах</b>	12
	Дайте означення поняття конфлікту.	
	Визначте та проаналізуйте види конфліктів.	
	Які умови виникнення конфліктів?	
	Яку роль у виникненні конфлікту відіграють конфліктогени?	
	Визначте та проаналізуйте стадії конфлікту.	
	Яка роль взаєморозуміння у ділових взаєминах?	
	Які існують рівні взаєморозуміння?	
<b>Усього</b>		120

## ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ ТА НАУКОВИХ ПРОЕКТІВ.

1. Поняття «корпоративна культура», її функції.
2. Відмінності організаційної та корпоративної культури.
3. Структура корпоративної культури.
4. Класифікація корпоративних культур.
5. Типології корпоративних культур.
6. Універсальне і національне в корпоративній культурі.
7. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури.
8. Етапи зміни корпоративної культури.
9. Соціально-психологічні механізми корпоративної культури.
10. Роль фахівця зі зв'язків з громадськістю у формуванні корпоративної культури.
11. Поняття групи та колективу.
12. Колектив та корпорація.
13. Соціально-психологічний клімат у групі.
14. Формування команди.
15. Специфіка внутрікомандних відносин
16. Атрибути корпоративної культури.
17. Місія та візія організації та команди.
18. Сумісність і спрацьованість команди.
19. Домінуюча культура та субкультури.
20. Працездатність і стомлюваність.
21. Емоційне вигорання.
22. Роль керівника у формуванні корпоративної культури.
23. Особливості особистості керівника.
24. Співвідношення понять лідерства і керівництва.
25. Культура проведення нарад.
26. Організація і проведення корпоративних заходів.
27. Управлінська команда як форма самоорганізації професіоналів.
28. Команда як сукупний суб'єкт діяльності.
29. Психологічні основи професійного лідерства в команді.
30. Керівник як стратегічний лідер команди.
31. Стратегічне мислення керівника.
32. Самоорганізація управлінської команди.
33. Формування стилю взаємодії в команді.
34. Розвиток особистості в команді.
35. Особливості оцінки ефективності команди.
36. Становлення і розвиток «командного духу» в організації.
37. Психологічні методи формування команди в організації.
38. Тренінг командоутворення: відмінні риси, види, специфіка побудови.

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО РЕФЕРАТІВ

Реферат є найпростішою формою наукового дослідження, мета якого полягає в ознайомленні студентів з навчальною літературою, виробленні умінь, необхідних для здійснення бібліографічного пошуку, оволодіння науковим, науково-популярним стилем викладу засвоєної інформації у вигляді стислої усної або письмової доповіді. В подальшому це має допомогти студентам у написанні тез доповідей на конференції, статей, курсових та дипломних проектів. Реферати пишуться на аркушах формату А-4, загальний обсяг 12-15 стор. Рукописного або друкованого тесту. Титульна сторінка включає такі компоненти: назву міністерства, навчального закладу, факультету, тему реферату, прізвище і групу студента, який писав реферат, прізвище викладача, який має перевірити дану роботу. На наступній сторінці подається план реферату за простою або складною формою. Зміст реферату обов'язково включає три компоненти: вступ, основна частина, висновки.

У вступі розкривається актуальність теми, висвітлюються питання історіографії; в основній частині студент демонструє володіння матеріалом, уміння його компонувати відповідно до поставленої мети, уміння логічно висловлювати свої думки; у висновках підсумовуються результати проведених студентом досліджень, які можуть подаватися довільно.

Реферат завершує список використаної літератури, оформлений відповідно до вимог бібліографії, тобто в алфавітному порядку і включає прізвище автора, його ініціали, назву праці, місце і рік видання, назву видавництва, кількість сторінок. Наприклад: Бокань В. А. Культурологія: навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 136 с.

## **МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТУДЕНТІВ.**

Основними формами вивчення дисципліни є лекції, практичні заняття, самостійна робота студентів.

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

У процесі проведення практичного заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення. На кожному занятті викладач оцінює підготовлені студентами виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

Для опанування матеріалу дисципліни «Корпоративна культура та етикет», окрім лекційних, практичних занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділити самостійній роботі. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам: вивчення лекційного матеріалу; робота з вивчення рекомендованої літератури; робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами; підготовка до семінарських, практичних занять, дискусій; підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

При вивченні дисципліни передбачено застосування таких навчальних методів, як кейс-метод, ділові ігри, анкетування, тестування тощо. Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

При самостійному виконанні практичних завдань потрібно вдумливо відповідати на кожне поставлене запитання, коротко конспектуючи зміст своєї відповіді, намагаючись творчо, логічно і грамотно висловлювати зміст відповіді. На практичних заняттях здійснюється проміжний (поточний) контроль студентів. Поточний контроль є важливим елементом навчального

процесу, який дає змогу оцінити рівень знань студентів з навчальної дисципліни, ступінь засвоєння ними програмного матеріалу та оволодіння навичками виконання практичних завдань. Поточний контроль здійснюється у формі: тестових завдань, усного опитування студентів на практичних заняттях; проведення експрес контролю; виконання індивідуальних, самостійних, реферативних робіт. Водночас передбачається обов'язкове проведення проміжного контролю за змістовими модулями у формі контрольних робіт за варіантами.

Проведення поточного та проміжного контролю дає можливість включати результати поточної успішності в загальну підсумкову оцінку рівня засвоєння студентами знань. Це є також одним з важливих елементів навчального процесу, що дає змогу заохочувати студентів за старанність у навчанні, ретельність і самостійність виконання практичних завдань. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності проведення практичних занять, виконання завдань, набуття досвіду практичного їх застосування та засвоєння теоретичного матеріалу з навчальної дисципліни «Корпоративна культура та етикет».



**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ:** поточне оцінювання теоретичного матеріалу, виконання самостійних робіт, модульне тестування; оцінка за реферат; оцінка за навчальний проект; підсумковий контроль.

**РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ**

Схема оцінювання за 100-бальною шкалою з дисципліни «Корпоративна культура та етикет»		Всього за практичний модуль	(теоретичний) Модуль II	Модуль III (самостійна робота)				Всього за модуль самостійної роботи	Загальна кількість
							Реферати		
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2								

<b>Рейтинг за практичні заняття</b>	<b>Т1</b>	3,3
	<b>Т1</b>	3,3
	<b>Т2</b>	3,3
	<b>Т3</b>	3,3
	<b>Т4</b>	3,3
	<b>Т5</b>	3,3
	<b>Т5</b>	3,3
	<b>Т6</b>	3,3
	<b>Т7</b>	3,3
	<b>Т7</b>	3,3
<b>Т8</b>	3,3	
<b>Т9</b>	3,3	
<b>Т9</b>	3,3	
<b>Т10</b>	3,3	
<b>Т10</b>	3,3	
		<b>50</b>
		<b>30</b>
<b>Всього за модуль рубіжного контролю</b>		<b>6</b>
<b>Робота в модульному середовищі</b>		<b>6</b>
<b>самостійної роботи</b>	<b>Виконання завдань</b>	
	<b>переможці олімпіади, конкурсів публікації тощо</b>	<b>6</b>
		<b>2</b>
		<b>20</b>
		<b>100</b>
Максимум балів 4,6 за одне заняття		

Бали на семінарському занятті

5 – від 3,3-3,0

4 – від 2,9-2,4

3 – від 2,3-1,6

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЮТЬСЯ СТУДЕНТАМ

### Шкала оцінювання:

Традиційна оцінка	Оцінка ESTS	Рейтингове оцінювання
«незадовільно»	F – незадовільно (потрібна додаткова робота)	Менше 34,99 балів
«незадовільно»	FX – незадовільно	35 – 59,49 балів
«задовільно»	E – достатньо (задовольняє мінімальні критерії)	59,5 – 63,49 балів
«задовільно»	D – задовільно	63,5 – 73,49 балів
«добре»	C – добре	73,5 – 81,49 балів
«добре»	B – дуже добре	81,5 – 89,49 балів
«відмінно»	A – відмінно	89,5 – 100.

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення навчальної дисципліни «Корпоративна культура та етикет» включає:

- ✓ інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення дисципліни;
- ✓ опорний конспект лекцій на паперовому носії;
- ✓ опорний конспект лекцій на електронному носії;
- ✓ друкований роздатковий матеріал;
- ✓ кейси (графоаналітичні, ситуаційні, вправи).

# КОРОТКИЙ КУРС ЛЕКЦІЙ

## *Тема 1. Предмет корпоративної культури.*

### *Типи корпоративних культур*

#### План

1. Поняття і сутність корпоративної культури
2. Структура корпоративної культури
3. Типологія корпоративної культури

### **1. Поняття і сутність корпоративної культури**

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

Перш ніж дати визначення корпоративної культури, доцільно почати з визначення культури взагалі, хоча зробити це непросто. Розкриття сутності корпоративної культури повинне базуватися на визначенні поняття «культура».

Існують різні підходи до розуміння цієї сторони соціальної реальності, яка стоїть за поняттям культура. На міжнародному філософському конгресі в 1980 році наводилося більше 250 визначень цього поняття. Різні джерела налічують від 250 до 500 визначень культури [52], що свідчить про активне освоєння дослідницького поля, пов'язаного з даним поняттям, з одного боку, а з іншого боку, про специфіку поняття культури – та або інша її концепція вже назавжди вписана в світоглядний контекст конкретного історичного типа культури.

У останній чверті двадцятого століття у вітчизняній науці виникли два підходи до осмислення загальної природи культури. Один з них виразився в розумінні культури як процесу творчої діяльності (А. І. Арнольдов, Е. А.

Баллер, Н.С. Злобін, Л. Н. Коган, В. М. Межуєв і ін.), інший як специфічний спосіб людської діяльності (В. Е. Давидович, М. С. Каган, Е. С. Маркарян, З. І. Файнбург, В. В. Трушков і ін.). Загальне для них полягало в діяльнісній інтерпретації культури, хоча обґрунтування даної інтерпретації істотно розрізнялися. Прибічники другої концепції зробили предметом свого дослідження питання, пов'язані із загальною характеристикою культури як універсальної властивості суспільного життя людей [52].

Як зазначено в словнику, «культура (лат. cultura – обробка) – соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) та розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини» [48, с. 386].

Прийняту на Заході традицію розглядати культуру в комплексі антропологічних дисциплін відображено у визначенні Е. Тейлора (1981 р.): культура – це «цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдачу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані в людини як члена суспільства» [60].

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконіомічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних – Ю. Д. Красовського, О.С., Віханського, А. І. Наумова, О. Н. Антіпіной, С. Л. Іноземцева, С. А. Красилицикова, А. І. Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру [78].

Матеріали Барселонської конференції 1989 року, присвячені проблемам розвитку організації на сучасному етапі і корпоративній культурі зокрема, відображають підвищений інтерес дослідників до аналізу методів і форм корпоративної культури.

Предмет розгляду – корпоративна культура – зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби в розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття корпоративна культура охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

В Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати Радугіна [39], Дмитренко Г. А. [7], Колеснікова Г. С. [16], Єгоршина А. П. [10] та ін.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, нами запропоновано ***п'ять основних підходів для їх систематизації:***

*Функціональні визначення* корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль.

*Психологічні визначення* корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника.

*Описові визначення* корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура.

*Історико-генетичні визначення* корпоративної культури – автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні.

*Нормативні визначення* корпоративної культури – даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Згідно з запропонованим підходом, нами було систематизовано визначення корпоративної культури як іноземних, так і вітчизняних авторів.

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
<i>1. Функціональні визначення корпоративної культури</i>		
Зарубіжні автори:		
1.	К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
2.	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) – один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
3.	Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
4.	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і



		засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В. В. Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації.
2.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
3.	І. Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).
4.	Є. А. Смірнов	Корпоративна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
2. Психологічні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	М. Мескон	Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

3.	Є. Жак	Корпоративна культура – образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми».
4.	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації.
Вітчизняні автори:		
1.	Р. Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2.	Ю. Г. Одегов та П. В. Журавльов	Корпоративна культура – це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.
3.	В. А. Гневко та І. П. Яковлев	Корпоративна культура – це певна картина більш менш однорідних і погоджених один з одним уявлень, значень і узагальнень, які діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і додаючи сенс їх діяльності в певній системі.
4.	Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації.
<i>3. Описові визначення корпоративної культури</i>		
Зарубіжні автори:		
1.	Д. Елдрідж і А. Кромбі	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
2.	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура – це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання,

		відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
3.	Д. Ньюстром та К. Девіс	Корпоративна культура – набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
4.	М. Мескон, М. Альберт	Корпоративна культура – переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
Вітчизняні автори:		
1.	А. В. Карпов	Корпоративна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.
2.	Т.О. Соломанідіна	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
3.	М. С. Злобін	Корпоративна культура – це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на опредмечуванні цінностей, норм і традицій.
4.	С. В. Шекшня	Корпоративна культура – це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації.
<i>4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури</i>		
Зарубіжні автори:		
1.	У. Оучі	Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
2.	С. Мішон та П. Штерн	Корпоративна культура – це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід.
3.	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє

		поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
4.	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
Вітчизняні автори:		
1.	В. Співак	Корпоративна культура – дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2.	А.О. Блінов, О.В. Василевська	Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного спілкування.
3.	Б. Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
4.	О. О. Максименко	Корпоративна культура – стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.
<i>5. Нормативні визначення корпоративної культури</i>		
Зарубіжні автори:		
1.	Х. Шварц та С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.
2.	В. Сате	Корпоративна культура – набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
3.	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
4.	Д. Мацумото	Корпоративна культура – динамічна система правил, що розділяються членами організації.

Вітчизняні автори:		
1.	В. Козлов та А. Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2.	Є. Уткін	Корпоративна культура – система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.
3.	О. С. Віханський і О. І. Наумов	Корпоративна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
4.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.

Узагальнюючи наведені визначення, можемо дійти висновку, що **корпоративна культура** – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Загальна категорія визначення **корпоративної культури** – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні [24].

Поява в теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо при трансформації

економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура – це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного маркетингу. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, її пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру.

Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, маркетинг, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого – дає змогу найповніше використовувати корпоративну маркетингову культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за кожну копійку прибутку.

Важливість порушеної теми для вітчизняного підприємництва, а також те, чому закордонні маркетингові технології найчастіше не приживаються. «Сліпе» впровадження західних норм і методів призводить до жалюгідних наслідків. Глибоке дослідження елементів корпоративної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності.

Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

## 2. Структура корпоративної культури

Множинність існуючих визначень корпоративної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні органам чуття людини, так і глибинні підсвідомі базові уявлення (так звана сутність культури).

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші – як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією (в особі керівництва) свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

1. Узявши за основу *модель, запропоновану Е. Шейном* [63], розглянемо корпоративну культуру на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 1).

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – *«крона»*, так звані *артефакти*. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами

культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.



Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури – **«стовбур»**, тобто **засвоєні цінності**. Засвоєні цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – **«коріння»**, тобто рівень **базових припущень**. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації [63].

Корпоративна маркетингова культура має певний зміст, куди входять суб'єктивні й об'єктивні елементи. *Суб'єктивні елементи*: вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з історією організації і



життям її відомих членів, прийняті норми спілкування. Вони є основою управлінської культури, що характеризується стилями керівництва, методами вирішення проблем і поведінкою керівників.

*Об'єктивні елементи* відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (див. рис. 2).

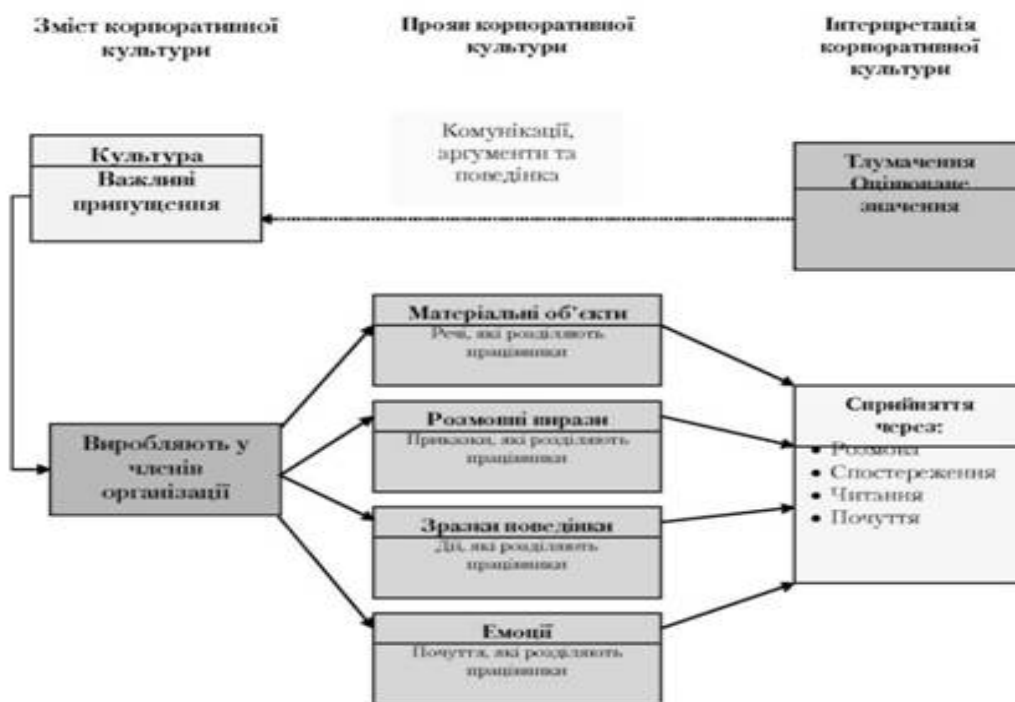


Рис.2. Зміст корпоративної культури

Виділяють простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою **два організаційних рівні** (рис. 3). На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку

співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей [68].



Рис 3. Рівні корпоративної культури

Серед так званих «рівневих» моделей можна назвати також модель **«багатошарова цибулина»**. Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проекціях. Модель демонструє, що шари культури мають бути погоджені один з одним (див. рис. 4), інакше люди в організації відчувають дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес-оточенням.

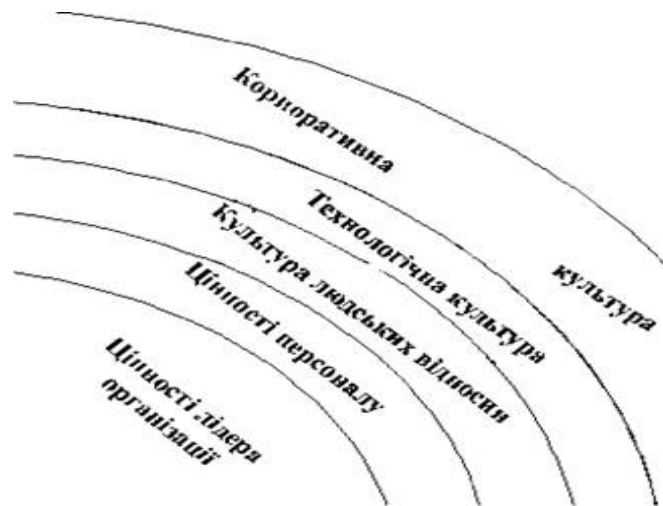


Рис. 4. Структурна модель «багатошарова цибулина»

Г. Джонсоном була запропонована структурна модель «культурної мережі» організації (див. рис. 5).

Дана модель відображає найважливіші елементи організації, що базуються на парадигмі (найбільш сконцентрованому вираженні системи базових уявлень по Е. Шейну).



Рис. 5. «Культурна мережа» організації за Г. Джонсоном

Недоліком моделі можна назвати те, що елементи «мережі» не впорядковані ієрархічно. Наприклад, ритуали і символи знаходяться на тому ж рівні, що і структури влади або системи контролю.

Ф. Харріс і Р. Моран [68] пропонують розглядати корпоративну маркетингову культуру на основі десяти характеристик, властивих будь-якій культурі (див. табл. 2).

Таблиця 2. Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном [68]

Характеристика корпоративної культури	Пояснення характеристики корпоративної культури
1	2
Взаємини між людьми	Влив на міжособові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших – заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т.п.

Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т.п.
Розвиток і самореалізація працівника	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічна для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної приналежності.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т.п., що свідчить про існування безлічі мікрокультур.
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжирують їх по пріоритетах. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах.

Вказані характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції корпоративної культури.

Цікавий підхід до розгляду **параметрів корпоративної культури** пропонує **В. А. Снівак** [49]. Структура корпоративної культури, на думку цього автора, включає п'ять елементів:

1. *Культура умов праці*: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

2. *Культура засобів праці і трудового процесу*: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції,

що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

3. *Культура міжособових стосунків (комунікацій)*: соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям («паблік рілейшинз»).

4. *Культура управління*: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

5. *Культура працівника*: етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Узагальнивши основні наукові підходи до визначення структури корпоративної культури, можна дійти висновку, що корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 3).

Таблиця 3. Рівні корпоративної культури [49].

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1. Зовнішній рівень	Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії й т.п. Найчастіше він використовується як інструмент PR для залучення клієнтів.	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії

<p>2. Внутрішній рівень</p>	<p>Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним – прямий обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою.</p>	<p>Офіційні</p>	<p>Місія компанії, кодекс компанії</p>
<p>3. Прихований (латентний) рівень</p>	<p>Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою.</p>	<p>Латентні, або приховані</p>	<p>Неписані правила взаємин співробітників</p>

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: 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 розшифровувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому 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.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «прихований» («латентний»). 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.

Виділяють наступні **компоненти корпоративної культури**:

1. Найбільш поширений компонент корпоративної культури – це наявність *командних заходів*, які зазвичай направлені на різні святкування, наприклад, з нагоди:

- а) дня компанії;
- б) дня галузі або професійного свята;
- в) днів народжень співробітників;
- г) дитячих свят (Дня школяра або Дня знань);
- д) досягнення компанією певних фінансових результатів;
- е) будь-яких інших подій в житті компанії.

2. Важливим компонентом корпоративної культури є *корпоративні засоби масової інформації*. Звичайно це:

а) корпоративна газета (друкується або в друкарні, або за допомогою офісної техніки);

б) корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Внутрішній сайт називають інтранетом. Це дуже зручний засіб для внутрішнього спілкування і локальних досліджень.

в) інформаційні дошки, на яких в друкарському вигляді розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами: електронною поштою, на зборах, наказами, оголошеннями і ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних (прохідних) для всіх співробітників місцях.



г) інформаційні листи (розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді).

3. Ще один компонент корпоративної культури – *корпоративні документи*, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути:

а) положення про адаптацію;

б) положення про мотиваційну і компенсаційну політику;

в) положення про преміювання;

г) положення про кар'єрне підвищення;

д) положення про відділи (організаційна структура, рівні ієрархії, структура підлеглості і внутрішніх комунікацій);

е) положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів);

ж) положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси;

з) положення про корпоративні свята.

Документи можуть називатися інакше і фіксувати інші аспекти, але вони обов'язково мають бути. Наявність чітко прописаної документальної системи управління не стільки формує корпоративну культуру, скільки підтримує її і укріплює як офіційну.

4. Необхідний компонент корпоративної культури – *чітко зафіксована організаційна структура*, доведена до відома всіх працівників.

Вже сама по собі вона вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ж ця структура відбита і в положенні про адаптацію (у так званому «кар'єрному дереві»), то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах. Навіть якщо компанія як команда професіоналів працює вже не перший рік, створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами їх статусів.

5. Важливим компонентом корпоративної культури є *корпоративні стандарти*, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Інколи їх ділять на «для всіх» і «для відділів».

Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу і може застосовуватися як в адаптаційній програмі, так і для комплексної оцінки співробітників з метою мотиваційних змін (розділення по категоріях, введення додаткових премій і т.д.) [53].

Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та орієнтуватися в корпоративній культурі підприємства. Це безумовно допоможе сформувати сильну корпоративну культуру на підприємстві, про яку обов'язково дізнаються і за межами підприємства.

Як бачимо, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен з них доводить, що структура культури є багаторівневою.

Узагальнено можемо вважати, що структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

### **3. Типологія корпоративної культури**

Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія, яка є спробою класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою.

Під типом корпоративної культури розумітимемо певну групу культур, об'єднаних по загальній, найбільш істотній ознаці, що відрізняє даний тип культури від інших.

Аналіз зарубіжної і вітчизняної літератури свідчить про те, що в даний час дослідниками запропонований широкий спектр підходів до типології корпоративної культури, тому в даному випадку дуже важлива систематизація, яка покликана підвищити ефективність використання різних типологій.

Узагальнивши основні типи корпоративних культур за найбільш істотними ознаками, можемо навести наступну їх **класифікацію**:

1. За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації корпоративні культури:

- стабільні (висока міра адекватності);
- нестабільні (низька міра адекватності) культури.

Стабільна корпоративна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями. Нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей:

- інтегративні (високий рівень відповідності);
- дезінтегративні (низький рівень відповідності) культури.

Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньо-груповою згуртованістю. Дезінтегративна – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

3. Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- позитивні;
- негативні корпоративні маркетингові культури. Корпоративна

культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню

проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень.

Негативна культура – джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загальному функціонуванню підприємства і його розвитку.

4. За характером управління організацією (типологія проф. Ч. Хенді [48]) корпоративні культури класифікують на:

- культура Влади (культура Зевса). В організаціях з культурою, орієнтованою на владу, акцент робиться на зростанні організації, а значущість працівників визначається значущістю посади, яку вони займають;
- культура Ролі (культура Аполлона). Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на ролі, – процедури, правила, затвердженні функції;
- культура Задачі (культура Афіни). У центрі уваги в організаціях з культурою, орієнтованою на задачу, – виконання завдання, здатність справлятися із завданням, новою ситуацією, здатність адаптуватися до неї;
- культура Особи (культура Діоніса). Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на особу, – потенціал людини, працівника, його уміння.

5. За потенціалом для підтримки стану і успіху компанії (типологія Дж. Зонненфельда [78]) корпоративні культури класифікують на:

- «бейсбольна команда» (baseball team);
- «клубна культура» (club);
- «академічна культура» (academy);
- «оборонна культура» (fortress).

«Бейсбольна команда» виникає в ситуації, де приймаються ризиковані рішення, де реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У компаніях з таким типом корпоративної культури бізнес-рішення приймаються дуже швидко, заохочується талант, новаторство і ініціатива.

«Клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Стабільні і безпечні умови сприяють заохоченню досвіду та посадової переваги співробітників. Підвищення на посаді отримують лише працівники цієї компанії, при цьому кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово.

«Академічна культура» передбачає поступове кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. У компанії набирають нових молодих співробітників, які виявляють цікавість до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування по службових сходах. Проте, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).

«Оборонна культура» може виникнути в ситуації необхідності виживання. При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться піддаватися реструктуризації і скорочувати свій персонал, аби адаптуватися до нових зовнішніх умов.

6. За ступенем інтенсивності культури та її зовнішнього або внутрішнього фокусування корпоративні культури:

- сильні;
- слабкі культури.

Сильна культура характеризується головними (стержневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають міру їх важливості і прихильні їм, тим сильніше культура.

Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Проте, не всі зрілі організації із стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

7. За характером розвитку корпоративні маркетингові культури:

- «чоловічі» культури;
- «жіночі» культури.

Чоловічі культури забезпечують зв'язок і адекватну та своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, виробляють обмін інформацією з ним. Чоловічі культури тяжіють до динамічності, постійного оновлення, прагнення до змін.

Жіночі культури забезпечують стійке функціонування організації, прагнуть до збереження, зміцнення, розширення досягнутих результатів і існуючих порядків.

8. Відповідно до загальних характеристик компанії (метод побудови профілів культури – метод OCAI К. Камерона та Р. Куїнна [13]) корпоративні культури класифікують на (див. рис. 6):

- кланові;
- адхократичні;
- ієрархічні;
- ринкові.

Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей, доброму почутті до споживачів. Лідери в таких організаціях – вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу.



Рис. 6. Порівняння кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової корпоративних культур

Організації з адхократичним типом культури фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери в таких організаціях – раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна

політика. Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети. Лідери в таких організаціях – тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію зв'язує бажання перемагати.

9. В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури:

- інтровертні;
- екстравертні культури.

Інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв'язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками).

Організації з екстравертною культурою зосереджують увагу на зовнішніх зв'язках і стосунках, такі організації направлені в зовнішнє оточення, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

## ***Тема 2. Формування корпоративної культури***

### **План**

1. Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами.
2. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.
3. Вплив корпоративної культури на процес управління людськими ресурсами організації.

### **1. Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами.**

Якою би простою і відкритою не вважалася організація, усередині її, в розмаїтості складових, зв'язків і їхніх конфігураціях, завжди формуються і



розвиваються організаційні ресурси, цілеспрямована і своєчасна мобілізація яких може дати необхідний імпульс підвищенню рівня розвитку організації. Таким стратегічним ресурсом організації є корпоративна культура. Тому кожна організація стоїть перед необхідністю формування власної корпоративної культури – визначення своїх цілей і цінностей, стратегії, якості продукції, послуг, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримання високої репутації організації. Мова йде про перелік проблем, які складають основу переконань і цінностей керівництва організації.

Корпоративна культура організації пов'язана з широкою концептуальною основою, що включає переконання працівників, їх взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Вона базується на психології формування практичного досвіду, являє собою його ціннісні орієнтири. В організації, що характеризується сприятливим морально-психологічним кліматом, працівники можуть вважати, що її керівники дійсно довіряють людям і успіх організації базується на їх відношенні до працівників. На зміну старим цінностям – жорстка дисципліна, ієрархія, централізація, результат будь-якою ціною – приходять інші цінності – самовизначення, орієнтація на потреби, самореалізація особистості, творчість, компетентність, децентралізація. Корпоративна культура здатна надати сенс діяльності людей, наповнити її змістом, стимулювати активність і новаторство.

Корпоративна культура покликана відтворити відношення організації до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації. Це повинно втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності організації в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям «корпоративної культури». Довіра контрагентів,

працівників, місцевої територіальної громади створює ринкове середовище, що сприяє успішній роботі організацій.

Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності в залежності від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації.

Корпоративна культура як термін застосовується для розгляду загальної культури організації, яка складається із окремих часток, окремих культур груп. Окремо зазначимо, що тільки один термін «культура» припускає щось позитивне, престижне, що підвищує цінність. Корпоративна культура спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань та підтримку певного рівня відносин між учасниками процесу діяльності. На основі колективної системи цінностей виникає відповідна система норм та стандартів поведінки сукупного працівника. При цьому керівництво організації впроваджує такий арсенал стимулів, який не повинен вступати в протиріччя з корпоративною мораллю та загальнолюдськими цінностями.

Сама культура (від лат. cultura – оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування) – це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і переконань, у духовних цінностях, у сукупності ставлень людей до природи, між собою і до самих себе. Культура характеризує також особливості поведінки, свідомості і діяльності людей у конкретних сферах громадського буття. У культурі може фіксуватися спосіб життєдіяльності окремого індивіда, соціальної групи або усього суспільства в цілому.

**Значення корпоративної культури** для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин.

По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньо-групове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи.

По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве.

По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання).

Аналіз свідчить, що в цілому корпоративна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів.

До *елементів корпоративної культури* відносяться такі її параметри:

- індивідуальна автономність;
- структура;
- напрямок;
- інтеграція;
- управлінське забезпечення;
- стимулювання;
- підтримка;
- ідентичність;
- управління конфліктами;
- управління ризиками.

Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові фактори, визначені місією організації.

Успішно працюючі організації мають чітко визначену систему цінностей, яка знаходить відтворення у стратегії, рішеннях, що приймаються. Інтереси ефективної організації вимагають, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технології (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність в умовах ринкової економіки. Стратегія організації, що базується на вимогах ринку, динамічне оточення передбачають таку культуру, що базується на індивідуальній ініціативі, ризику, високому рівні інтеграції, позитивному сприйнятті конфліктів як джерела розвитку, і широкому спілкуванні по горизонталі.

Зростання інтересу до культури останнім часом не є випадковим, адже суспільний розвиток у цілому містить у собі також і розвиток культурний. Саме культура як скарбниця історичного досвіду є важливим чинником поступального розвитку людства (як духовного, так і матеріального), при цьому культура постає у нашій свідомості як певна цілісність.

Багатозначність терміна «культура» стає на перешкоді визначенню її як управлінської категорії. Проте корпоративну культуру можна визначити як саморозвиток людини через діяльність. Також корпоративна культура є продуктом власне управлінських інновацій, культурогенного менеджменту, що був інституалізований у процесі становлення інформаційних суспільних систем. Джерело корпоративної культури має матеріальне підґрунтя — це перехід від «простих» процесів роботи до «складних» видів трудової діяльності, від простих до складних і «високих» технологій. І, як наслідок, від дискретного до «безупинного управління», від утилітарної – до «високої» культури управління. Продуктивна праця й управлінська діяльність трансформується у «людський капітал», що функціонує як «інтелектуальна власність» або «управлінський капітал».

Сама специфіка, природа культури в її дійсності органічно містить у собі управління як специфічне ставлення і взаємодію: найважливішою функцією культури, є регулювання соціальних та інших відносин,

впорядкування, нормування, обмеження, стандартизація тощо вчинків людей, усієї діяльності, усіх взаємодій в суспільстві, включаючи відносини не тільки між людьми, групами людей, але і між суспільством та природою. Проте головними учасниками культурних взаємовідносин виступають соціальні групи як одне з найбільш загальних понять соціології, що означає будь-яку сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Розглядаючи культурні взаємовідносини, головним учасником яких є організація (сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети на основі принципів поділу праці, поділу обов'язків та ієрархічної структури) зазначимо, що культура групи або організації – це унікальні для кожної організації моделі комунікації, базисні переконання, які розділяються членами організації, що діють підсвідомо і визначають засіб бачення себе й оточення, а також усе середовище існування і самоздійснення організації, властивий їй стиль відносин і поведінки.

Культури є породженням лідерів, які нав'язують групі свої власні цінності та уявлення. Антропологи розуміють під культурою деякої спільноти звичаї і ритуали, вироблені нею протягом своєї історії.

У сучасних умовах, коли персонал стає основним ресурсом організацій, дуже важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, що сприяють трудовій активності працівників або, навпаки, що перешкоджають цьому, важливу роль грає їхня міжособистісна сумісність. Починається вона із середовища усередині організації: із культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, – із шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, із визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ті ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації. Із цінностей впливає стиль поведінки, спілкування тощо. Так формується культура організації. Якщо культура є виразом ставлення людини до

навколишнього світу, то, безперечно, і людина виступає в якості суб'єкта культурної творчості. Звідси призначення її – внесення суб'єктивного смислу в історію соціальної організації. Отже, корпоративна культура постає продуктом творчості людини як суб'єкта організації.

Взагалі можна зазначити, що корпоративна культура, яка створює загальну сприятливу атмосферу серед персоналу усіх рівнів, це ефемерне явище, якого плоди дуже матеріальні, тому що щиро сприяють збільшенню результативності організації. До того ж, корпоративну культуру правомірно розглядати як базисну дисципліну, оволодіння якою дозволяє керівництву глибше зрозуміти причини і фактори поведінки людей у господарській організації і на цій основі підвищити ефективність управління головним чинником діяльності організації – персоналом.

До учасників корпоративної культури організації, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність організації та на її корпоративну культуру відносяться: споживачі, працівники, власники, контрагенти, суспільство в цілому тощо. Ступінь прояву в місії інтересів кожної з цих груп осіб принципово залежить від того, які розміри має організація, від роду її діяльності, де розташована тощо. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації незалежно від того, що організація собою представляє, вчиняють інтереси власників, працівників і споживачів. Проте керованою із названих є лише група працівників, яких ми вважаємо найбільш впливовою на діяльність і культуру організації.

З прагматичної точки зору корпоративна культура є насамперед як інтелектуальне «оснащення», яке відчуває кожний окремий працівник.

Корпоративна культура – це «слід», який залишає у свідомості окремої людини штучний світ, створений самою людиною. І у той же час, корпоративна культура являє собою величезне багатство відомостей, кожна з яких є упорядкованим багатством елементів певного набору. Тому корпоративна культура постає як продукт людської діяльності,

спроєктований на певний семіотичний екран предметного середовища, на її інтелектуальне оснащення. Також можна додати, що корпоративна культура є позагенетичною пам'яттю колективу, яка конденсує людський досвід; це механізм організації, зберігання і передачі соціально-значущої інформації.

В залежності від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації можна виділити **«позитивну» і «негативну» корпоративну культуру**.

Позитивна – стимулює результативність діяльності організації, її ознаки (індивідуально-орієнтована: інтегративна, стабільна) або її розвиток (індивідуально-орієнтована: інтегративна; нестабільна).

Негативна – перешкоджає ефективному функціонуванню організації і її розвитку (її ознаки: функціонально-орієнтована; дезінтегративна; стабільна або нестабільна).

Позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як засобу реалізації цінності саморозвитку і суб'єктності, а також цінність організації як умови реалізації такого роду способу. Негативна – відображає ситуацію, коли діяльність у конкретній організації в різній мірі вигідна, проте, не цінна для працівника з погляду його саморозвитку і самореалізації.

Позитивна корпоративна культура асимілює позитивні міфи, що засновані не на маніпулятивно-психологічній пропаганді, «викриття» яких істотно погіршує ставлення працівників до організації, а ті, що відображають реальний стан речей. Міфи позитивної корпоративної культури, відображаючи тенденції розвитку сфери цінностей організації, орієнтують працівників на побудову відповідних їм моделей поведінки, реалізація яких у детальності стимулює ефективність діяльності організації.

Позитивна корпоративна культура відтворює надзвичайно важливий комплекс чинників, формуючих корпоративну культуру організації, що створює її імідж як у регіональному, так і міжнародному плані. Тому

наголосимо про зміну визначення корпоративної культури у залежності від точки зору та глибини усвідомлення корпоративної культури організації.

Слід відмітити, що в реальності у кожній великій організації існує цілий ряд корпоративних субкультур, що характеризується набором правил гри, норм, принципів, неофіційних розпоряджень і ритуалів, які культивуються, згідно яким окремі групи визначають свою поведінку. Субкультури при цьому відображають ієрархічну структуру самої організації. Сильну корпоративну культуру можна вважати безперечною і відкритою, так як основні цінності підтримуються усіма членами організації. У змісті цих цінностей простежуються дві тенденції – гордість і стиль. З одного боку, основні цінності являють собою програму того, чого організація намагається досягти у зовнішній сфері; з іншого боку – які взаємовідносини бажані в організації.

Негативні риси слабкої корпоративної культури можна розглядати на основі наступних симптомів:

- відсутність чітких уявлень про цінності і загальні переконання відносно того, як можна досягти успіху у певній галузі;
- в цілому мають місце уявлення про цінності і переконання, але не існує згоди відносно того, що в певний час є правильним, важливим і дієвим;
- в окремих підрозділах організації домінують різні точки зору, виникають розбіжності між штабним і лінійним керівництвом, основним і допоміжним персоналом, внутрішньою і зовнішньою службами;
- керівники діють скоріше демотивовано і нічого не роблять, щоб сприяти розвитку загального розуміння того, що є важливим; приймають часто суперечливі рішення.

Наголосимо, що дії керівників вищої ланки здійснюють великий вплив на корпоративну культуру, їх поведінка, цінності, стратегія організації сприяють встановленню певних норм, які сприйматимуться всією організацією. Тому часто корпоративна культура може слугувати більш



важливим фактором передбачення поведінки організацій, чим її об'єктивні характеристики.

Взагалі організація зацікавлена у сприйнятті культури кожним її працівником. При цьому особливість культури полягає у тому, що культурні цінності формуються на основі відбору певних видів поведінки та досвіду людей. Самі найефективніші способи передачі корпоративної культури – це традиції, символи, мова і інформація.

Ключова роль керівництва полягає у тому, щоб створити такі умови роботи, в яких працівники можуть повністю розкрити свій потенціал. Корпоративна культура організації може бути припустимою для певного періоду часу. Зміни умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають зміни корпоративної культури організації, що не відповідає новим умовам. Для створення нової культури організації потрібно немало часу, постільки стара культура не тільки не відповідає духу часу, а потребує формування нової місії, цілей організації і її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, вкорінених традицій і процедур, оцінювання ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будівель.

На можливість зміни корпоративної культури організацій впливають наступні фактори:

- організаційна криза;
- зміна керівництва;
- стадії життєвого циклу організацій, їх вік, розмір;
- рівень культури;
- наявність субкультур.

При цьому зазначимо, що великі організації розуміють різницю між тим, що ніколи не повинно змінюватися, і тим, що повинно залишатися відкритим для змін, між тим, що священне і що ні.

## **2. Особливості механізму формування позитивної**

## корпоративної культури організації.

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура:

- те, заради чого люди стали членами однієї команди;
- те, як будуються відношення між ними;
- які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони

розділяють;

- що, на їхню думку, добре, а що, погано.

Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання.

Праксеологічне значення впровадження корпоративної культури у функціонування організації в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо по відношенню до працівників), в традиціях організації, в між-особистих стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям «культура організації». При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

В цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скорше самі спонтанно розвивати і

формуванню культури» членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що – ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньо-організаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі **основні етапи**:

- опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
- оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Розглянемо ці етапи детальніше.

*На першому етапі*, насамперед, необхідно визначити місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогодношньої і майбутньої діяльності організації.

*Другий етап* передбачає вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

- Що із себе представляє сьогодношня корпоративна культура?

– Якою повинна бути корпоративна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

Перше завдання – ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання – прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання – оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації – моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації» а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові

технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування. В цілому в основі формування системи цінностей і культури організації лежать такі **основні принципи**:

1. *Принцип системності* обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.

2. *Принцип комплексності* полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.

3. *Принцип регіональності* передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.

4. *Принцип історичності* обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.

5. *Принцип науковості* припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.

6. *Принцип ціннісної орієнтації*, тобто базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.

7. *Принцип сценарності* передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

8. *Принцип ефективності* припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності.

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності,

основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей.

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її *специфіку*:

– *багаторівневність*, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

– *багатопотоковість*, що полягає у тому, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

– *масштабність*, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

– *синергетизм*, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації. На четвертому етапі формування корпоративної культури безпосередньо розпочинається впровадження заходів, що здатні змінити корпоративну культуру у позитивному напрямку. Тут головна роль надається керівнику організації. Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення корпоративної культури організації із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до

складу якої він входить разом із своєю організацією, а також володіти в достатній мірі елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.

Також необхідно, щоб нові культурні цінності сприймало і підтримувало усе вище керівництво організації, демонструючи свою прихильність культурі на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, але і надалі буде сприяти процвітанню організації.

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у слушності і необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін. Також слід враховувати, що управління корпоративною культурою здійснюється постійно, тому коли керівники здійснюють планування, керівництво і контроль, усі дії керівництва повинні бути сумісними з поняттями і цінностями необхідної культури. Тобто шляхом особистого прикладу і поведінки керівники можуть продемонструвати, як слід працювати.

***Джерелами формування корпоративної культури*** виступають:

- система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;
- засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;
- уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньо-групових цінностей.



Важливе місце у підтримці корпоративної культури займають не дуже популярні, але іноді досить-таки необхідні методи, що зводяться до наймання потрібних і звільнення інших людей.

Прийняття на роботу і соціалізація нових працівників, «які вписуються» в існуючу або заплановану корпоративну культуру, звичайно викликає стабілізуючий ефект на персонал організації і задає нові стимули у зміцненні базових цінностей. При цьому нові працівники являються свого роду індикатором позитивних або негативних цінностей існуючої корпоративної культури, бо вони, як більш сприйнятливі, насамперед відреагують на найсильніші чинники її впливу. Наймання нових працівників, як правило, є відповідним заходом на попереднє звільнення тих працівників, які з тієї чи іншої причини не влаштовують керівництво організації.

Звільнення працівників, які ухиляються від дотримання вимог бажаної або навіть існуючої корпоративної культури, є, мабуть, самим складним видом покарання працівників. Хоча варто зауважити, що звільнення працівників є досить ефективним заходом позитивного впливу і акцентування уваги на важливості підтримки бажаної корпоративної культури. Крім того, необхідно відзначити, що культура звільнення працівників також є складовою частиною корпоративної культури організації, яка впливає на соціально-психологічний клімат усього колективу організації.

Далі слід виокремити параметри культури організації, які є запорукою ефективності змін і створюють для них сприятливий клімат.

У першу чергу, це, звичайно, політика підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних, тобто тих що гнучко реагують на «виклики» ззовні, колективах таке ставлення до праці стає найважливішою вимогою до всіх категорій працівників, до всіх рівнів керівництва. Доцільно мати добре налагоджену, працюючу схему вивчення і реалізації пропозицій, щодо необхідних і поточних змін, які виходять від усіх

ланок персоналу організації. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, в якій люди були б упевнені, що усі їхні конструктивні ініціативи серйозно розглядаються керівництвом. Якщо ж вони з певних причин відхиляються, то про це необхідно аргументовано довести до відома тих, хто вносив пропозиції. Розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинні передбачати не тільки матеріальні і фінансові стимули, але і можливість морального заохочення, службового просування, навчання тощо.

По-друге, для кожної організації доцільно проаналізувати динаміку розвитку своєї галузі, що дасть можливість визначити оптимальний темп і ритм змін конкретної організації, необхідний для усіх працівників. Крім того, не варто розпорошувати ресурси і намагатися провести радикальну перебудову відразу в усіх напрямках. Можливо домогтися кращих результатів, якщо розробити стратегію змін, орієнтовану в першу чергу на пріоритетні цілі і завдання. Працівники повинні бути в достатній мірі проінформовані про плани і турботи керівництва і чітко уявляти напрямки удосконалення своєї діяльності, концентрувати зусилля на головному.

Оскільки на четвертому етапі корпоративна культура формується не взагалі, а як інструмент для управління і має цілеспрямований вплив на персонал організації – повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов. Цей механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємоперехресуючись, вони обмежують царину реально можливих у даній організації засобів реалізації особистих цінностей і тим самим визначають їх домінуючі в колективі зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність засобів їхньої реалізації, що, втілюючись у

засобах діяльності, формують внутрішньогрупові норми, цінності і моделі поведінки.

Розглянемо запропонований нами **механізм формування корпоративної культури** (рис. 1.), що побудований у відповідності із 2-4 етапами.

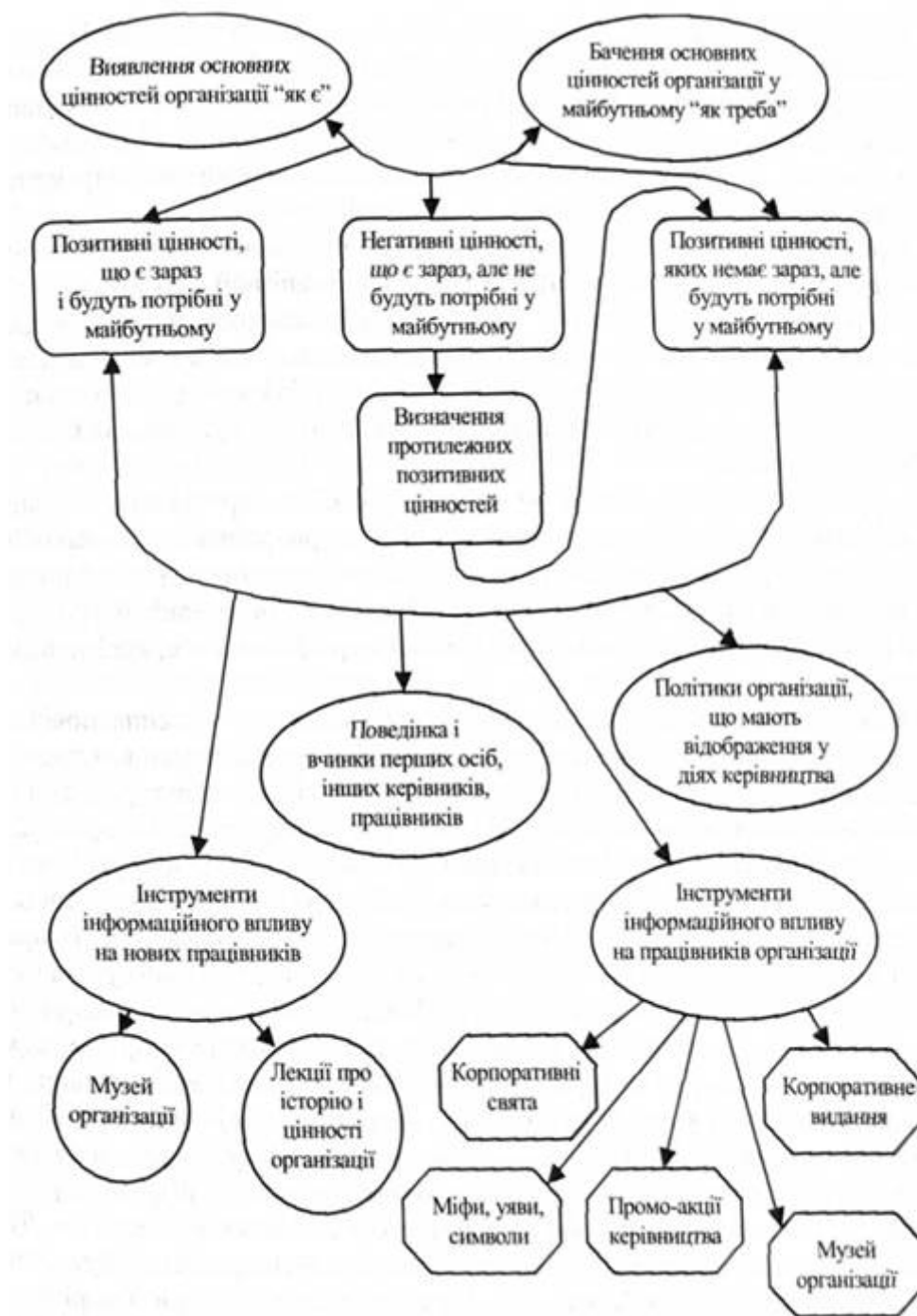


Рис. 1. Механізм формування корпоративної культури

Після визначення бажаної (нової або модернізації старої) місії організації, необхідно визначити основні базові цінності. Для цього необхідно виявити основні цінності організації, що вже сформувалися, і визначити основні цінності організації, які будуть потрібні у майбутньому. Виходячи з наявних і майбутніх цінностей, можна одержати три основні групи: позитивні цінності, що є зараз і будуть потрібні у майбутньому; негативні цінності, що є зараз, але не будуть потрібні у майбутньому; позитивні цінності, яких немає зараз, але вони будуть потрібні у майбутньому.

Для нейтралізації або пом'якшення виявлених негативних цінностей їх необхідно висвітлити, а також чесно і відкрито обговорити із усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, що необхідно змінити. При цьому важливу роль відіграють, як слова, так і конкретні дії. Усні звернення допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у структурі організації, додати офіційного тлумачення новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової місії. Дії надають додаткову вагу словам, наповнюючи їх при цьому змістом і значенням, а також демонструють на практиці нові ідеї корпоративної культури, формуючи символи, що підтримують місію, і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний, і що очікує керівництво від підлеглих.

Для повного зникнення виявлених негативних цінностей необхідно знайти протилежні цінності, які повинні знайти відображення у відповідних політиках організації. Таким чином, для подальшої роботи залишаються тільки позитивні цінності, які потрібно підтримувати, і ті, які потрібно сформувати. Слід зазначити, що дії, які доступні для розуміння кожного, дозволяють створювати нову іманентну культуру, у більшій мірі відповідну місії організації.

Формування корпоративної культури простіше всього розпочати з новими працівниками організації. Якщо старі працівники організації пам'ятають той час, коли цінністю працівників була безініціативність, їх складно в один день зробити ініціативними людьми, проте нові працівники сприймають нові цінності як невід'ємну частину професійної субкультури. Інструментом інформаційного впливу на нових працівників слугує музей організації, а також лекції про минуле і майбутнє організації, її цінності.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників організації надзвичайно різноманітні. Тут застосовуються: міфи; корпоративні свята, що об'єднують працівників організації в одне ціле; корпоративні видання, через які працівникам організації можна доносити необхідну інформацію; різноманітні промоушен-акції, наприклад, зустріч керівництва організації з працівниками організації; музей організації і т. д.

Постійно знаходячись у витоків народження або впровадження нової місії, особисто займаючись формуванням нових стосунків і аргументуванням нових підходів щодо культури, керівництво переконує працівників, що культура є основною детермінантою висвітлення місії організації. Крім інструментів інформаційного впливу на працівників, в організації повинні бути вироблені певні внутрішньофірмові політики, які будуть підтримувати декларації щодо тих або інших цінностей. Наприклад, якщо в організації прийнято висувати на керівні посади своїх працівників, то у службі персоналу організації повинні заздалегідь, як мінімум, займатися плануванням кар'єри перспективних працівників і підготувати програму навчання. Обов'язково повинні бути розроблені такі політики, як «порядок зарахування до кадрового резерву на керівні посади», «направлення перспективних працівників на навчання за рахунок організації», «переваги працівників організації у призначеннях на керівні посади», і ці політики не повинні бути лише декларативними. Інакше може виявитися, що перспективні працівники або підуть із організації, не дочекавшись

підвищення, або не справляється з новими обов'язками. Дії по формуванню нової корпоративної культури, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними й безпомилково вказувати на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам ведення справ. Проте для спільного успіху не так важливі швидкі результати, як створення компетентної команди, психологічно готової якнайкраще реалізувати місію організації.

Щонайбільший ефект при створенні корпоративної культури мають такі дії:

- як заміна керівника, який дотримувався традиційних стереотипів, на керуючого «нової хвилі»;
- зміна відпрацьованої політики і практики роботи, що перешкоджає проведенню нових ініціатив;
- здійснення серйозних організаційних перетворень;
- значні зміни в методах присудження винагород і засобах просування по службових сходинках у бік прямої залежності від досягнутих стратегічних результатів;
- перегляд бюджету, що дозволяє перерозподіляти кошти зі старих проєктів і програм у нові сфери діяльності тощо.

Ще раз наголосимо на тому, що найсильніше на корпоративну культуру впливає поведінка і вчинки перших осіб організації, інших керівників і самих працівників. Обов'язково потрібно, щоб нову корпоративну культуру сприймало і цілком підтримувало вище керівництво. Тільки у цьому випадку удосконалення корпоративної культури надалі буде сприяти процвітанню організації. Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не говорити. Як тільки перші особи починають поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті,

пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

У кінцевому рахунку обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури можна назвати такі:

*1. Вдосконалення стилю керівництва:*

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

*2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:*

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

*3. Оптимізація навчання:*

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

*4. Впровадження прогресивної кадрової політики:*

- добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

*5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:*

- переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
- розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.

*6. Побудова системи внутрішнього PR:*

- нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Також варто зауважити, що до формування корпоративної культури організації необхідно підходити індивідуально, з огляду на:

- специфіку, а також призначення конкретної організації (її місію, цілі, завдання);
- операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль діяльності учасників організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення тощо;
- критерії досягнення цілей і оцінювання результатів;
- засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почесей символам організації), ритуали (символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку) та ін.

На п'ятому етапі формування корпоративної культури залишається здійснити оцінювання створеної корпоративної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу «глибинності» базових припущень і їх «непохитності» зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно.

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної



стратегії, у тому, що її виконання – найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура – це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації.

### **3. Вплив корпоративної культури на процес управління людськими ресурсами організації.**

Вітчизняна традиція в управлінні соціально-економічними процесами раніше ґрунтувалася на уявленнях, згідно з якими наслідки зовнішнього управлінського впливу були передбачуваними і однозначними. Тобто не надавалося суттєвого значення тому, що соціальні системи будь-якого рівня мають свої внутрішні джерела руху, не бралася до уваги і самоорганізаційна динаміка їх розвитку. Нині ми спостерігаємо активні самоорганізаційні процеси в суспільстві, при цьому принципове значення має розуміння суспільного поступу як процесу самоорганізації, в якому в кризові моменти ключову роль відіграє оцінка перспектив суспільного розвитку з урахуванням можливостей самої суспільної системи, закладених у ній альтернатив. У цих умовах основними чинниками успіху організацій є, поряд із конкурентноздатністю і рентабельністю, їх гнучкість, адаптивність і здатність до постійного розвитку.

Успіх діяльності кожної організації – це результат синергетичних зусиль його членів, результат високої якості персоналу. Тобто, колективна взаємодія, при мінімумі формальних настанов, при максимумі творчості, припускає, що в колективі є порозуміння, єдність цілей, довіра, ідентичність колективу, при цьому цілі кожного члена колективу, які пов'язані з його трудовою діяльністю, збігаються з цілями організації в цілому. Тільки зусилля, що починаються в одному напрямку, призводять до складання і навіть помноження сил. Саме у таких умовах, завдяки злагодженості дій фахівців, виникає корпоративна культура, яка з моменту створення починає своє самостійне існування. По своїй суті вона, як правило, припускається у позитивному значенні.

Сама по собі культура припускає існування чогось цілого, детермінованого звичаями, соціально-психологічним кліматом організації, цінностями і моделями поведінки. Частіше усього культура розглядається як колективний досвід окремої групи. Формування культури завжди пов'язане з прагненням до структурування й інтеграції. Процес формування культури у деякому сенсі ідентичний процесу створення самої групи або організації.

При цьому зазначимо, що формальна організація є тільки одним із аспектів реально існуючої соціальної структури, у межах якої розвивається й існує як інший аспект неформальна організація, під якою мається на увазі система не прописаних соціальних ролей, неформальних інститутів і неформальних санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями, що виникають спонтанно по ходу щоденних взаємодій, – тобто корпоративна культура. Рівень розвиненості останньої свідчить про недосконалість практично впровадженої системи управління формальною організацією. Тож неформальна організація, з одного боку, дуже важлива для функціонування організації, оскільки вона компенсує на практиці незавершеність діючої системи управління формальною організацією, а з іншого, – прямо вказує на необхідність її корекції. Г. Саймон відзначив, що «жодна формальна організація не може ефективно діяти без відповідної неформальної організації». Тобто оголошується завдання не усувати суб'єктивний чинник, а осмислити його і поставити на службу організації, зробити інструментом задоволення її потреб.

Визначимо різницю між формальними і неформальними відносинами. Першим – властива строга ієрархійність; зв'язки між підрозділами, які розташовані на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центр; діють жорсткі посадові інструкції; підлеглим даються вичерпні завдання, у працівниках заохочується ретельність; головне для працівника – зробити так, як сказав керівник. Неформальна ж система не забороняє діяти,

перескакуючи через ланки службових сходинок; дає простір горизонтальним зв'язкам; від людей чекають, що вони сформуують свою посаду самі, незважаючи на інструкції; підлеглому лише ставляться завдання, і його справа, як він буде їх вирішувати; заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи; головне для працівника – вирішити проблему, подати результат; нарешті, працівник бере участь у постановці самого завдання, виконання якого його чекає.

Присутність у формальній організації неформальних відносин є об'єктивно необхідною, тому що через ці відносини виявляється нереалізована частина соціальної інформації про суб'єктів відносин і діяльності. Наявність неформальних відносин у процесі функціонування формальної організації не є недоліком способу організації такої соціальної системи, а об'єктивною засадою її існування взагалі.

При розвиненій неформальній організації співробітництво між підрозділами іноді зазнає тріумфу над формальною організаційною схемою, що може ускладнювати реорганізацію управлінського процесу. Зазначимо, що формальна система спирається на організаційну структуру організації, а неформальна – на його корпоративну культуру. У неформальній системі теж є опір людей системі, але це – опір культурі, а не структурі. Вживаючись у формальну систему, людина підкоряється структурі, а вживаючись у неформальну систему, вона прилучається до культури. При цьому неформальна система виштовхує формальну в міру того, як праця більш високого порядку витискує працю більш низького порядку. Формальний підхід працює тільки в тому випадку, коли робота піддається регламентації, кількісному оцінюванню і зіставленню.

Слід наголосити, що формуючи в рамках корпоративної культури певні установки, систему цінностей або «модель світу» персоналу організації, можна прогнозувати, планувати, «відроджувати» бажану поведінку. З позицій синергетики, впровадження корпоративної культури відбувається як

специфічна видозміна вже існуючих зразків поведінки у напрямку того завдання, що має вирішуватися.

Формування корпоративних культур в організаціях – це спроба виходу з кризи культури, пережитої суспільством, спроба відійти від масової культури, що насаджується в цьому суспільстві. Психологія натовпу і відповідна їй масова культура вже не влаштовують сучасний бізнес, що потребує високого рівня розвитку людини в особистій, професійній сфері. При цьому маса об'єднується тимчасовою психологічною єдністю її членів. Головна відмінність мас від класичних соціальних груп полягає у наявності «особливої, тої що самопороджується, неорганізованої і погано структурованої масової свідомості». Маси виступають як тимчасові функціональні спільноти, об'єднані спільністю переживань. Належність до маси робить людину анонімною, забезпечує перевагу несвідомого. Саме тому на противагу масі корпоративна культура дає працівникам відчуття їхньої ідентичності, несе в собі неписані настанови про те, як в організації можна чогось домогтися, а також сприяє стабільності даної соціальної системи. Позитивна корпоративна культура здатна ефективно впливати на персонал організації взагалі. Вирішальним при цьому виявляється узгоджене зусилля і тому вплив на кожного індивіда розглядається крізь призму можливого залишкового результату.

Головна мета впровадження корпоративної культури у функціонування організації – це створення однакості фахівців при прийнятті рішень. Корпоративна культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Оцінка корпоративної культури як «успішна» може бути надана тільки тоді, коли вона сприяє формуванню відчуття добробуту і сприяє досягненню поставлених цілей.

Зазначимо, що корпоративна культура як управлінський феномен, дозволяє впроваджувати, а також допомагає дотримуватись стандарту якості

в управлінні. Тобто впровадження корпоративної культури у функціонування організації, можна розглядати як впровадження деякого стандарту в управлінні.

На нашу думку, ідеальна корпоративна культура організації припускає ситуацію, коли весь її персонал знає, що потрібно робити; володіє фаховою підготовкою і здібностями робити те, що необхідно; хоче робити те, що потрібно для того, щоб досягти поставленої мети організації. Крім того, корпоративна культура відображає більшість нюансів діяльності організації, а іноді дозволяє пояснити деякі незрозумілі й ірраціональні аспекти діяльності окремих груп і організацій у цілому.

Взагалі на характер і рівень корпоративної культури організації суттєво впливають політико-адміністративний устрій, стан економічного розвитку, географічне та геостратегічне розташування країни. Визначальними елементами корпоративної культури деякі дослідники вважають розмір країни, її традиції, способи і принципи підготовки та добору фахівців. Загалом же рівень культури можна визначити за тим, як дотримується система в цілому та її складники моральних, правових, економічних, організаційних, технічних та етичних норм.

Так, досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури організації, слід враховувати ту обставину, що для світоглядно-ціннісної свідомості української культури є характерним висунання на передній план не формального розуму, а того, що становить коріння морального життя, «серця» як основи потаємних глибин душі. Цей архетип «філософії серця» розкривається як принцип індивідуальності та джерело людяності, як мікросвіт, – вираження внутрішньої людини, що втілює Бога, як шлях до ідеалу та гармонії з природою, як ключ до мандрівок душі у сферу добра і краси, у вічність. Формування корпоративної культури організації передбачає засвоєння кожним працівником, як індивідумом, певного мінімуму з системи

загальних корпоративних норм та принципів внутрішньої культури організації.

Крім того, звернемо увагу на те, що сьогоденна ситуація в економіці, в проекції необхідності впровадження усвідомленої корпоративної культури у функціонування організацій, диктує нові умови. Тепер кожний працівник організації від фахівця конкретного підрозділу до керівника повинен бути націлений на сферу діяльності як системи, в якій всі функції нерозривні. В практику роботи організацій входить технологія створення команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового чи удосконалювання старого «продукту». Створення інноваційного потенціалу стає запорукою їх успішної діяльності. Для цього на кожному рівні управління необхідно стимулювати експерименти, нові починання, творче запозичення продуктивних ідей (бенчмаркінг), формувати серед працівників інноваційний клімат. Для цього, напевно, організаційна структура організації, що орієнтована на споживача, повинна відповідати реаліям української політичної, економічної та соціальної ситуації.

Зміни в організації управлінського процесу неминуче призводять до реформування систем навчання, атестації і винагороди. У працівників формується прихильність до результату, а не керівнику. Для цього усередині організації застосовується процедура оплати праці щодо виконання завдання, а не у вигляді окладу. При цьому продуктивність кожного працівника в межах процесу аналізується тими, із ким він працює: його колегами, керівництвом, споживачами тощо.

Зміни умов праці ведуть до кардинальної перебудови відносин власності, службового росту, а також до трансформації індивідуальних цілей фахівців. Тут головне – взаємне співробітництво. Завдання полягає в тому, щоб люди з різноманітних служб почали спілкуватися між собою, обговорювати загальні проблеми, сприяючи розвитку комунікаційного

процесу, обміну інформацією між працівниками з метою розв'язання певної проблеми.

Слід звернути увагу на те, що якщо в інформаційній економіці і, ширше, інформаційному суспільстві безпрецедентне значення отримують нематеріальні (організаційні, інтелектуальні) ресурси, то головним нематеріальним ресурсом соціально-історичного процесу завжди були і залишаються люди, і, виходить, що ключ до соціально-економічного прогресу в інформаційну епоху лежить в активізації інтелектуально-людського потенціалу на всіх рівнях соціального буття, у тому числі і насамперед на рівні окремої організації, де необхідний високопрофесійний менеджмент управління людськими ресурсами. Тому необхідно бачити в організації не стільки матеріальну діяльність, скільки співтовариство, живий організм, що потребує виховання, захисту, мотивації – тільки тоді він буде виживати з покоління в покоління з користю для інших.

Модернізація управління в організації, як правило, починається з добору нової команди управлінців. Головна мета: «кожному завданню – конкретного працівника». Людей у команду підбирають із таким розрахунком, щоб не треба було пояснювати, що конкретно робити, а можна було ставити значні загальні завдання. Досвід організацій, які здійснили або тих що тільки збираються здійснити, реорганізацію управління, показує, що не треба боятися міняти людей доти, поки не буде знайдений необхідний для цієї роботи працівник. Про це А. Файоль сказав так: «Усунення нездібних службовців викликає до діяльності найвищі моральні якості начальника й особливо відому громадянську мужність, яку іноді важче проявити, ніж військову доблесть». При цьому, найбільш перспективним працівникам, із числа тих що не пройшли конкурсний відбір, потрібно, на нашу думку, дати можливість навчатися з подальшим залученням їх до роботи у нових умовах.

В цілому корпоративна культура будь-якого суб'єкта має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожного суб'єкта управління існує своя



філософія і принципи, особливі методи вирішення проблем і прийняття рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільш важливе значення для певного суб'єкта управління, а також систему внутрішніх взаємовідносин. Тому основне призначення керівництва – забезпечити ефективне функціонування, стійкий розвиток і виживання організації.

Аналіз свідчить, що корпоративна культура, яка здійснюється в різних організаціях, по різному впливає на діяльність і поведінкові норми; вона може бути слабкою чи розірваною, якщо існує безліч субкультур в організації, тому що відсутні загальні цінності і правила поведінки, відсутні традиції. Саме тому сильна корпоративна культура, що заснована на етичних принципах і звичних цінностях, є каталізуючим фактором на шляху до стратегічного успіху, при цьому позитивні цінності й етичні норми надають позитивний імпульс корпоративній культурі організацій в її доречності. Коли етичні норми і цінності визначені, вони повинні бути затверджені і включені в корпоративну політику, практику, поведінку тощо.

Спроможність встановити сильну індивідуальну відповідальність за стратегічний успіх і створити атмосферу, у якій все націлене на кінцевий результат, є одним із найбільш цінних навиків при реалізації стратегії. Коли результати роботи організації близькі до піку можливого, не тільки безпомилкова діяльність визначає стратегічний успіх, але і корпоративна культура, складовою частиною якої є культ удосконалювання. При цьому культ удосконалення не треба плутати з таким відчуттям працівників, як щастя, задоволення або гарна робота. Організація, де присутній культ удосконалення, робить особливий акцент на свої досягнення і перевагу, її корпоративна культура орієнтована на результат, а управлінська політика і практика спрямовані на активізацію працівників робити свою роботу краще.

Дух досконалості створює комплексну систему, що складається з практичних методів, дискурсів, символів, стилів управління, цінностей і

видів політики, об'єднання яких створює умови для того, щоб можливо було домагатися видатних результатів від рутинної роботи пересічних працівників. Рушійною силою системи є віра в призначення особистості, а також велика увага з боку керівництва до безпеки роботи і до просування працівників, та практика менеджменту, що мотивує працівників і породжує їхню гордість за вміння підкоряти процеси необхідному порядку. Крім підвищення відносної стабільності колективу виконавця, що володіє загальними цінностями і загальним баченням, у процесі становлення нової моделі управління змінюється і роль працівників. Обов'язковим стає безперервне навчання персоналу і, насамперед, техніці вирішення проблем. Це підвищить ефективність роботи виконавця і дасть можливість детальніше бачити коло своєї роботи і працювати на випередження. Організації, у яких добре ставляться до своїх працівників, виграють від зростання самовіддачі, морального духу і лояльності останніх. Але ж працівники, що не прагнуть до удосконалення і не розуміють значення самовіддачі в процесі діяльності, повинні залишити посаду. Іншими словами, повинна бути сформована і цілеспрямовано здійснюватися ідеологічна схема впливу організації на масову свідомість персоналу. При цьому корпоративна культура буде використовуватися не як стратегія, а як філософія або принципи і засіб існування.

При здійсненні запропонованих заходів ми маємо справу з реальними діями по вчиненню ухвалених рішень. Те, яким чином це відбувається, найчастіше залежить від того, наскільки різноманітні компоненти організації спроможні своєю роботою і взаємодією створити таку систему по впровадженню рішень у дію, яка у порівнянні буде працювати більш ефективно, ніж ті, що діють в аналогічних організаціях.

Останнім часом набуває сенс такий феномен, як «корпоративна совість» (corporate conscience), тобто коли керівники відхиляються від «відповідальності перед персоналом» і керуються у своїй діяльності

свідомістю відповідальності перед суспільством у цілому. Тому звернемо увагу на те, що кожна організація відповідає перед суспільством, у якому вона діє. Перший його обов'язок – залишатися потужним й ефективним на благо працівників і суспільства, вносячи одночасно суттєвий внесок в економіку і добробут країни. Вплив організації на корпоративне середовище – це політичний вплив, тому будь-яка соціальна діяльність є політичною, але не будь-яка політична є соціальною. На практиці корпоративна соціальна відповідальність підрозділяється на такі категорії:

1. Організація: підтримка і розвиток ініціатив, спрямованих на підтримку підшефних організацій, і на розвиток самої організації.

2. Освіта: сприяння створенню нових можливостей для молоді.

3. Культура і мистецтво: допомога, різноманітні творчі діяльності і консолідація громадськості.

4. Навколишнє середовище: підтримка зусиль, спрямованих на захист навколишнього середовища і на підвищення якості життя.

Діючи по принципах корпоративної соціальної відповідальності, організація не розраховує на додаткову рекламу або на створення собі певного образу в очах громадськості. Організація повна доброзичливості і віри в те, що соціальна відповідальність – це добра справа.

Як свідчить аналіз, корпоративна культура діє за принципом айсберга – видно тільки її верхню частину, яка офіційно «виглядає з води», але ж сама вагома та впливова частина залишається в тіні. Проте безпосередній вплив на корпоративну культуру виконавця відбувається зверху. При цьому відбувається чітка ієрархія впливу з верхніх ланок до нижніх, а дія самої корпоративної культури проявляється навпаки, знизу доверху. До того ж тут є певна інерційність.

В цілому, вдосконалення управлінської діяльності потребує створення ефективної корпоративної культури, яка б сприяла підвищенню ефективності управління як цілісного організму. Треба зазначити, що для успішного

функціонування організації необхідна деяка мобілізація фахівців різних рангів. Тому для гармонійної роботи організації, треба займати активну позицію. Корпоративна культура в управлінні персоналом організації – це культура дії і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва в управлінні корпоративною культурою – розвивати її позитивні аспекти, завдяки чому вона притягуватиме до себе лише позитивні чинники.

### ***Тема 3. Діловий етикет – невід'ємна складова корпоративної культури***

#### **План**

1. Значення етикету для досягнення успіхів у діловій сфері
2. Світський та діловий етикет
3. Найпоширеніші помилки у сфері ділового етикету

#### **1. Значення етикету для досягнення успіхів у діловій сфері**

У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху. Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен почуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Без такого вміння можна просто втратити свій бізнес. У сучасному житті багато товарів та послуг мало чим різняться між собою, саме тому часто вирішальним моментом для прийняття рішення клієнтом про вибір конкретного продукту, конкретної фірми/компанії може стати (і стає) те, як саме ми ставимося до потенційних і наявних покупців/споживачів. Ввічливі професійні манери є ключовим компонентом якості (яка і привертає увагу до товару/послуги та ін.).

Діловий етикет переносить світські манери у бізнес. Хороші адекватні ділові манери дають вам можливість відчувати себе впевнено з тим, щоб ви могли працювати з людьми та виконувати свою роботу ввічливо і професійно. Людина може бути прекрасним робітником, але якщо вона при цьому проявляє неповагу до колег та клієнтів або ж неадекватно одягається, її кар'єра може (і буде) від цього страждати.

Ми усі, в принципі, знаємо, як правильно їсти, одягатися, вітатися чи розмовляти по телефону. Чому ж необхідно знову повертатися до питань ділового етикету?

Є кілька причин.

Для того, щоб представляти себе у найвигіднішому світлі. Наші манери впливають на те, яким чином нас сприймають інші, незважаючи на посаду, яку ми обіймаємо. Невідповідна зовнішність та вбрання можуть бути причиною непросування по службовій драбині. Незнання правил поведінки у дорогих висококласних ресторанах може стримувати співробітника від запрошення клієнтів на ланч. Невміння ефективно вести розмову по телефону може призвести до неможливості вирішити ділові питання з партнерами в іншому місті. Незнання правил вітання та рекомендування може завадити вам встановити нові ділові контакти.

Тому, що інколи ми не знаємо певних норм та правил прийнятої поведінки. Можливо, ваша школа не мала відповідного курсу. Можливо, вдома на ці питання не зверталось багато уваги і тому, наприклад, ви не вчили, куди класти виделку або ж де «знаходити» хлібну тарілку. І в результаті у певній конкретній ситуації ви дієте менш ефективно, ніж могли б, якби мали відповідні знання. А інколи може виявитися, що ви їсте хліб вашого сусіда по столу.

Тому, що навколишній світ змінюється і, як результат, змінюються правила поведінки. Хороші манери нерідко (або ж як правило) асоціюються з поведінкою у світських ситуаціях, при цьому часто забувається, що вони не

завжди працюють у сучасному діловому світі. Наприклад, відомо, що у світських ситуаціях жінці, як правило, надається перевага (вона сидить на кращому місці, першою проходить у двері та ін.), але у діловому світі ця норма практично не працює.

Етикет став широко потрібний людям з технічною освітою, які прийшли працювати у сфері, де вимагається вміння ефективно спілкуватися з іншими (колегами, клієнтами, діловими партнерами). У сучасному швидкому і вимогливому діловому світі, де практично все орієнтоване на досягнення успіху, хороші манери допоможуть зменшити стреси та уникнути небажаних вибухів емоцій.

Оновлення знань етикету необхідне і з іншої причини – для того, щоб зрівноважити вплив на ділове спілкування сучасних технологій. Ми часто використовуємо факс та електронну пошту – надзвичайно потрібні, але водночас безособові знаряддя комунікації, спілкування за допомогою яких вимагає додаткової ввічливості.

Для тих, хто часто буває у ділових поїздках у різних регіонах/країнах, знання ділового етикету допоможе зрозуміти, яка поведінка є прийнятною в одному місці (культурі) і водночас може бути образливою, а інколи може стати викликом для представників іншої культури.

Навіть якщо ви працюєте в установі/фірмі, де атмосфера дуже проста, неформальна, вам знадобляться хороші манери. Дружнє, ввічливе ставлення до інших завжди є вагомим додатком до професійного іміджу співробітника і цініться в будь-яких ділових ситуаціях.

Важливість та сила ввічливості, хороших манер очевидні. При цьому бажано, щоб вони були природними, щоб використовувалися на рівні рефлексу. У такому випадку наші хороші манери допоможуть полегшити наше життя. Коли дехто із нас, опинившись у формальній ситуації, не знає, як себе поводити, він може просто втратити фокус, контроль і почати діяти менш ефективно, ніж він уміє і може. Це може мати особливо згубні

наслідки у бізнесі, де невикористана можливість стає втраченою можливістю.

Етикет – це набір традиційних, але змінюваних з часом норм поведінки, основою яких є доброзичливість, їх ефективність у взаємостосунках людей, логіка та здоровий глузд. Ключовим принципом хороших манер є вдумливе врахування інтересів та почуттів інших.

Етикет дає схему, за якою люди діють у кожній конкретній ситуації. Хороші манери можна сприймати як своєрідні правила гри. Чи будете ви грати у футбол або теніс, не знаючи правил? А навіть якщо ви гратимете, не знаючи правил, чи запросять вас грати наступного разу?

Бізнес-етикет, звичайно, не має відповідей на кожен складну, «слизьку» ситуацію. Проте він може надати цінні поради та вказівки, які у поєднанні з вашим розумінням існуючих обставин та знанням конкретних особистостей допоможуть вам правильно діяти у більшості ситуацій.

Існує багато міфів про хороші манери. Деякі вважають, що дотримання певних норм та правил етикету робить людину снобом, або ж не дає їй можливості поводитися природно. Інші думають, що хороші манери надто складні та заплутані, а їх дотримання «з'їдає» дорогоцінний час. Обидва ці міркування помилкові.

Можна одночасно і бути ввічливим, і мати авторитет. Для того, щоб бути сильним, необов'язково бути злим. Насправді, особа, сила якої базується на страху підлеглих (яку підлеглі визнають лідером, тому що бояться її), має менше сили, ніж людина, авторитет якої серед співробітників ґрунтується на їх повазі. Адже мало хто відмовиться пройти довшу дорогу (зробити більше), якщо про це попросила людина, яка ставиться до вас із повагою.

На жаль, дехто вважає дотримання норм етикету снобізмом. Справді, дуже часто люди використовують знання хороших манер як ознаку своєї зверхності над іншими. Такі особи люблять постійно звертати увагу на поведінку оточуючих та оцінювати її, визначаючи, наскільки «підходящою»

вона є. Але насправді саме снобізм є проявом поганих манер. Вихована людина з хорошими манерами використовує свої знання для того, щоб усі інші відчували себе у її присутності спокійно і комфортно.

Хороші манери не знищують самобутність особи. Для того, щоб бути ввічливим, не треба змінювати свою індивідуальність, зраджувати своїм принципам або ж виконувати неприйнятну для вас роль. Претензійність – одне, дотримання правил поведінки для загального добра і комфорту – зовсім інше. Основою хороших манер є не елітарність, а здоровий глузд: чим більш уважні бізнесмени до інших, тим кращі їх відносини зі співробітниками, підлеглими, діловими партнерами та клієнтами.

Чи багато часу забирає дотримання встановлених правил поведінки? Ні. Хоча вивчення норм етикету та вироблення навичок їх використання може вимагати певного часу (як, зрештою, вимагає вироблення будь-яких нових навичок та вмій), хороші манери допомагатимуть вам заощаджувати час тому, що вам не доведеться «загоювати рани», нанесені почуттям інших, або ж виправляти помилки (у поведінці), які можуть призвести до небажаних наслідків.

Етикет передбачає невеликі вкладення, які матимуть значну віддачу. Відточування, шліфування навичок використання норм етикету — справа неважка. Необхідно лише вкласти у неї незначний час та бажання зробити вашу поведінку більш професійною, більш ефективною для вашого бізнесу. Це так само, як стати впевненим і знаючим водієм: навчившись керувати машиною, ви можете повністю сконцентруватися на меті вашого руху, не боячись врізатись у дерево при дорозі.

Коли ви зрозумієте, усвідомите основи етикету та деякі причини існуючих норм та правил, хороші манери перестануть бути такими вже важкими. Коли ви добре засвоїте основні принципи, вам буде легко їх застосовувати у щоденній діяльності. Ваші знання звільнять вас від дискомфорту, невпевненості та страху несвідомо образити когось або просто



виглядати непрофесійно. Якщо будете певні у тому, що ви поводите себе відповідно до прийнятих у діловому світі норм етикету, ви будете відчувати себе спокійно та впевнено, що дасть вам можливість повністю сконцентруватися на бізнесі.

Знання норма ділового етикету також допоможуть вам:

- впевненіше почувати себе під час пошуку роботи;
- одягатися відповідно до ситуації, незалежно від того, якою є ваша сфера діяльності;
- встановлювати, підтримувати і розвивати ділові зв'язки та контакти;
- ефективно спілкуватися з вашими колегами та діловими партнерами;
- уникати конфліктів на робочому місці та вирішувати їх у разі виникнення;
- мати кращі ділові відносини з начальством;
- якщо ви начальник, завоювати повагу своїх підлеглих;
- відповідно вести себе під час ділових сніданків, ланчів, а також на вечірніх ділових та світських заходах;
- краще розуміти та поважати культурні особливості країн та регіонів, якщо ви часто подорожуєте у справах.

## **2. Світський та діловий етикет**

В основі світського і ділового етикету лежить найдавніший принцип людських стосунків – взаємної поваги та взаємної ввічливості. Ввічливість була і лишається обов'язковою нормою як світського, так і ділового етикету. При цьому ввічливість, що лежить в їх основі, не є результатом випадку. Вона впливає з певних принципів та необхідності, що і визначає її вагу та цінність.

Маючи єдину основу, світський та діловий етикет характеризуються наявністю аналогічних кінцевих цілей – робити можливим володарювання

гармонії у людських стосунках: діловий етикет – у робочих, професійних відносинах, світський етикет – у приватному житті. Світський етикет являє собою правила, згідно з якими ми будемо свої щоденні стосунки з іншими людьми. Діловий етикет є кодом хороших ділових манер, які визначають, як саме окремі бізнесмени та компанії / фірми / установи мають взаємодіяти між собою у численних ділових / робочих ситуаціях.

Спільним між діловим та світським етикетом є і те, що з розвитком людського суспільства вони також змінюються та розвиваються.

Усвідомлюючи, що між світським та діловим етикетом є різниця, часом важко визначити, у чому саме вона полягає.

Діловий етикет діє у певній сфері людського життя – сфері професійної діяльності. Світський етикет практикується в усьому суспільстві, в усіх його сферах. Виходячи з цього, не варто переносити правила ділового етикету у сім'ю, на взаємини з друзями. Водночас найбільш близькі стосунки передбачають прояв надзвичайної ввічливості.

Норми та правила світського етикету, основою яких є лицарство, політес, враховують стать і вік осіб, при цьому звання та посади є відносними цінностями. Принципи та норми ділового етикету основані на ієрархії та владі. При цьому посада та титул є абсолютними цінностями, на яких ґрунтується одне, з основних правил ділового етикету – дотримання порядку першості (перевага старшинства). Стать у цьому випадку не відіграє значної ролі.

Тут спостерігається різний підхід у діловому та світському етикеті до питання про особливий статус жінки в суспільстві і, виходячи з цього, про надання жінкам певних привілеїв та прояву щодо них знаків особливої уваги. У приватних стосунках титули, ранги відступають перед жінкою. У ділових відносинах спостерігається інший підхід, адже діловий етикет регулює відносини не стільки осіб, скільки влади. У зв'язку з тим, що у діловому етикеті статева належність не є вирішальною, чоловіки отримали рівність із

жінками, виходячи з чого чоловік має зверхність, пріоритет у випадках, коли він обіймає посаду або займає положення, вищі, ніж жінка.

Відповідно до названого принципу ділового етикету співробітники (чоловік і жінка), які обіймають однакову посаду, мають відчувати рівне ставлення до них з боку колег, начальства, ділових партнерів та клієнтів. У робочій ситуації співробітниця не може отримувати переваг, як і не повинна відчувати нерівне ставлення до неї з боку представників протилежної статі, тільки тому, що вона жінка. Подібне ставлення чоловіків до жінки, з одного боку, буде виявом їх недостатньої поваги до неї як до професіонала (їй надаються переваги тому, що вона «слабка жінка»), а з іншого боку, може привести самих чоловіків (очевидно не знайомих з правилами та нормами ділового етикету) до неприємних ситуацій.

Представник однієї фірми прийшов на зустріч з керівником відділу компанії-партнера. Гість раніше не зустрічався з цією посадовою особою, знав лише її прізвище – Кононенко. Зайшовши до приймальні, гість побачив двох співробітників – чоловіка і жінку, які стояли біля столу. При цьому він помітив, що двері до кабінету керівника відділу відкриті. Зрозумівши, що потрібна йому особа вийшла, гість, привітавшись і бажаючи трохи перевести дух, звернувся до жінки з проханням дати йому склянку води (на вулиці було жарко). Отримавши воду, він подякував співробітниці і, повернувшись до чоловіка, запитав, чи скоро буде керівник відділу Кононенко. На що почув відповідь жінки (яку він залишив за спиною): «Я – керівник відділу Світлана Кононенко. А це наш провідний спеціаліст з відділу планування – пан Григоренко».

Нижче наводяться деякі додаткові принципи і норми ділового етикету, необхідні для урахування у щоденній роботі у змішаному колективі (зверніть увагу, що деякі з них не збігаються з правилами світського етикету, які використовуються у відповідних ситуаціях):

– У будь-якій компанії / будь-якій діловій ситуації найбільш важливою особою є клієнт чи покупець.

– Особа, яка обіймає нижчу посаду (має менше влади), представляється особі, яка обіймає вищу посаду (має більше влади). Ім'я найменш важливої особи (з точки зору справи, бізнесу) називається останнім.

– Двері притримуються для особи, яка обіймає найвищу посаду. Незалежно від того, у якому порядку група співробітників підійшла до дверей, їх притримує особа, що обіймає найнижчу посаду. (Ми завжди відкриваємо двері клієнту / покупцю).

– Через двері, що обертаються першим проходить співробітник, який має найнижчу посаду. Він рухає двері і очікує на старших співробітників з іншого боку.

– Якщо всі пасажери виходять з ліфта, їх рух починається від дверей і у напрямку до задньої стінки, незалежно від статі присутніх.

– На ділових засіданнях стілець посувається лише для особи, яка фізично потребує такої допомоги.

– Слід допомагати одягнути верхній одяг як жінкам, так і чоловікам, якщо вони клієнти вашої компанії / фірми, або ж обіймають вищу посаду. При цьому не забудьте допомогти будь-кому, якщо ця особа має проблеми з одяганням.

– Господар / хазяїн сплачує за ділову їжу, незалежно від статі.

– Вітаючи будь-кого, підніміться (незалежно від статі особи, яку вітаєте).

– Слід запропонувати допомогу колезі, що потребує її, незалежно від того, жінка це чи чоловік (наприклад, запропонуйте взяти з рук кілька речей – книжок, файлів, якими колега переобтяжений / переобтяжена).

– Загальне правило для співробітниць, які діють у ділових ситуаціях, де присутні і колеги-чоловіки: не очікуйте від ваших колег-чоловіків такого

самого ставлення (уваги, турботи), яке ви отримали б з їхнього боку у світській ситуації. При цьому, якщо ваш колега поводить себе як лицар, дайте йому можливість проявити себе джентльменом і не демонструйте при цьому здивування або несхвальності його дій.

– Загальне правило для співробітників, які діють у ділових ситуаціях, де присутні і колеги-жінки: якщо ви ніколи не відсуваєте стілець, не цілуєте в щоку, не коментуєте зовнішній вигляд та ін. своїх колег-чоловіків, ви не маєте робити цього і щодо своїх колег-жінок.

– У ділових ситуаціях жінки, як і чоловіки, тиснуть руки (клієнтам, покупцям, діловим партнерам та ін.).

Очевидно, що навіть глибоке знання правил та норм світського етикету не можуть бути гарантією безпомилкового поведіння в ділових ситуаціях, як і володіння правилами ділового етикету не завжди може бути достатнім у приватному житті. Для ділової людини, бізнесмена безумовною є необхідність вивчення та розуміння норм і правил як світського, так і ділового етикету, а також необхідність вироблення навичок та умінь їх правильного використання.

При цьому важливо усвідомлювати, що оволодіння нормами і правилами світського та ділового етикету не завжди може служити гарантією успіху у взаєминах приватних осіб та ділових людей. У кожній країні (а часом, в окремих її частинах) є додаткові елементи, які вносяться в діловий етикет і впливають із національних або релігійних традицій та звичаїв. Саме це може стати проблемою, викликати труднощі у ході співробітництва бізнесменів-представників різних країн, різних культур.

Світський етикет служить «мастилом для коліс, що рухають людське суспільство вперед». Хороші манери дають людям можливість жити в густозаселеному місці без конфліктів. Ввічливість, шанобливість та увага до оточуючих зменшують негатив та посилюють красу життя. Не будучи чимось

штучно створеним, хороші манери є природною належністю цивілізованої людини.

Будь-яка організація або товариство повинні, якщо хочуть процвітати та досягати успіхів, діяти та співпрацювати за певними правилами хоч би з однієї причини – для запобігання хаосу. Тому необхідно, щоб контакти як між окремими бізнесменами, так і між цілими фірмами, установами та компаніями здійснювалися відповідно до загальноприйнятих правил, звичаїв та форм їх планової організації. Що і є діловим етикетом.

### **3. Найпоширеніші помилки у сфері ділового етикету**

Практично кожний сучасний представник бізнесу хоч один раз читав літературу з питань етикету, і для нього залишається все менше «темних плям» у питаннях поведінки, зовнішності, одягу та спілкування. Багато хто спеціально цікавиться специфічними питаннями етикету, вражаючи колег та знайомих обізнаністю з тонкощами вибору вин, необхідними навичками при споживанні складних та екзотичних блюд: спаржі, лобстера, равликів та ін., особливостями етикету окремих країн та регіонів.

При цьому практика свідчить, що немало бізнесменів, ділових людей не переносять на себе, на свою власну поведінку всі очевидні, відомі і по суті не складні правила етикету, забуваючи про них у щоденному спілкуванні, можливо, саме через їх простоту та очевидність.

Найбільш поширені помилки найчастіше спостерігаються у повсякденних робочих ситуаціях:

*Невміння представитися, привітатися та адекватно спілкуватися.* Вітання будь-кого без рукостискання; неадекватне, непрофесійне рукостискання (занадто м'яке або невиправдано тверде); представлення присутніх у невідповідній (до їх посад і статусу) послідовності; вибір непідходящих тем для неформальної бесіди та її затягування – усе це

помилки. Представлення інших, як і самопредставлення, може викликати труднощі, але це один із ключових елементів процесу спілкування.

*Неадекватне, невідповідне мовлення.* Сюди належать: використання безособових привітань та зменшених форм імен; вживання грубих слів; неправильна вимова чужих імен / прізвищ.

*Невідповідний одяг та зовнішність.* Відомо багато «страшних» та смішних історій про людей, які допускали помилки у цій сфері і ставали ходячими анекдотами. Спортивне взуття, «підібране» до ділового костюма; закоротке і надто вузьке вбрання невідповідного (неділового) кольору; необмежена кількість прикрас та парфумів / лосьйонів – прорахунки такого роду аж ніяк не допоможуть створенню іміджу справжнього професіонала.

*Неповага до часу інших.* Неввічливим вважається запізнення на ділові засідання та зустрічі, як і непередготовленість до них. Заходити до кабінету співробітника, зайнятого підготовкою важливого документа, без цілі та запрошення – порушувати норми ділового етикету. Переривання ділової зустрічі / засідання для того, щоб відповісти на нетерміновий дзвінок або вирішити питання, ніяк не пов'язане з проблемами, що розглядаються у конкретний момент, – безумовний прояв поганих манер.

*Непрофесійне ведення телефонних розмов.* Ця категорія помилок включає невиправдане затримування з'єднання особи, яка дзвонить, з потрібним співробітником; тримання співрозмовника «on hold» – довше, ніж того вимагає ситуація; залишення без відповіді дзвінків; не представлення особи, яка відповіла на дзвінок; кидання трубки без слів вибачення при неправильному з'єднанні; вживання їжі та напоїв під час розмови.

*Невміння слухати співрозмовника.* Переривання співрозмовника або обривання його на півслові; уникання погляду в очі; невідповідна статура, рухи, міміка та вираз обличчя; неочікування відповіді на поставлене запитання – усе це є помилками та проявом поганих манер.

*Неповага до робочого місця/простору інших, невміння спільно користуватися офісним обладнанням.* Неввічливим вважається втручання у персональний робочий простір співробітника (класти речі на чужий робочий стіл; у відсутність хазяїна кабінету/індивідуального робочого місця переглядати матеріали на столі/полицях/у шафі). Проявом поганих манер є не поповнення паперу в копіювальній машині та факсі після користування ними; не прибирання за собою після короткої перерви у куточку відпочинку. Не варто обманюватися: рано чи пізно співробітники визначать, хто саме із них не миє за собою брудну чашку, не вкладає новий папір у факс чи копіювальну машину.

*Погані манери за столом.* Ділові їжі вимагають адекватної поведінки за столом: правильного користування столовими приборами та фужерами; вміння замовити напої та їжу (і правильно її з'їсти); вирішення проблем, що можуть виникнути під час ділового сніданку чи ланчу. Неадекватна поведінка за столом, погані манери, проявлені під час ділової їжі можуть стати причиною втрати клієнта/ділового партнера (який був з вами за столом і став свідком усіх ваших невдалих кроків).



## **Тема 4. Атрибути та стандарти корпоративної культури.**

### План

1. Зовнішні атрибути корпоративної культури
2. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди
3. Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури

### **1. Зовнішні атрибути корпоративної культури**

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні і відображають різні аспекти функціонування підприємства, в т.ч. формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється і транлюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

Особливе значення мають **символи**.

Символи – це невід’ємна частина корпоративної культури. Вони зберігають ірраціональну глибину й спадковість явищ культури, у концентрованому виді містять уявлення людини про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості. Тому необхідно приділяти першочергову увагу створенню прапора, гімну організації, використанню своєї мови знаків і кольорів.

*Символ* (від грецьк. symbolon – умовний знак) – образ, який у лаконічній формі відображає інші образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Символи бувають графічні, музичні та ін.

*Графічний символ* – це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомі частини її психіки за допомогою стилізованого знаку. Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і не можливо вичерпно описати словами (рис. 1; 2).



Рис.1. Символ гармонії



Рис.2. Символ миру

На практиці поняття «символ», «емблема», «знак» часто використовуються як синоніми, хоча це різні за своєю суттю, а особливо обсягом поняття.

На відміну від символу, **знак** конкретний, однозначний – це засіб передачі інформації. Часто він являє собою умовний контур предмета, його

обриси. Для символів у міфологічній та релігійній сфері, а пізніше у сфері емблематики використовувалися прості геометричні фігури і лінії, а також тіла.

В наш час, поняття символу набуває все ширшого змісту, розповсюджуючись на знаки із різноманітних сфер діяльності людини: символи математичні, комп'ютерні, хімічні, астрологічні, картографічні, метеорологічні, музичні знаки і знаки танцю.

Існували та існують також символи влади.

Існують символи, які пов'язані із цілком визначеним візуальним образом, який існує не абстрактно, а у практичній реальності. Це «символічні зображення». Приклади: статуя Свободи символізує Америку, Ейфелева вежа – Париж, Спаська вежа Кремля – Москву і т.д.

Важливим для аналізу корпоративної культури є те, що символ як архаїчна абстракція, є ціннісною категорією, відображає найзагальніші категорії добра та зла.

Властивість символів впливати на свідомість, часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т.д.

Різновидом символу може бути **атрибут**, конкретний предмет, тісно пов'язаний з життям і діяльністю міфічної та іконографічної особи. Так, атрибутом Посейдона є тризубець (рис. 3), Феміди – терези (рис. 4), Діоніса – виноградна лоза, Аполлона – ліра, Ісуса Христа – ягня і т.д.



Рис.3. Атрибут Посейдона



Рис.4.Атрибут Феміди

Іншим прикладом символу є поняття **емблема**. Емблема (від грецьк. *emblema* – прикраса) – є значеннєвою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів (рис. 5). Символи символів – це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми – це історична конкретність.



Рис.5. Емблеми

Важливе значення в корпоративній культурі відіграє символна **роль кольору**. Так, червоний колір символізує жагучу любов, владу, вогонь, мужність (у древніх культурах символ життя); оранжевий – насолоду, свято, великодушність, шляхетність (у древніх культурах символ сонця); жовтий – рух, життєвість, розум (у древніх культурах символ сонця і світу, символ влади і золота); голубий – доблесть і шляхетність (у древніх культурах символ ясного неба, прозорої води); синій – всесвіт, космічний простір (у християнстві – побожність, щирість, розсудливість); фіолетовий – мудрість, зрілість, вищий розум (уособлення містичних сил).

Використання кольору нерозривно пов'язане з іншими засобами дизайнерської композиції інтер'єру і екстер'єру, з розробкою фірмових знаків тотожності та інших елементів предметного середовища.

Корпоративна культура припускає, що та чи інша фірма має свій основний колір.

**Фірмовий стиль та його елементи.** Поняття стилю, як вираження специфічного характеру творчої діяльності певної епохи, виникло дуже давно, але як естетичної категорії, що являє стійку спільність образної системи засобів та прийомів художньої виразності, було осмислене близько двох сторіч тому.

*Стиль* – це сукупність рис, близькість художніх прийомів та засобів, які обумовлюють єдність виразності та світовідчуття. Стилем вважаються стійкі форми архітектури, образотворчого і прикладного мистецтва, які існували протягом тривалого часу. Цей стійкий характер формальних засобів художньої виразності, який відображає ідеологію суспільства, називають ще *стилем епохи*.

Корпоративна культура організації передбачає розробку фірмового стилю (концепція дизайну) – цілісність, яка передбачає єдині кольорографічні й дизайнерські рішення, шрифти та інші стилеутворюючі фактори.

*Фірмовий стиль* – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Явище, позначене як фірмовий стиль, – це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т.д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

У другій половині ХХ ст. склався цілий напрямок маркетингових комунікацій – *формування фірмового стилю*.

**Елементи фірмового стилю:** товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.

Елементи фірмового стилю мають великий психологічний вплив, причому багато хто з них несе функціональне навантаження. Однак ці елементи не

є повноцінними, якщо вони не відображають системи символів і змістів, ціннісних орієнтацій організації.

Досить важливим елементом є **товарний знак**. Він являє собою зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються власником товарного знаку для ідентифікації своїх товарів.

Виділяють п'ять основних типів товарних знаків:

- *словесний* (логотип),
- *образотворчий* (графічний образ),
- *об'ємний* (знак у тривимірному просторі, наприклад пляшка «Кока-Коли» чи флакон парфумів, створений Сальвадором Далі),
- *звуковий* (музична фраза у корпоративній культурі),
- *комбінований* (сполучення приведених вище типів).

Товарний знак закріплює відповідальність, виховує гордість у співробітників за добре виконану роботу.

Розробка товарного знаку вимагає особливої уваги. Він повинен бути лаконічним, оригінальним, нести позитивну енергію, легко запам'ятовуватися з першого погляду, повинен бути придатним для використання у будь-яких знаках і формах тотожності.

Фірмовий стиль сьогодні більше, ніж коли-небудь, залежить від видимих образів, і комунікативний процес створюється за такою формулою: 10% — письмового тексту, 20% — усного тексту і 70% — зображення.

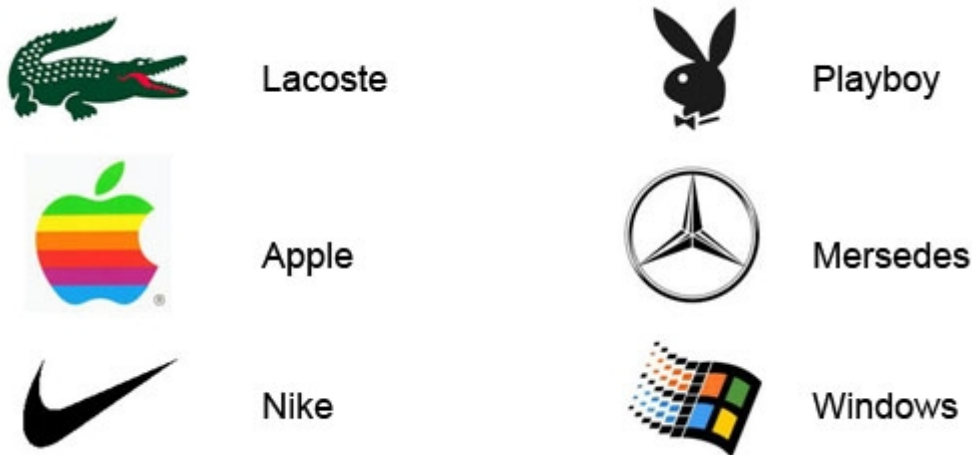
**Логотип** (від грецьк. *logos* – слово + *typos* – відбиток) – це складові літери у друкарському наборі. Логотип – найважливіший із усіх знаків ідентифікації фірми. Ідеальний логотип знайомить споживача із *позицією* фірми і робить це миттєво. Цей словесний товарний знак, накреслений в оригінальний спосіб, допомагає споживачам швидко розпізнавати фірму. Як правило, він складається з 4-6 літер. Приблизно

чотири товарних знаки з кожних п'яти реєструються саме у формі логотипу (рис. 5).



*Рис.5. Логотипи*

**Зображальний знак** (графічний образ) виконує ті ж функції, що і логотип. Саме графічний знак часто називають фірмовим (рис. 6).



*Рис. 6. Зображальні (товарні, фірмові) знаки*

Сучасні фірмові знаки несуть велике значеннєве навантаження, вирізняються високою енергетикою, тому що дизайнери у його накреслення часто закладають символну інформацію, яка походить із давнини. Наприклад, компанія «Мерседес» як фірмовий знак використовує символ Трійці Трикутники, а також фігури з трьох трикутників та з трьох кіл, або з трьох інших фігур, які перетинаються, символізують Трійцю – єдність Бога в трьох особах. Знак Трійці, вписаний в коло, символізує колесо, яке рухається, тобто динамізм життя сучасної цивілізації.



*Рис. 7. Фірмовий знак компанії «Мерседес»*

У товарному знакові фірми «Астрон» коло – єдність сфер буття (космічного), зірка – це охорона від злих сил, буква «а» червоного кольору позначає активність.



*Рис. 8. Фірмовий знак компанії «Астрон».*

Останнім часом, під час розробки фірмового стилю набула широкого розповсюдження піктограма. **Піктограма** – відображення змісту повідомлення у виді одного чи кількох малюнків. Ідеї піктографії використовуються у наш час при створенні різноманітних покажчиків із розпізнавальною або сигнальною спрямованістю (рис. 9).





Рис. 9. Піктограми

При розробці формового (товарного) знаку, логотипу, піктограми та ін. елементів корпоративної культури необхідно дотримуватися прийнятої концепції фірмового стилю. Весь пакет рішень повинен бути цілісною системою.

*Інтер'єр.* Інтер'єр – внутрішній простір приміщення, а також його оздоблення. Він є художньо організованим середовищем життєдіяльності людини. Корпоративна культура припускає, що всі системи робочих місць та зон відпочинку функціонально і просторово взаємопов'язані між собою. Тому все це повинно бути єдиним, естетично повноцінним, логічно продуманим цілим.

Інтер'єр має величезну силу впливу на людину. Одна із функцій інтер'єру полягає в необхідності на рівні підсвідомості виховувати у кожному індивідуумі бажання працювати у цих стінах, пишатися своїм місцем роботи. Матеріально-просторове середовище, яке оточує людей повинно бути об'єднуючим началом, яке ініціює можливість творчо підходити до своїх обов'язків.

Велике значення при вирішенні інтер'єру мають пропорції, розміри приміщення, освітленість, зручні меблі та виробниче устаткування, правильно обрана кольорова гама.

*Одяг.* Важливим елементом корпоративної культури є фірмовий діловий одяг. Він є показником характерних ознак організації, її психологічною характеристикою.

*Ритуали та свята.* Ритуали, церемонії, ювілеї, свята є важливим інструментом корпоративної культури. Вони повинні бути продуманими як цілісна система, з одного боку, виховання, а з іншого боку – задоволення потреб співробітників.

*Історія організації та її культура.* Історія виникнення і розвитку організації, її основні герої та міфи складають важливу частину корпоративної культури. Вони відповідають потребам людей у спадкових пріоритетах фірми, містять приклади для наслідування, віру в те, що організація є особливою, певною мірою легендарною.

*Фізична культура.* Турбота про здоров'я кожного співробітника є невід'ємною частиною корпоративної культури. При цьому здоров'я відповідно до формулювання ВООЗ слід розуміти як стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя. Організація повинна планувати роботу з пропаганди і реалізації здорового способу життя співробітників.

Фізичний і духовний компоненти здоров'я взаємопов'язані. Великий вплив на формування здорового способу життя мають цінності особистісного росту. У свою чергу здоровий спосіб життя сприяє особистісному зростанні.

## **2. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди**

Синтетичною формою культури є обряди, звичаї, традиції й ритуали, тобто те, що називають зразками поведінки. *Обряди – це сукупність установлених звичаєм дій, пов'язаних із життєдіяльністю колективу.* Вони проводяться в усталений час і з спеціального приводу для впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Сила обряду – в його емоційно-психологічному впливі на людей. В обряді відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи інших норм, цінностей та ідеалів, а й співчуття до них учасників обрядового дійства. Типи організаційних обрядів подано в табл.1.

*Таблиця 1.*

Типи організаційних обрядів

Тип обряду	Приклад (обряд з приводу...)	Можливі наслідки
Обряд просування	завершення базового навчання, перепідготовки тощо (урочисте вручення дипломів)	забезпечує входження у нову роль; мінімізує різницю в ролях, що виконуються
Обряд відходу	звільнення чи пониження на посаді (оголошення на дошці)	зменшує владу і статус; підтверджує необхідність потрібної поведінки
Обряд підсилення	виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання)	підсилює владу і статус; вказує на цінність правильної поведінки
Обряд оновлення	розвиток соціальних стосунків і підвищення їхньої ефективності (оголошення на зборах про делегування повноважень )	зміна стилю роботи і управління
Обряд розв'язання конфлікту	досягнення домовленостей, компромісу, впровадження конфлікту в законні межі (оголошення на прес- конференції про початок і закінчення перемовин)	відкриття початку перемовин; зменшення напруженості в колективі
Обряд єднання	визнання існуючого стану задовільним (святкування ювілеїв на робочому місці)	підтримує почуття спільноти, що об'єднує працівників

*Ритуали – це система обрядів чи вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення чогось. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди сприймаються як організовані й сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення.*

У повсякденному житті підприємства ритуали виконують подвійну функцію: вони можуть зміцнювати структуру підприємства, а з іншого боку, через приховування дійсного сенсу виконуваних дій – послаблювати.

Ритуали символізують переконання, які відіграють суттєву роль на підприємстві. Разом із видатними подіями, ритуали прямо і дотично висвітлюють образ підприємства і ціннісні орієнтації, які йому властиві.

Ритуали, що виражають визнання, наприклад, ювілеї, святкування успіхів, публічні заохочення, участь у заохочувальних поїздках, — усі ці події демонструють, по-перше, у чому полягають інтереси підприємства, по-друге, що саме винагороджується і, по-третє, що саме урочисто святкується.

Подібну функцію виконують й так звані **ритуали ініціації**, які прийнято здійснювати при входженні в колектив. Вони мають чітко продемонструвати новому члену, що реально цінується в організації. Якщо дипломованому інженеру, який закінчив елітарний університет, у перші ж дні його службової кар'єри і представництві фірми в Південній Америці вручають віник і пропонують для початку підмести приміщення, то в молодій людині це може викликати розчарування і збентеження. Разом з тим йому відразу дають зрозуміти, що на цьому підприємстві насамперед цінується не формальна освіта, а особиста участь у справах. Можна навести паралель із підприємствами, які спеціалізуються на випуску високоякісних виробів, де практично кожний, незалежно від освіти, починає свою працю із сфери збуту.

У негативному випадку взаємозв'язок між ритуалами й ціннісними орієнтаціями втрачається. Тоді ритуали перетворюються на зайву, манірну і, як наслідок, смішну формальність, за допомогою якої намагаються згаяти час, ухилитися від прийняття рішень, уникнути конфліктів і конфронтації.

Типовим прикладом цього у звичайному житті є перемовини про укладання тарифних угод, особливо тоді, коли перед цим відбувалися виступи робітників.

На підприємствах часто можна спостерігати, як ритуали перетворюються на самоціль, стаючи баластом під час реалізації головних діяльних настанов.

Так, наприклад, при аналізі витрат часу одного з членів правління

підприємства були отримані такі результати:

- 95% свого часу він проводив на зустрічах;
- більша частина цих зустрічей була плановою;
- на зустрічах проводилися довгі і складні презентації з величезною кількістю даних і графіків;
- основна ціль зустрічей — полегшення процесу прийняття рішень і їх прийняття;
- рішення приймалися вкрай рідко, через брак часу, велику кількість даних.

На цьому підприємстві вірили у можливість існування чистих, таких, що ґрунтуються на фактах, процесів прийняття рішень, причому в максимально широкій площині. Ритуали, які мали б укріплювати цю віру, стали серйозною перешкодою на шляху досягнення первинних цілей.

Регулярне зловживання ритуалами починається тоді, коли їх запроваджують, щоб приховати реальний стан справ. Типовим прикладом є наради із широким колом запрошених, що започатковувались як платформа для спільного пошуку рішень. Однак дискусія виявляється звичайним вираженням схвалення, відсутні будь-які заперечення, оскільки рішення вже давно прийняте. Але всупереч усьому робиться спроба запевнити присутніх, що всі вони були причетні до у прийняття рішень.

Такі формальні обговорення набувають характеру ритуалу.

Отже, в межах культури підприємства ритуали посідають важливе місце. Однак необхідно перевірити, чи дійсно за їх допомогою передаються ціннісні орієнтації, які є актуальними для повсякденної діяльності, чи ритуали не перетворюються в перешкоду для реалізації цільових настанов підприємства.

*Звичайі* – це сприйнята з минулого форма соціального регулювання діяльності і відносин між людьми, яка відтворюється в певному товаристві або соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай полягає в неухильному наслідуванні приписів, сприйнятих із минулого. Як звичай

можуть виступати різні обряди, свята, виробничі навички тощо. Звичай є неписаним правилом поведінки, який віддзеркалює неформальні аспекти корпоративної культури.

**Традиції** – елементи соціальної й культурної спадщини, які передаються з покоління у покоління і зберігаються в певній громаді протягом довшого часу. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій призводить до втрати послідовності у розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства. Сліпе поклоніння перед традицією породжує консерватизм і застій у суспільному житті.

Розвинені корпоративні культури характеризуються багатою і різноманітною міфологією, тобто системою певних словесних символів. Основу міфології становить лінгвістична складова – мова. Змістовна ж частина міфології підприємств побутує у вигляді метафоричних історій, анекдотів, котрі постійно циркулюють на підприємстві. Як правило, вони пов'язані із засновником підприємства і у живій, образній формі доносять до працівників цінності організації, її «кредо». Ці історії розповідають про утворення та життєві віхи організації, скеровуючи на уявних чи реальних героїчних актах, подіях, які мали місце в організації. Завдяки міфології можна пояснити всі найважливіші проблеми діяльності підприємства: винагорода, контроль, диференціація статусів тощо.

**Легенди відображають історію, оскільки у їхній основі лежать зміни, що відбуваються на підприємстві, в закодованій формі передають успадковані ціннісні орієнтації, а також сприяють розвитку нових культур.** Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж підприємства, відтворити його історію. Зазвичай легенди пов'язані зі створенням організації, життям її «батьків-засновників», яскравими сторінками її історії. Значне місце в міфології підприємства посідають герої. Як правило, «батьки-засновники» компанії, наступні видатні лідери-

керівники запам'ятовуються співробітниками в образах-легендах. Героями можуть стати успішні менеджери, службовці, завдяки яким організація досягнула найбільшого успіху. «Герої ситуації» – це працівники, які досягли значних результатів у той чи інший період своєї діяльності. У міфології підприємства можуть існувати легенди про «героїв-експериментаторів», «героїв-новаторів», «героїв, які віддають компанії весь свій час». Міфи, легенди, історії про героїв повинні у наочній, образній, живій формі довести до персоналу загально корпоративні цінності. Емоційно впливаючи на працівників, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, формують етичні зразки поведінки, типи та норми досягнень. Легендарні герої, які знаходять відгук у серцях співробітників, є прикладом для наслідування. Міфи та легенди покликані продемонструвати, що старанність, праця, ініціатива, винахідливість можуть вивести звичайного службовця в лідери колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях «герой» не губиться, виявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне – зберігає лояльність до організації та її цінностей. Легенди про історію компанії та її героїв дозволяють зберігати і укріплювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи на зацікавлених союзників, відданих загальній справі.

Наведемо декілька імен людей, які стали героями-легендами не тільки своїх корпорацій, а й таких, що увійшли в історію міжнародного бізнесу та менеджменту: Томас Уотсон (ІВМ) , Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Лі Якокка (Форд), Соітиро Хонда (Хонда), Ендрю Грошв (Інтел), Білл Гейтс (Майкрософт).

Зокрема, коли 1997 року журнал «Таймс» назвав Єнді Грошва «людиною року», в компанії розповсюдилася легенда про те, що він напівжартома, напівсерйозно вимагав збільшити розміри огороженої ділянки, що заміняла йому робочий кабінет. Огородження – це першооснова корпоративних цінностей «Інтел», вона втілює політику «відкритих дверей»:

адже не можна зачинити двері, яких просто нема. Вимога Грошва була відхилена, позаяк усі без винятку співробітники працюють в огорожених куточках загальних приміщень, що віддзеркалює філософію рівних можливостей «Інтел».

Ще один приклад. Джек Уелч, один із керівників компанії «Дженерал Електрик», встановив у своєму кабінеті спеціальний телефон, номер якого знали всі рядові торгові агенти компанії. Якщо комусь із них вдавалося укласти дуже вигідну угоду, він міг у будь-який час зв'язатися з управляючим і повідомити про це. На час цієї розмови Уелч залишав свої справи і радів разом з агентом його успіху. Після цього він особисто складав вітальний лист на ім'я агента і оприлюднював його. Тим самим він не тільки робив героя із себе, а й створював популярність удачливому агенту та стимулював до успішної діяльності інших співробітників фірми.

Міфи, легенди, герої – це не поодинокі елементи фольклору компанії. Важливими в контексті корпоративної культури є також інші форми усної творчості: пісні, вірші, епіграми, афоризми тощо, які створюють емоційний фон культури.

### **3. Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури**

Важливим чинником формування корпоративної культури організації – це національна мова як життєдайне підґрунтя фахової мови. Взагалі мова – це символічним виявленням звуку та письма в житті людини. Кожна мова – це величним надбанням людства, способом буття етнічної самосвідомості, скарбницею духовності нації, життєвого досвіду і творчого доробку попередніх поколінь, історії народу, його звичаїв і традицій. У мові концентрується філософський розум, естетичний смак, інтелект, поетичність, образність і глибоке мислення народу. Розвиток національної мови є запорукою соціально-економічного розвою суспільства, необхідною умовою



існування народу.

Мова спрямована як у внутрішній неповторний світ людини, її психіку, її інтелект, так і у зовнішній світ природи, суспільства, світу. Мова є основою розвитку особистості з високим інтелектуальним рівнем і творчою індивідуальністю, вона не існує поза людською спільнотою.

Як наголошував український мовознавець О. Потебня: «Мовна індивідуальність вирізняє людину як особистість, і що яскравіша ця особистість, то повніше вона відображає мовні якості суспільства». Народ творить мову, а мова творить народ. Рівню етнічної самосвідомості відповідає рівень ділових якостей народу. Мова є найпотужнішим засобом комунікації, спілкування, знаряддям мислення. Для досягнення успіху менеджер повинен володіти культурою мовлення, тобто дотримуватися норм усної і писемної форм літературної мови, володіти професійною мовою, уміти правильно і виразно висловлюватися, використовувати вміло і за призначенням усі її виражальні засоби залежно від стилю, жанру, типу. Роль мови як чинника формування КК відображають її функції, відображені на рис. 10.



Рис. 10. Функції мови як чинника формування корпоративної культури

Характеристику літературної національної мови, а також професійної мови як зовнішнього атрибута корпоративної культури організації наведено в табл. 2.

Таблиця 2.

Характеристика функцій мови

Функції	Загальний зміст функцій мови	Зміст функцій мови професійного спілкування
1	2	3
1. Комунікативна	<p>Мова як засіб спілкування людей і забезпечення інформаційних процесів у суспільстві. Має універсальний характер, дає змогу передавати усе, що виражається символами, мімікою, жестами тощо. Як наголошував С. Вовканич: «На всіх етапах суспільного розвитку, осягнення закономірностей природи та їх використання у соціальній практиці народів слово було, є і лишається основою передач інформації, збереження духу нації».</p>	<p>Спілкування у професійній сфері. Професійній мові, як і науковій, властиві такі комунікативні якості: абстрагованість, логічність, точність, ясність, об'єктивність, чистота, виразність, естетичність.</p>
2. Гносеологічна (пізнавальна, пізнавально-відображальна, акумулятивна )	<p>Мова як інструмент пізнання навколишнього світу. Пізнавальна функція безпосередньо пов'язана з функцією мислення, формуванням та існуванням думки, що дає змогу використовувати не лише індивідуально набуті досвід і знання, але й суспільний досвід, глобальні знання. Усе, що пізнане людиною, закріплюється і зберігається у слові. Як відзначав П. Мовчан: «Мова оживляє світ, вона фокусує у собі енергію світу. Тому розслаблення чи активізація того чи іншого національного організму відбувається через слово».</p>	<p>Знаряддя і спосіб фахового пізнання, запам'ятовування, оволодіння фаховим досвідом. Мова є основним засобом репрезентації професійних знань.</p>

<p>3. Мислетворча (мислеформулювальна)</p>	<p>Мова діалектично пов'язана з мисленням, є безпосереднім вираженням думки і одночасно слугує засобом до її створення. Формуючи думку людина мислить мовними формами, оперує мовним матеріалом. Мислення може бути конкретним (образно-чуттєвим) або абстрактним (понятійним). За висловом Ф. Прокоповича: «Чим би нам допоміг розум, коли б ми не могли висловлювати свої думки?»</p>	<p>Фахова мова щільно пов'язана з абстрактним мисленням шляхом широкого, однозначного і доречного використання загальноживаного або внутрішнього понятійного апарату.</p>
<p>4. Номінативна (денотативна, когнітивна, репрезентативна, референтна, інформативна)</p>	<p>Мова як засіб відображення об'єктивної реальності, передавання інформації у процесі спілкування, як засіб лінгвілізації (омовлення) світу з допомогою мовних одиниць, передусім слова. Кожна мова являє собою неповторну картину реально пізнаної дійсності, а також ірреальної сутності. Як наголошував Б. Антоненко-Давидович: «Мова – це щось далеко більше за зв'язок між людьми, це відбиток свідомості, це – вияв самої особистості».</p>	<p>Уведення фахових реалій, понять і термінів. Фахова мова у конкретній мовній ситуації змістово трансформується залежно від галузі знань і предмета спілкування, збагачується професійною лексикою і фразеологією.</p>

5. Ідентифікаційна	<p>Має часовий і просторовий виміри. Кожна людина відчуває свою спільність з попередниками і нащадками (часова спільність), а також з тими, хто перебуває на одній території або на відстані (просторова спільність). «Людині властивий певний мовний портрет», у якому відображаються індивідуальні, національно-естетичні, соціальні, культурні, духовні, вікові та інші характеристики. У межах певної соціальної спільноти мова є засобом спілкування, ідентифікації і ототожнення.</p>	Корпоративна спорідненість персоналу у часі і просторі.
6. Культуроносна (культурорегенеративна)	<p>Мова виконує функцію своєрідного каналу зв'язку культур між народами. За допомогою мови передаються духовні цінності від минулих поколінь до теперішнього і майбутніх, збагачуючи власну і світову культури.</p> <p>Як відзначав В. Голобородько: «Мова вмирає, коли наступне покоління втрачає розуміння значення слів».</p>	Збереження і передавання фахових знань і культури професійного спілкування, корпоративної культури.
7. Експресивна	<p>Мова є універсальним засобом вираження неповторного внутрішнього світу людини, який сфокусований у його свідомості, інтелекті, у розмаїтті емоцій, почуттів, мрій, уподобань, прагнень, волі.</p> <p>Як писав Т. Шевченко: «Ну що б, здавалося, слова та голос – більш нічого. А серце б'ється, ожива, як їх почує!» Чим досконаліше володіння мовою, тим виразніше постає людина як особистість.</p>	Мова як засіб фахової та морально-етичної оцінки. Професійна діяльність потребує обміну думками, діалогу, обговорення, прийняття рішень, тому фахівці вступають у безпосередній словесний контакт з використанням

8. Імпресивна (апелятивна, контактивна, прагматична)	Виявляється у дії мовлення на адресата, найчастіше у командно-організованих системах.	Виявляється у мові ділового спілкування, зокрема, у текстах нормативних і директивних матеріалів.
9. Естетична	Основою естетичного виховання людини є прищеплення відчуття краси мови. Мова є глибоким джерелом художньо-естетичних цінностей, постійним і невичерпним нагромаджувачем духовності, емоційності, моральності, тобто — первинним джерелом культури, її робітнею і храмом.	Моностилістична довершеність текстів, диспутів тощо. Естетичність професійної мови спирається на точність, логічність, чистоту, виразність, доречність, лаконічність, різноманітність, образність, гармонійність усного чи письмового тексту.

Функція національної мови полягає в тому, що в мові представлена нація чи народність як цілісність, а в ній – етапи історичного розвитку з культурними традиціями, нормами, системою цінностей, рівнем духовного надбання. Мова певним чином пов'язує націю воєдино спільними емоціями, які вона видобуває з людських душ. Крім того, мова є інструментом вираження свободи думки та індивідуального критицизму.

Мова – це ментальний феномен який є безумовним стрижнем комунікації, тому ця функція мови є надзвичайно важлива. Мовна комунікація передбачає встановлення контакту між особами, запрошення партнера до слухання, здатність взаєморозуміння. У національній мові (особливо в її прислів'ях, поговірках) відбуваються культурні, моральні та естетичні цінності соціуму. Без володіння інформацією ці цінності та базові уявлення, що утворюють концептуальну картину світу співрозмовника, неможливе розуміння тексту як комплексу вербальної і невербальної інформації, не зважаючи на знання семантики мовних одиниць, складових тексту. Ефективність комунікації пов'язана із успіхом мовної взаємодії, що

завжди відбувається в певному соціокультурному просторі, який багато в чому визначає форму і зміст повідомлення. Ці форми і зміст зумовлені тією культурою, в якій відбувається процес комунікацій. Власне, культурне середовище визначає межі й можливості комунікацій.

Мова як засіб спілкування пов'язана із мовними етикетами.

**Мовний етикет** – це сукупність правил, принципів і конкретних форм спілкування, синонім культури спілкування а стосовно сфери соціальної роботи – це сукупність норм культурного ділового спілкування.

Ділове спілкування повинне відповідати певним вимогам, серед яких: орієнтація на конструктивний результат, прагнення розв'язати конфлікт чи спірні моменти під час спілкування, бажання досягти певних домовленостей і укладання ділових угод тощо.

Під час ділового спілкування ставлення до обговорюваної проблеми не залежить від ставлення до ділового партнера, задіяного в обговоренні. Така ситуація дає змогу виявити проблему «в чистому вигляді» і об'єктивно її оцінити. Отже, мовний етикет у діловому спілкуванні передбачає лояльне, шанобливе ставлення до співрозмовника, використання загальнокультурних норм спілкування, судження та форми вираження.

## ***Тема 5. Ділова комунікація***

### **План**

1. Ділова комунікація та її особливості
  - 1.1. Вербальні засоби ділового спілкування
  - 1.2. Невербальні засоби спілкування та їх класифікація
2. Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем
3. Особливості спілкування по телефону
4. Правила спілкування в електронному просторі
5. Публічний виступ у діловому спілкуванні

## 1. Ділова комунікація та її особливості

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі складає 2,5 року. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає «наговорити» близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [10].

Принципи риторичної педагогіки були визначені ще стародавніми мислителями.

**Риторика** (від давньогрец. «говорю, ллю, течу») – наука переконання засобами мови.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є «цариною моральності» [22], тому що *людська моральність виявляє себе не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні*. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

**Спілкування** – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Спілкування** – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Спілкування – явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається в середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди постають як носії соціального досвіду. Соціальний досвід спілкування виявляється у змісті інформації, що є його предметом (знання, відомості, способи діяльності), у засобах (мовна та немовна комунікація при спілкуванні), у суспільно вироблених у процесі історичного розвитку різновидах спілкування. За змістом спілкування охоплює всі царини людського буття та діяльності, об'єктивні та суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається при передаванні знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо.

Отже, спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування потрібно визначати **функції спілкування (комунікації)**. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на нашу думку, класифікація, наведена на рис. 1.





Рис. 1 – Функції спілкування

**Інформаційно-комунікативна функція** – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей. Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

**Перцептивно-комунікативна функція** – виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

**Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція** – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування,

обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

**Емоційно-комунікативна функція** – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як:

- організація спільної діяльності;
- пізнання людьми одне одного;
- формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Але усі функції спілкування виявляються в єдності і доповнюють одна одну.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють **види спілкування** [31]:

– залежно від *специфіки суб'єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, спілкування між особистістю та групою;

– за *кількісними характеристиками суб'єктів* розрізняють: самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

– за *характером спілкування* може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;

– за *цільовою спрямованістю* розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

В соціальній психології також виокремлюють комунікацію *вербальну* (словесну) та *невербальну*. Засобом першої є мова, другої – оптико-кінестичні системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система «контакту очима».

З розвитком комп'ютерних технологій й появою Internet з'явилася віртуальна комунікація (віртуальне спілкування).

Психологи також визначають **рівні спілкування** [31] (рис. 2):

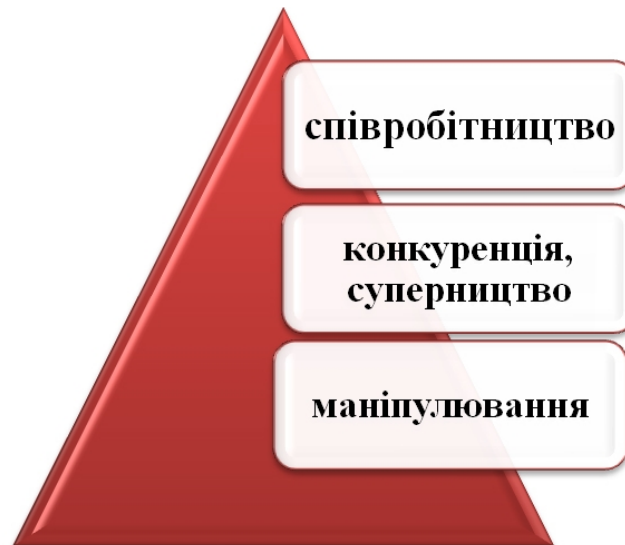


Рис. 2 – Рівні спілкування

–**маніпулювання** (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);

–**конкуренція, суперництво** (від спілкування на основі принципу «людина людині – вовк», до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);

–**співробітництво** (спілкування на основі принципу «людина людині – людина»). Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це

усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

*Ділове спілкування* визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які

сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Так у багатьох фірмах є розробленим кодекс честі для службовців. Бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

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

Рівні моральної культури спілкування показано на рис. 3:

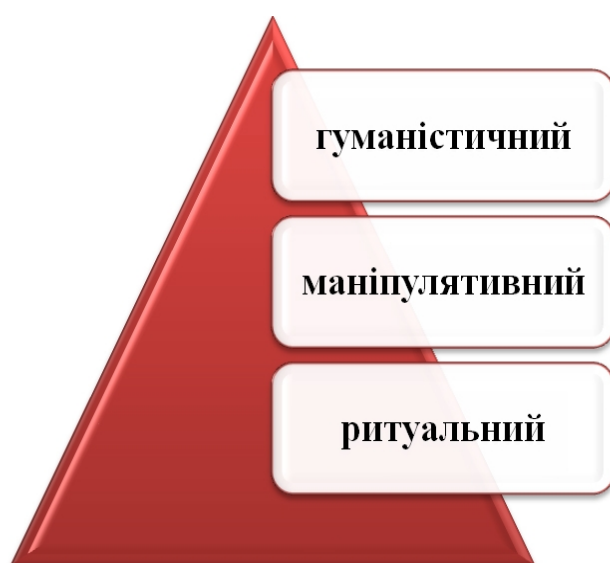


Рис. 3 – Рівні моральної культури спілкування

–**ритуальний** – спілкування людей, при якому дотримуються загальноприйняті правила етикету;

–**маніпулятивний** – спілкування з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;

–**гуманістичний** – люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Найвищим є рівень спілкування, коли люди, які спілкуються, мають високі моральні цінності.

Основою гуманістичного спілкування є **моральні цінності**.

*Цінності* – об’єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов’язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

### ***Способи ділового спілкування***

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття «способи спілкування».

*Спосіб* – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі ***способи спілкування*** [31]:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб’єкта (це може бути і група) на іншого.

Для *передавання певної інформації* від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як ***повідомлення***. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи ***психологічних*** способів *впливу одного суб’єкта на інший* відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.



Рис. 4 – Психологічні способи впливу

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

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

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним і ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. Приклади: «У мене немодне пальто... Мені потрібен новий костюм...» – пряме; «Подруга купила дуже модне пальто...» – непряме.

*Самонавіювання* – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: «Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...»

*Психічне зараження* – на відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.).

*Наслідування* – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

### **Маніпуляція та актуалізація**

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю *етично-мотиваційною* визначеністю способів і мети спілкування.

–*Маніпуляція* – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого «використання» іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

–*Актуалізація* – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

*Маніпулятор* – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром [33]:

–*активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;



–*пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього;

–*ставиться до людей як до суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

–*байдужий* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

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

### Моделі спілкування

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується «система дій» суб'єктів спілкування, яку в науковій літературі визначають як «модель спілкування».

Американський психолог В. Сатир виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена [29].

–**Запобігливий тип**. В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

–**Звинувачувальний тип**. Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстко, перебиваючи інших.

Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

–**Розважливий тип** (або «комп'ютер»). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

–**Віддалений тип**. Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

–**Врівноважений тип**. Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності і відносяться до маніпуляторів, а врівноважений тип – до актуалізаторів.

### **Трансакційний аналіз**

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії «Трансакційного аналізу» [3].

Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людині існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, «Я-станами».

Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина» (рис. 4.).

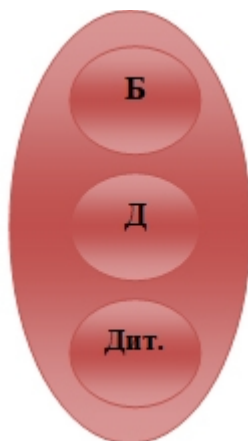


Рис. 4 – Психологічні стани людини за Е. Берном

**«Батько»** – стан, подібний до образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

**«Дорослий»** – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

**«Дитина»** – стан подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «приспосовування», здатність до маніпулювання.

На основі «станів свідомості», «Я-станів», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз* визначається як *аналіз спілкування*. Одиниця спілкування називається транзакцією.

Метою транзакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція «Я» відповідальна за транзакційний стимул і яка позиція людини здійснила транзакційну реакцію.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі «станів свідомості», станів «Я», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми.

*Транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування називається транзакцією.*

**Додаткові транзакції I типу** Додаткові транзакції I типу характеризують прості відносини, при яких спілкування проходить між подібними «Я-станами» («Батько» – «Батько», «Дорослий» – «Дорослий», «Дитина» – «Дитина»). На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені паралельно і горизонтально (рис. 5).

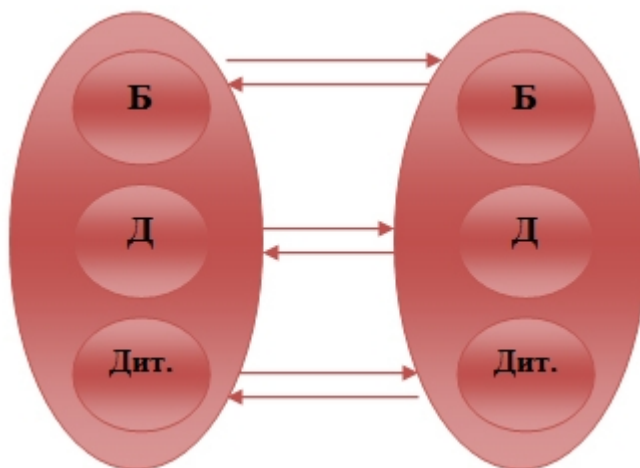


Рис. 5 – Додаткові транзакції I типу

### ***Додаткові транзакції II типу***

Додаткові транзакції II типу це прості відносини, при яких спілкування проходить між різними «Я-станами» («Батько» – «Дитина», «Дитина» –

«Батько», «Дорослий» – «Дитина» та ін.) На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені паралельно і під нахилом (рис. 6).

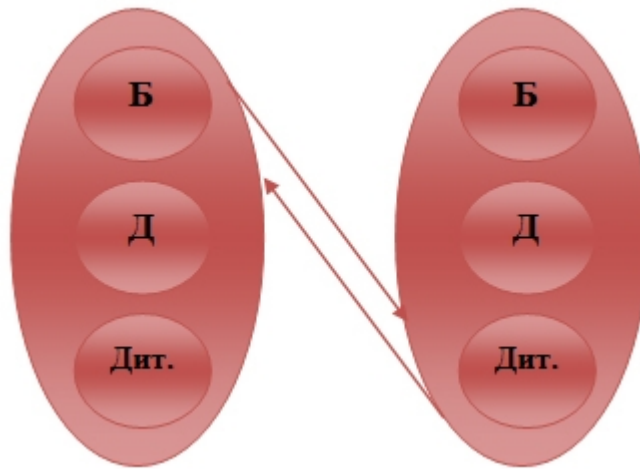


Рис. 6 – Додаткові трансакції II типу

### ***Перехресні трансакції***

Перехресні трансакції характеризують складні відносини, при яких спілкування проходить перехресно, між різними «Я-станами» (стимул: «Дорослий» – «Дорослий»; реакція: «Батько» – «Дитина» та ін.) На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені перехресно. Перехресні трансакції часто є джерелом конфліктів (рис. 7).

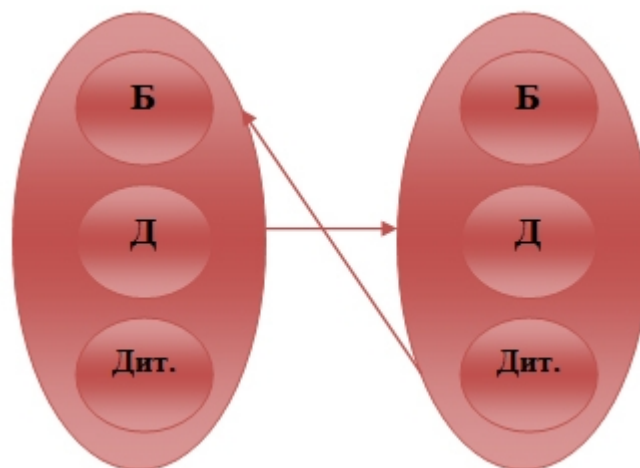


Рис. 7 – Перехресні трансакції

## Стили ділового спілкування

На основі аналізу, узагальнення способів впливу на людей в науковій літературі виокремлюють інтегровані характеристики способів впливу як систему способів (моделей) діяльності особистості – **стилі спілкування**.

Особливо характерно у діловому спілкуванні стиль виявляється у відношеннях між керівником і підлеглим – у лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі ділового спілкування (рис. 8).



Рис. 8 – Стили ділового спілкування

У теорії спілкування розрізняють також і інші стилі спілкування: альтруїстичний (допомога іншим), маніпулятивний (досягнення власної мети), місіонерський (обережний вплив), агресивний (контроль над іншими) та ін.

## ***Засоби ділового спілкування***

Передача будь-якої інформації можлива лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

### **1.1. Вербальні засоби ділового спілкування**

***Вербальна комунікація*** – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні [31]:

–засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду;

–засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, пам'ять, мислення, уява);

–засіб комунікації.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

***Культура мовлення.*** В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага [1].

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь.

Мова завжди повинна відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. З цим пов'язане і вживання жаргонів чи сленгових виразів. Деякі з жаргонних слів дуже яскраві і точні, і якщо ужити їх у неформальній обстановці, до місця й у розмові зі

співрозмовником, що напевне знає їхнє значення, то це цілком припустимо. Але переступивши поріг конференц-залу чи будь-якого солідного офісу, ділова людина повинна утриматися від уживання жаргонних слів.

Ваша мова повинна бути зрозуміла співрозмовнику. Тому варто обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів. Наприклад, водії називають механізм зчеплення кошиком, а поліграфісти іменують текст, що не помістився на смузі – словом «хвіст».

Прекрасно, якщо керівник заводу може обговорювати зі своїми робітниками тонкощі виробничого процесу, використовуючи професійні слова. Такі слова служать людям однієї професії для більш точного і лаконічного вираження думки. Але в спілкуванні з бізнесменами вживання професійних слів небажане, оскільки для неспеціалістів вони не несуть інформаційної цінності.

У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто напружувати співрозмовника, навіть якщо він добре освічений.

Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясным. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

Поширеною помилкою є повторення одних і тих самих слів, уживання штамтів, канцеляризмів, що збіднює мову, робить її одноманітною і нецікавою.

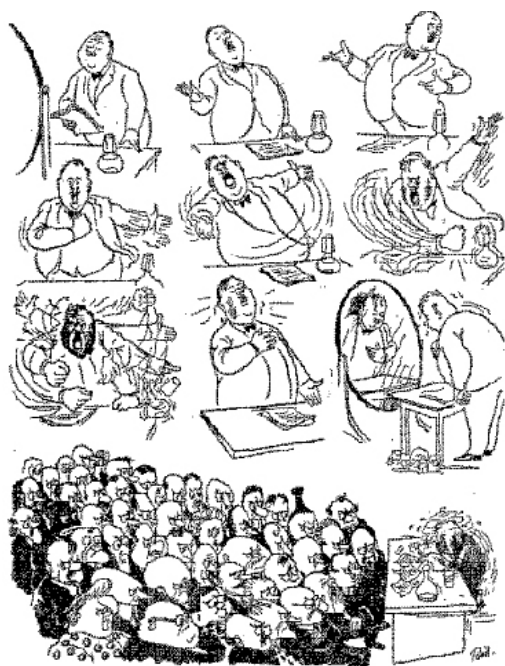
Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення бесід і переговорів. Ф. Кузін, автор ряду книг з етики і психології бізнесу, радить діловим людям мати у



своєму розпорядженні набір готових і вже перевірених довголітньою практикою ділового спілкування стандартних кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку. Ці конструкції істотно полегшують положення того, хто говорить, дозволяючи не витратити додаткових зусиль на пошуки потрібних формулювань [20].

## 1.2. Невербальні засоби спілкування та їх класифікація

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



Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів [30]. А австралійський спеціаліст «з мови рухів тіла» А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за

допомогою міміки, жестів, пози – 55% [25].

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як «мова почуттів» значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для ділової людини винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Неувага до

невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками [29]:

**–Акустична:**

а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) *екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

**–Оптична:**

а) *кінетика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

б) *проксеміка* – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

**–Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

**–Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

**–Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Зупинимось на деяких рекомендаціях фахівців щодо оцінки та володіння засобами невербальної комунікації.

Найважливішою серед невербальних засобів спілкування вважається **кінетика**.

Кінетика є «мовою тіла» (будь-який рух тіла або його частин), за допомогою якої людина свідомо чи несвідомо передає зовнішньому світу своє емоційне послання.

Жести, поза співрозмовника виражають внутрішній стан людини. Їх, як і інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна інтерпретувати однозначно.

Багато чого залежить від загальної атмосфери і змісту бесіди, а також від індивідуальних особливостей співрозмовника. Значну роль також відіграє самовладання і ступінь володіння невербальними засобами спілкування. Так, адвокати, актори, політики і т. д. або взагалі відмовляються від жестикуляції, або спеціально відпрацьовують міміку, жести і пози, що змушують вірити тому, що вони говорять.

Проте, можна навчитися досить точно розпізнавати внутрішній стан співрозмовника.

На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи. Розглянемо деякі з них [1].

Ставлення людини до співрозмовника передає його *поза*.

–Якщо співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що він прилаштовується знизу до іншого.

–Якщо під час бесіди ваш партнер направляється чи повертається убік дверей, якщо його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти.

–Співрозмовник, що ходить по кімнаті, наймовірніше, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення.

–Якщо співрозмовник однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а іншу тримає на стегні – значить він прагне очолювати. Про це ж говорить і така поза: обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені.

–Співрозмовник, що сидить на стільці недбало, закинувши ногу на ногу, – вважає себе господарем становища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, навпаки – схильний підкорятися.

–Якщо людина намагається виглядати вищою за співрозмовника, споглядає на нього зверхньо, демонструє самовпевненість, то вона намагається бути покровителем.

–Якщо співрозмовник піднімає плечі й опускає голову, виходить, що він скривджений чи ображений, особливо, якщо при цьому він ще і починає щось креслити на листі паперу (різні геометричні фігури, стріли і под.).

–Помітивши, що співрозмовник нахилився всім корпусом уперед, а руки при цьому поклав на коліна чи тримається ними за краї сидіння, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме до цього прагне ваш співрозмовник.

–«Поціпування перенісся» – знак глибокої зосередженості і напружених міркувань, при цьому людина звичайно закриває очі.

–Якщо ваш співрозмовник почухує підборіддя (як правило, при цьому він ще і прищурюється), значить приймає рішення.

–Якщо ваш співрозмовник підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, значить він відноситься до ваших пропозицій критично.

–Коли людина говорить нещиро чи чує, як говорить неправду хтось інший, вона мимоволі намагається закрити руками рот, очі і вуха. Той, хто вимовивши що-небудь, прикриває рукою рот (великий палець звичайно притиснутий до щоки, жест нерідко супроводжується удаваним покахикуванням), наймовірніше, говорить неправду. Аналогічним жестом у момент вашої мови співрозмовник виражає сумнів у вашій правдивості.

–Про неправду можуть свідчити і легкі швидкі дотики до носа чи ямочки під носом. Фахівці пояснюють це тим, що в момент проголошення

неправди в людини виникає сверблячка, роздратування нервових закінчень носа, і він змушений почухати його чи хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися сверблячки.

–Варто пам'ятати, що дотик до носа чи швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, пов'язаній, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання – жесту характерний легкий дотик.

–Неправда викликає сверблячку в віках очей, а також у м'язових тканинах шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді «відтягують» комірець. Потираючи віко, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижньому віку.

–Потирання віка пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співрозмовника, якому говорять неправду.

–Про неправду чи, щонайменше, про прагнення щось приховати можуть свідчити потирання чола, скронь, підборіддя.

–Почісування вуха може бути рівнозначним фразі: «Я не бажаю цього чути».

–Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її – якщо людині набридло слухати і вона хоче висловитися сама.

–Про бажання перервати співрозмовника більш виразно сигналізує невисоко піднятий вгору вказівний палець. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання, чи навпаки, повернутися до попереднього і т.под.

–Якщо ваш співрозмовник у момент вашого висловлення збирає з костюма якісь непомітні ворсинки – він не схвалює ваші слова, хоча і не висловлює своєї незгоди вголос. Якщо протягом усієї бесіди він на словах

погоджується з вами, але постійно збирає з одягу неіснуючі ворсинки – це ознака того, що в дійсності він з вашою думкою не згоден.

*Положення рук.* Руки у певному положенні підтверджують ставлення до співрозмовника.



–Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, охоплюючи зап'ястя. А от руки за спиною, сплетені в замок,

говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або хоча б приховати своє хвилювання.

–«Закладання рук за голову» – ще один жест, що виражає перевагу.

– «Шпилеподібний жест». Пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване вгору чи вниз. Цей жест виражає впевненість у собі, у своєму рішенні.

–Схрещування рук на грудях у більшості випадків виражає психологічний дискомфорт, почуття небезпеки.

–Просте схрещування рук означає, найімовірніше, що співрозмовник зайняв оборонну позицію.

–Іноді, якщо бесіда проходить мирно і ніяких основ для конфронтації нема, схрещування рук на грудях може означати простий спокій і впевненість.

–Буває, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, а ще і стискає пальці в кулаки. Це означає, що він налаштований агресивно.

–Якщо співрозмовник кистями схрещених рук обхоплює свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він ледве стримує негативну реакцію на ваші пропозиції. Якщо співрозмовник особливо розлютований, то схрещені руки можуть доповнюватися холодним поглядом з легким прищуром, а також штучною посмішкою.

### *Положення плечей і голови.*

–Коли людина розслаблена, її плечі зазвичай опущені. У стані напруги людина мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, рекомендується звернути увагу на плечі і голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій тих, хто зібрався, і відповідним чином почати виступ. Чим більше піднятих плечей, тим більш ворожий настрій має аудиторія.

–Співрозмовник з піднятими плечима й опущеною головою відчуває наймовірніше, інтерес, прихильність до партнера, спокій.

–Співрозмовник з опущеними плечима і піднятою головою може почувати невпевненість, незадоволеність, страх, почуття презирства до партнера. Така поза характерна для замкнутих людей.

–Коли співрозмовник, слухаючи вас, трохи нахилиє голову набік, це може бути вираженням інтересу до ваших слів чи до вас особисто.

*Міміка.* Міміка – це виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям. Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто показують найменші зміни внутрішнього стану людини.

Найінформативнішим засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом є *очі*.

Як правило, при зустрічі люди спершу кілька секунд дивляться один одному в очі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що контакт очей при зустрічі необхідний для встановлення довірчих відносин, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про прагнення до домінування. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовнику довго і невідривно, інакше його реакція може бути досить агресивною. Однак нетривала затримка погляду в гострі моменти бесіди чи наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера.

У цілому ж протягом бесіди рекомендується зустрічатися поглядом зі співрозмовником приблизно 2/3 усього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітите, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервує, або нудьгує і хоче скоріше припинити малоцікаву для нього розмову. Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявний трикутник на чолі вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче його очей. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що ви настроєні по-діловому і допоможе вам контролювати хід бесіди.

У стані радісного настрою зіниці стають у чотири рази більші, ніж звичайно. І, навпаки, у пригнобленому стані, при виникненні невдоволення зіниці помітно звужуються.

Якщо співрозмовник знає значення прийомів невербального спілкування і вміло направляє свій погляд, то вже реакцію своїх зіниць він напевно не зможе контролювати. Довіряйте мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж напрямку погляду.

Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів значення цих сигналів розрізняється [18]:

- якщо співрозмовник підняв голову і дивиться нагору – він задумався;
- якщо співрозмовник підняв брови і зробив рух головою – він не зовсім зрозумів ваше висловлення і хотів би щось уточнити;
- якщо співрозмовник дивиться убік – він відноситься до вас без поваги, вашими пропозиціями він зневажає;
- якщо погляд співрозмовника спрямований у підлогу – він відчуває страх і бажання піти.

Іншу важливу для ділового спілкування систему невербальних засобів становить **таксика** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.





*Рукоштовкання.* Рукоштовкання – одна із найпоширеніших форм вітання. Ним традиційно починається і закінчується будь-яка ділова розмова. Рукоштовкання використовується не тільки при вітанні і прощанні, але й у випадку укладення угоди, констатації взаємної поваги і довіри. Від виду рукоштовкання значною мірою залежить результат ділової зустрічі.

Розглянемо деякі характеристики рукоштовкання [1].

–Коротке і мляве рукоштовкання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукоштовкання і вологі руки – ознака сильного хвилювання.

–Трохи затягнуте рукоштовкання в поєднанні з посмішкою, привітним поглядом і под. демонструє дружелюбність. Але, з іншого боку, довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується – це може викликати неприємну аналогію з капканом і дратувати співрозмовника.

–Якщо партнер протягає руку, трохи розгорнувши її долонею нагору, – він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування. Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання очолювати. Якщо ж обоє партнерів однаковою мірою відчувають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння, то їхні долоні при рукоштовкванні знаходяться в рівному положенні (вертикальному). Таке рукоштовкання називається рівносильним.

–Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить потиск прямої, незігнутої руки.

–Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукоштовкання, при якому в долоню партнера лягають лише пальці.

–Існує ще і «рукавичкове» рукоштовкання: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншої сторони. Таке рукоштовкання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки

при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати його при першій зустрічі з діловим партнером не рекомендується.

–Чим більший ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого торкається ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, ніж рука на зап'ясті. Про самі теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.



*Посмішка*. Посмішка – знак дружніх почуттів, прихильності до партнера. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють підґрунтя для більш упевненого і спокійного спілкування.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою, запобігливою і т. д.

Чим сильніші дружні почуття, що відчуває людина, тим більше оголюються при посмішці зуби. Якщо при першій зустрічі з діловим партнером ви, посміхаючись, хоча б трохи оголите верхній ряд зубів, це може породити недовіру до вас, викликати негативну реакцію партнера. Тим більш недоречна при знайомстві широка посмішка, при якій відкриті обидва ряди зубів – вона характерна для неофіційного спілкування між друзями.

Посмішка не повинна суперечити ситуації спілкування, не повинна цілком розходитися з вашим внутрішнім станом. Наприклад, посмішка на обличчі співрозмовника, що нападає чи люто захищається, свідчить про те, що ця людина нещира.

У посмішці звичайно відбивається психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона відчуває себе добре, посміхається радісно, якщо вона відчуває себе погано, посмішка на її обличчі виглядає стражденно.

Урівноважена і вдоволена людина посміхається спокійною, безтурботною посмішкою.

Ще однією важливою системою вербальних засобів є **акустична**:

–*праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

–*екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Ці засоби дають можливість краще передавати співрозмовнику потрібну думку.

Розглядаючи питання ділового спілкування ми не можемо обійти **систему організації простору і часу спілкування (проксеміку)**, яку ще називають «просторовою психологією» [36].

Фахівці виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні:

–*Перша зона* – інтимна (від 15 до 46 см). Цю зону людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найближчі йому люди.

–*Друга зона* – особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.

–*Третя зона* – соціальна (від 120 – до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми, зокрема, на роботі.

–*Четверта зона* – громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору,

–оратору.

Проксеміка також включає орієнтацію людей в просторі. Так психологами доведено, що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору. Тому за європейськими правилами етикету в кафе чи ресторані кращим є те місце, коли за спиною

відвідувача знаходиться стіна, що створює у людини стан захищеності і комфорту.

## 2. Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем

Індивідуальною формою обговорення ділових проблем є ділові бесіди (розмови).

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

До форм колективного обговорення проблем відносяться: нарада, дискусія, мозковий штурм, переговори.

Проаналізуємо коротко дані форми колективного обговорення проблем (питання переговорів буде розглянуто в іншому розділі навчального посібника).

**Ділова нарада** – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

**Дискусія** – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

**Мозковий штурм** – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

**Основні поняття і ключові слова:** ділова бесіда (розмова), ділова нарада, збори, дискусія, «мозковий штурм», переговори.

### 3. Особливості спілкування по телефону

У діловій практиці важко обійтися без телефону. Ділові люди витрачають на телефонні переговори від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого робочого часу. Завдяки телефону підвищується оперативність вирішення величезної кількості питань, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або їхати до іншої установи, на підприємство чи фірму. Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній безперервний обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, надаються консультації, наводяться довідки і часто першим кроком на шляху укладення договору є саме телефонна розмова.

При ефективному використанні телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори кінець кінцем залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

В той же час постійне використання телефонного зв'язку веде до того, що частішають помилки, які коштують бізнесу досить дорого. Крім того, телефон, будучи одним з ефективних засобів економії часу бізнесмена, є одним з найпоширеніших «поглиначів» його робочого часу. Звідси висновок: знання телефонного етикету і раціональних правил телефонного спілкування необхідне кожній діловій людині.

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови [16].

***Коли телефонують вам.***

–Не ігноруйте телефонні дзвінки – раптом телефонує партнер із цікавою пропозицією.

–Знімати слухавку краще всього після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику «Вибачте», зняти слухавку.

–В діловому спілкуванні слід відмовитися від нейтральних «Слухаю», «Так», «Алло» оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв слухавку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище.

–Якщо секретар з'єднає з начальником, то начальник ніколи не повинен, знявши слухавку, говорити «Так», «Алло». Це невиховано. Потрібно, знявши слухавку, сказати: «Я Вас слухаю», «Слухаю Вас», «Слухаю».

–В розмові з клієнтом вживайте такі фрази: «Чим я можу допомогти Вам?», «Чим я можу бути Вам корисним?» Це створює атмосферу довіри і допомагає краще зрозуміти співрозмовника.

–Якщо телефонують у той момент, коли ви розмовляєте з відвідувачем, то попросіть вибачення перед ним і потім зніміть слухавку. Відповідаючи абоненту, повідомте, що в даний момент розмовляєте з відвідувачем, і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем або клієнтом розмовами по телефону неввічливо. А відклавши телефонну розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою, він відчує себе зобов'язаним вам.

–Якщо телефонний дзвінок лунає в той момент, коли ви говорите по іншому телефону, то зніміть слухавку і попросіть абонента зачекати, пояснивши, що ви ведете бесіду з іншим абонентом, і запитайте у нового співрозмовника, чи почекає він закінчення розмови або його більше влаштує, якщо ви зателефонуєте через якийсь час.

–Якщо ви не хочете переривати важливу телефонну розмову, то можна підкреслити це такою фразою: «Це дзвонить другий телефон, але я не хотів

би переривати нашу розмову. Будь ласка, не турбуйтеся, я попрошу зателефонувати мені пізніше».

–Якщо ви розмовляєте по телефону вдома і у цей момент лунає дзвінок в двері, відкрити які, окрім вас, нікому, поясніть ситуацію і пообіцяйте передзвонити через декілька хвилин. Але не забудьте виконати обіцянку!

–Якщо абонент просить запросити до телефону співробітника, який в даний момент не може взяти трубку, запитайте у того, хто телефонував, чи може він почекати.

–Під час ділової розмови не допустимо що-небудь жувати або пити.

–Якщо хтось з партнерів телефонує вам додому і слухавку піднімає один з членів сім'ї, можна попросити останнього, щоб вам зателефонували в офіс. Не слід телефонувати після десятої вечора.

–Якщо вам зателефонували в той момент, коли у вашому кабінеті знаходяться колеги, ви можете у ввічливій формі пояснити їм, що хотіли б поговорити конфіденційно, запропонувавши повернутися в свої кабінети, випити чашку кави. Після закінчення розмови запросіть колег знову.

–При діловому спілкуванні по телефону стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше підбирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, а й гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі.

–Якщо ви не можете одразу дати точну відповідь людині, яка вам зателефонувала, не бійтеся сказати: «Я зателефоную вам пізніше». Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути у абонента, коли ви повідомите йому цю інформацію. Перш ніж зателефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою.

–Якщо по телефону просять відсутнього на місці колегу, необхідно відповісти: «Його немає, буде тоді-то. Можливо, йому щось передати?».

–Коли до телефону просять вашого колегу, який сидить за сусіднім столом, ви можете відповісти на прохання: «Зараз» або «Одну хвилину»,

після чого запросите товариша по службі до апарата, наприклад, «Зараз. Іване Івановичу, Вас!»

–В окремих випадках при телефонному спілкуванні використовуються телефонограми, які, як правило, містять інформацію, котра за об'ємом не перевищує 50 слів. Обов'язковими реквізитами телефонограм є найменування установи (фірми) адресанта і адресата, реквізити «від кого» і «кому» з вказанням посади, прізвища, імені і по батькові посадовців, номер, дату і час передачі та прийому телефонограми, прізвища тих, хто передав і прийняв телефонограму, номери телефонів, текст і підпис. Телефонограма повинна мати заголовок. Наприклад: «Про прибуття учасників конференції».

–Використовуйте у розмові фрази: «Чим я можу допомогти?», «Чим я можу бути корисний?».

–У перші хвилини дайте змогу більше висловлюватися клієнтові.

#### ***Коли телефонуєте ви.***

–Якщо телефонуєте ви, перш ніж це зробити в інше місто або солідним партнерам, корисно написати на аркуші паперу основні пункти майбутньої розмови, щоб хвилюючись або поспішаючи не упустити окремі важливі моменти.

–Знявши слухавку, потрібно завжди сказати «Доброго ранку», «Добрий день», «Добрий вечір» і представити фірму, а також себе.

–Якщо ви дзвоните другові, а до телефона підходить хтось інший, то слід сказати: «Здрастуйте. Вибачте за турботу. Це Володимир. Можна запросити до телефона Ігоря?»

–Куди б ви не зателефонували, якщо це не пов'язано з роботою і офіційною установою, ніколи не потрібно питати: «А хто це говорить?», «А хто його питає?», «Навіщо він вам потрібен?» Людина, яка хоче представитися і сказати, з якого питання вона телефонує, сама все повідомить.



–Якщо ви телефонуєте своєму приятелю на роботу, слід поцікавитися, чи є у нього час вислухати вас з особистого питання. Може, він у цей момент веде прийом співробітників або зайнятий терміною роботою. Тим більше, якщо ваш друг посідає керівну посаду. Час таких людей зазвичай розписаний похвилинно.

–Якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов'язково повинні запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різний розпорядок дня, різний ліміт часу. Тому одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев'ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев'ятої.

–Якщо під час телефонної розмови на лінії відбувся збій і розмова перервалася, передзвонює той, хто тільки що телефонував.

–Припустимо, ви зателефонували людині, яка попросила вас про це, але у момент дзвінка її не було на місці або не змогла підійти до телефону. В такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували, і повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також – в який час.

–Багато бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслабляються і заводять бесіду про погоду, спорт, політику або сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми. Але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи налаштований абонент продовжувати розмову, чи є у нього для цього час і бажання.

–При веденні ділової телефонної розмови необхідно дотримуватися субординації. Тобто старший за положенням ніколи не повинен чекати, а при рівному положенні чекає той, хто телефонує.

–«Повислі дзвінки» – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви

домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено.

–Під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше.

–Не обговорюйте питання, які вас цікавлять, з некомпетентними людьми або людьми, які не наділені відповідними повноваженнями.

–Якщо під час розмови було досягнуто згоди, потрібно якнайскоріше письмово підтвердити досягнуту домовленість. Крім протокольного аспекту, негайна відправка листа із записом бесіди має і чисто практичне значення: усну угоду легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, важко, згодом, вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань.

–Не допускається по телефону: вітати людей старшого віку; висловлювати співчуття рідним померлої людини; запрошувати гостей на весілля; дякувати за подарунок; попереджати про свій візит.

Щоб про вашу фірму не склалося неправильне враження, Б. Можжевельніков радить уникати при телефонних розмовах таких виразів [24].

–«Я не знаю». Ніяка інша відповідь не може підірвати довір'я до вашої фірми так швидко і ґрунтовно. Перш за все, ваша робота полягає в тому, щоб усе знати. Саме тому ви займаєте своє місце. Якщо ж ви не в змозі дати відповідь вашому співрозмовнику, краще сказати: «Хороше питання... Дозвольте, я уточню це для вас».

–«Ми не зможемо цього зробити». Якщо це дійсно так, ваш потенційний клієнт звернеться до іншого, і, напевне, що його нова розмова складеться більш вдало. Замість відмови «з порогу» запропонуйте, наприклад, зачекати, перш ніж ви зрозумієте, чим зможете виявитися корисним, і спробуйте знайти альтернативне рішення. Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не на зворотному.

–«Ви повинні ...». Серйозна помилка. Ваш клієнт нічого не повинен. Формулювання повинно бути набагато м'якшим: «Для вас має сенс ...» або «Краще всього було б ...».

–«Зачекайте секунду, я скоро повернуся». Задумайтеся, ви хоч раз в житті встигали справитися зі своїми справами за «секунду»? Навряд чи. Скажіть вашому співрозмовнику щось більш схоже на правду: «Для того, щоб знайти потрібну інформацію, потрібно дві-три хвилини. Можете зачекати?».

–«Ні», вимовлене на початку речення, мимоволі призводить до того, що шлях до позитивного вирішення проблеми ускладнюється. Універсальних рецептів, щоб позбутися «негативного ухилу», немає. Кожну фразу, що містить незгоду зі співрозмовником, слід ретельно обдумувати. Наприклад, для відмови клієнту, який вимагає грошового відшкодування за неякісний товар, підходить пояснення типу: «Ми не в змозі виплатити вам компенсацію, але з готовністю замінімо вашу покупку».

### ***Як правильно закінчувати розмову?***

–Першим кладе трубку той, хто телефонував. Чоловік, який телефонує жінці, чекає, коли жінка покладе трубку.

–Якщо начальник зателефонував своєму підлеглому, підлеглий чекає, коли покладе трубку начальник.

–Якщо співрозмовник занадто балакучий, потрібно сказати делікатно: «Я б хотів з вами поговорити довше, але, на жаль, у мене зараз термінова справа».

Завершити телефонну розмову можна такими фразами [16]:

–Вибачте, я зараз зайнятий, чи можу я вам передзвонити?

–Не хочу переривати вас, але мені зараз треба йти, інакше я спізнюся на нараду.

–Дуже радий вас чути, але мені зараз необхідно піти.

–Пробачте, підійшов час чергової зустрічі, мені час йти.

–Дуже приємно з вами розмовляти, але мені треба зателефонувати ще в одне місце. Дозвольте, я зателефоную вам пізніше?

–Я перервав переговори, коли ви зателефонували. Пробачте, мені треба їх продовжити.

–Давайте обговоримо все через декілька днів.

–Давайте ще раз поговоримо і оцінимо результат нашої розмови.

–Я вам зателефоную в наступну середу.

–Зателефонуйте, будь ласка, коли з'ясуєте ці питання.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

### ***Етикет стільникового зв'язку.***

Особливу увагу потрібно приділити етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до стільникових телефонів.

Загальні правила етикету стільникового зв'язку ще не вироблені і, тим більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку складає розмова по телефону за кермом. Так, в Японії в 2000 р. близько половини аварій (557 випадків з 1351) відбулося через те, що водії намагалися відповісти на дзвінок, набирали номер (197 випадків) або розмовляли по телефону (187 випадків) [34].

В Україні введені нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-

free. Хоча навіть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильної оцінки ситуації на дорозі.

Ще більш небезпечним є включений телефон в літаку. Відомі випадки вимушеної посадки літаків після зльоту, коли пасажери забували виключати телефон. З причини невиключеного мобільного телефона розбився під Цюрихом літак з 10 пасажирами на борту.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частоті зміни обстановки і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стільникового зв'язку обов'язково слід враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання стільникового телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у когонебудь виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю тощо.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна порадити приглушити дзвінок або включити вібродзвінок (під час надходження вхідного виклику телефон не дзвонитиме, а тільки вібруватиме). Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення стільникового телефона.

Знаходячись у приймальні або в кабінеті керівника, некоректно користуватися стільниковим телефоном. Якщо ви не хочете пропустити важливий для вас дзвінок, можна скористатися послугою переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор стільникового зв'язку такої послуги не надає, то краще вимкнути стільниковий телефон.

При користуванні стільниковим телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це

мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруєте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним [16].

Деном Бріодом вироблені *10 золотих правил мобільного етикету* [34].

– Не драгуйте ближнього балакучістю.

– «Кукарача» хай не буде дзвінком твоїм.

– Хай не буде почутим телефон твій в театрі.

– Не обтяжуй ремінь свій через міру.

– Хай відсохнуть руки у телефонуючого за рулем.

– Вуха твої хай не будуть зайняті без необхідності.

– Не підвищуй голосу свого з телефоном твоїм.

– Хай не будеш нероздільним з телефоном твоїм.

– Телефон твій хай не введе в спокусу ближніх твоїх.

– Хай не буде телефон твій поруч з хлібом твоїм.

#### **4. Правила спілкування в електронному просторі**

Комп'ютер суттєво збільшує можливість оперативного зв'язку та може працювати в системі електронної пошти. Електронна пошта (E-mail) – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування.

В Україні існують численні інтернет-мережі комунікаційного зв'язку, які працюють за різними міжнародними протоколами. Мережі можуть взаємодіяти між собою. Вони дозволяють передавати та отримувати різні повідомлення інформаційного або особистісного характеру, а також мати доступ до «Дошки оголошень» чи «Телеконференцій», мережі новин про комерційні пропозиції, баз даних тощо.

Ділова людина, яка перебуває в дорозі, може приєднати свій персональний комп'ютер до мережі і вибрати необхідну їй інформацію із стаціонарного комп'ютера у власному офісі або отримати біржові котирування з «Дошки оголошень».

Більшість правил етикету користувачів електронною поштою подібні до загальноприйнятих у діловому світі при звичайному листуванні. Але є ряд відмінностей або доповнень, які зумовлені, в основному, застосуванням нових технологій та способів передачі інформації. Враховуючи ці особливості, розроблено ряд правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях [26; 27]:

–адреса вашої електронної пошти (e-mail) повинна відображати вашу посаду та коло занять;

–якщо до комп'ютера мають доступ декілька осіб, треба налагодити систему паролів та ідентифікації користувача;

–оскільки рівень таємничості електронної пошти досить низький, у своїй кореспонденції ніколи не вміщуйте конфіденційну інформацію – ви можете зашкодити собі та колегам;

–використовуйте зручний для читання формат та шрифт (друкуйте в інтервалі «один»; між абзацами робіть інтервал «два»; користуйтеся лише звичайним шрифтом, оскільки курсив або інші виділення можуть викликати проблеми на деяких типах моніторів);

–використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій направляєте лист;

–пишіть коротко, чітко і зрозуміло;

–у посланнях недоречно зловживати великими літерами, оскільки прийнято вважати, що у листуванні слова, написані у верхньому реєстрі з великої літери, є надзвичайно важливими;

–унікайте жартів, які, у відсутності під час електронного спілкування жестів, тону голосу, можуть бути розцінені адресатом як образа;

– уникайте у електронному спілкуванні скорочень та «смайликів» (smileys);

– у випадку використання різного роду цитат необхідно правильно їх оформляти, виділяти та вказувати автора;

– не надсилайте довгих додатків до ваших листів;

– у разі надсилань повідомлень за кордон можуть виникати складності з іншими мовами, тому рекомендується писати послання латинськими літерами (Dobrogo ranku, vitayu);

– завжди підписуйте свої електронні листи;

– відсилаючи діловий електронний лист за необхідності вкажіть, коли ви очікуєте відповідь;

– перш ніж відправити повідомлення, необхідно кілька разів його уважно прочитати;

– правильно вказуйте адресу;

– відповідь на електронний лист прийнято давати відразу після ознайомлення з ним, якщо ж певні умови перешкоджають цьому, необхідно відповідь надіслати протягом доби;

– щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;

– не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;

– не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу – це порушення службової етики;

– якщо ви отримали неприємне повідомлення, яке вас обурило чи роздратувало, дайте відповідь на нього не зразу, а згодом, після ретельного обміркування;

– виявом поганих манер та непрофесіоналізму є надсилання колегам та діловим партнерам спаму («spam»);

– не використовуйте електронну пошту для розсилання на випадкові адреси рекламних повідомлень;



–не використовуйте жодних безплатних локальних мереж (як правило, службових) для приватного листування;

–системний адміністратор повинен мати повний доступ до електронної пошти, тому користувачам необхідно це враховувати при листуванні;

–системний адміністратор має право надсилати термінові повідомлення всім користувачам електронної пошти даного сервера (розсилання по всіх поштових скриньках), а звичайний користувач має право це робити лише з дозволу адміністратора.

Проведене компанією «Сідко комюнікейшнз» соціологічне опитування дало можливість визначити десять порушень правил етикету спілкування по електронній пошті, які користувачі Інтернету вважають найбільш неприємними. Відповіді розмістились у такому порядку [26].

1. Переадресування дурного та вульгарного жарту.
2. Детальна розповідь про особисту помилку.
3. Написання всього тексту повідомлення великими буквами.
4. Поширення пліток і чуток.
5. Обговорення питань інтимного або особистого характеру.
6. Висловлення критичних зауважень на адресу іншої особи.
7. Скарги на роботу або власного начальника.
8. Використання електронної пошти з метою уникнення важкої розмови один на один.
9. Детальне обговорення власних або чужих хвороб чи проблем зі здоров'ям.
10. Суперечки з друзями або родичами.

Таким чином, електронна пошта як новий вид зв'язку вимагає нових методів спілкування, способу мислення та дії.

## **5. Публічний виступ у діловому спілкуванні**

**Публічний виступ** – це усне монологічне висловлювання з метою впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування використовуються різні жанри промов: *переконувальна, інформаційна, урочиста, привітальна*.

Розроблена ще в античній риторичі формула мисленнево-мовленнєвої діяльності відповідає сучасним науковим уявленням про механізм комунікативного процесу в його прагматичних аспектах. В основі класичної схеми ораторського мистецтва 5 етапів діяльності оратора (рис. 9).

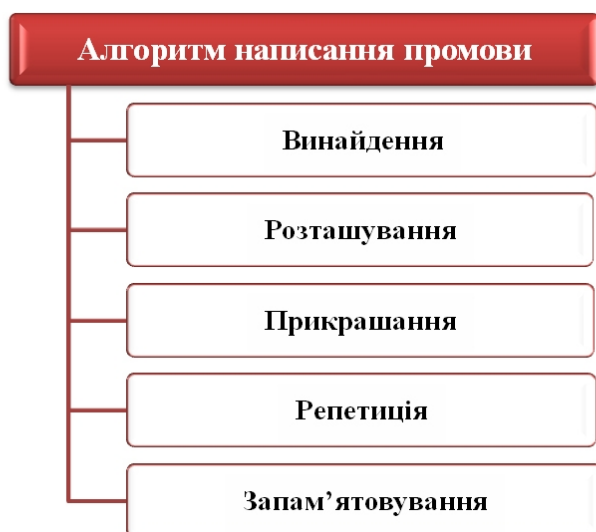


Рис. 9 – Алгоритм написання промови

1. **Винайдення** (*inventio* – «винайти, що сказати») – процедура «попередньої рефлексії», тобто визначення теми і мети майбутнього виступу, розробки концепції, відбору матеріалу для промови. Інвенція відповідає вимозі змістовності ораторської промови.

2. **Розташування** (*dispositio* – «розташувати винайдене») – етап ранжування компонентів матеріалу, здобутого в процесі інвенції, етап побудови композиції промови. Диспозиція відповідає вимозі логічності, ясності та цільності ораторської промови.

3. **Прикрашання** (*elocutio* – «прикрасити словом») – процес словесної реалізації концепції, словесна «орнаментация» тексту. Риторика пропонує цілу скарбницю мовних засобів виразності: тропів і фігур, що дозволяють

створити текст, відповідний вимогам ясності, точності, стислості, виразності мовлення.

4. **Репетиція** (актіо – «дія», «рух»). Акція як розділ риторики дає рекомендації щодо інтонаційної виразності мовлення, зовнішнього вигляду оратора, поведінки перед аудиторією.

5. **Запам'ятовування** (метога – «пам'ять») – мнемотехніка – прийоми запам'ятовування матеріалу [21].

## **Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників**

### **План**

1. Мотивація персоналу: сутність і значення
2. Теорії мотивації персоналу
3. Матеріальна мотивація трудової діяльності
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

### **1. Мотивація персоналу: сутність і значення**

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До головних з них – тих, що мають основоположний характер, – слід віднести потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їхнє поєднання,

пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння, «чому одні люди виконують легку роботу й залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», і відповіді на питання, «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші – цінностям нематеріального характеру?»

Потреби – це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, і разом з тим виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя й функціонування людини. Правомірним є й трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу також можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує та від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, стимулюють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один зі способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони набирають форми інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження та означає «мати значення», «важливо».

Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найпліднішим є той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення й вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви – це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме. Модель мотивації через потреби показано на рис. 1.

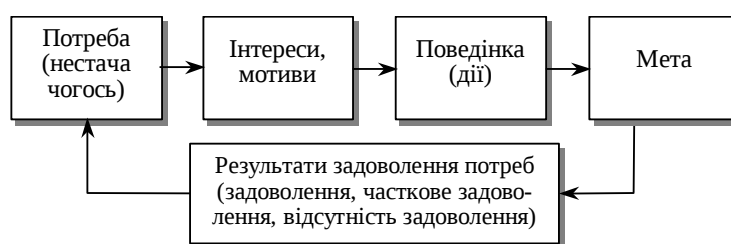


Рис. 1. Модель мотивації через потреби

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їхню дію та навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються й формуються на базі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу та сталість. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що може задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру, що пов'язані з трудовою дією.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі немає однозначного трактування їхніх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» та «стимули», але така думка є, щонайменше, спірною. Термін «стимул» (від латинського stimulus – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини

(почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна – «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Отже, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту й логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності, з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є



визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Далі цей фахівець зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне й багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – та внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Відповідно до сказаного, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

**Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих

цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна й неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка має значно менше мотивів працювати ефективно. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження й накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини та результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються незначно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Коли рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їхню активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалась зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами

людини й цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією та результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника та як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці, – це може бути несправедливо щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їхнє вирішення потребує комплексного підходу. Практичні поради щодо побудови систем заохочення дамо в наступних параграфах.

## **2. Теорії мотивації персоналу**

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі.

Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. Із найбільш відомих, що й до цього часу широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «батого і пряника»; «Х», «Y» та «Z».

Так, «батогом» в давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а «пряником» виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика «батого і

пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але мало ефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Зацікавлює простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z», в основі якої є ставлення людини до праці. Теорія «Х» була початково розроблена Ф. Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, який додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, – у 80-ті роки. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини). «Х», «У» і «Z» – це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких передумовах:

- в мотивах людини домінують біологічні потреби;
- звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом її організації є конвеєрний;
  - з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу;
  - середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці;
  - якість роботи низька, тому потрібний систематичний строгий контроль з боку керівників.

В теорії «Х» легко поєднуються основні риси постсоціалістичного працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу – примус, та допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована на іншу групу людей. В її основі закладені такі передумови:

- в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати;

- фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час відпочинку;
  - небажання працювати не є успадкованою рисою, властиво людині.
- Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці;
- контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства;
  - відповідальність та обов'язковість щодо підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні;
  - звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність;
  - багатьом людям властива готовність використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в даній теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»:

- в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби;
- люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- на підприємстві повинна здійснюватись постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою;
- бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівників і забезпечує їм довготерміновий або пожиттєвий найм;
- людина – основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства.

Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче працювати в групі, має стабільні цілі діяльності на довгу перспективу. Цій теорії відповідає більшість японських працівників великих промислових компаній. Разом з тим працівники теорії «Z» є і в Україні.

Стимули заохочування до праці при цій теорії ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Таким чином, працівники описаних теорій «X», «Y» та «Z», належать до різних груп і надають переваги різним мотивам поведінки та стимулам заохочування до праці. На підприємствах є всі типи людей, тому застосовування тієї чи іншої концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі.

**Змістовні теорії мотивації.** З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є :

- а) теорія потреб Маслоу;
- б) теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;
- в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда,
- г) теорія двох факторів Герцберга.

*Теорія потреб Маслоу А. Маслоу* – один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на таких передумовах:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;

- групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти.

Задоволені потреби не мотивують людей;

- якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:

- Фізіологічні потреби.
- Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому.
- Потреби належності до певної соціальної групи.
- Потреби визнання й поваги.
- Потреби в самовираженні.

*Фізіологічні потреби.* До цієї групи відносять потреби в їжі, у одязі, житлі і т.п. – це ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному із-за необхідності вижити, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

*Потреби в безпеці.* Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

*Потреби належності до певної соціальної групи.* Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення

до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма організації праці, групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять колеги по роботі.

*Потреби визнання і поваги.* Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

*Потреби у самовираженні.* Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

*Теорія потреб Маслоу* – одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим, в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

- потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік);
- не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє піраміда Маслоу;
- задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

*Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера.* К.Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від



Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

*Потреби існування*, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

*Потреби зв'язку* відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

*Потреби росту* аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку і самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розмішені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби проходить тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: наверх, якщо не задоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. На його думку, у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не зможе задовольнити потребу службового росту, у неї знову «включається» потреба у зв'язку. Згідно з теорією Альдерфера, ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожний раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід зверху вниз.

***Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.*** Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти.

*Потреба досягнень* проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організувати роботу. Бажано застосовувати в роботі зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові важкодостижні цілі.

*Потреба співучасті* проявляється у вигляді бажань дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються про те, як про них думають інші. Індивідууми з високою потребою співучасті хочуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, яка дозволяє їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їх роботи з врахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

*Потреба влади* є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключаючі групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим,

що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні. Як керівники вони шукають можливості мотивування працюючих для досягнення поставлених цілей.

Потреба влади для цих людей – не бажання задовольнити свої амбіції, а бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження.

Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

**Теорія двох факторів Герцберга.** В другій половині 50-х років ХХ століття Ф. Герцберг розробив нову модель мотивації, побудованої на потребах двох груп: потреби, пов'язані з факторами умов праці, і потреби мотивації, які наведені в таблиці.

Таблиця1. Потреби, пов'язані з умовами праці та мотивації

Факторії умов праці	Мотивуючі фактори
Політика організації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів праці
Міжособистісні відносини в колективі	Висока міра відповідальності
Міра безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового росту

Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття

незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність мотивуючих факторів.

Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу.

Наведені вище теорії дозволяють зробити висновок, що немає єдиного підходу, який пояснював би, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна із теорій має щось особливе, відмінне, що дає можливість одержати визнання теоретиків і внести вклад у розробку знань про мотивацію. Незважаючи на відмінності, в усіх чотирьох теоріях є загальне, яке дає змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Порівнюючи класифікації у всіх чотирьох теоріях, можна відмітити, що виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній, що видно із схеми.

Теорія Маслоу	Теорія Альдерфера	Теорія Мак-Клелланда	Теорія Герцберга
Потреба самовираження	Потреба росту	Потреба досягнень	Мотивуючі фактори
Потреба визнання й поваги	Потреба зв'язку	Потреба влади	Фактори умов праці
Потреба належності до певної соціальної групи	Потреба існування	Потреба співучасті	
Потреба в безпеці і впевненості у майбутньому			
Фізіологічні потреби			

Всім цим теоріям властиві дві загальні характеристики. По-перше, в кожній чітко сформований певний погляд на мотивацію, який підтверджений

емпіричними дослідженнями і вже досить довго застосовується в практиці управління. У зв'язку з цим, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери повинні знати всі чотири теорії.

По-друге, всі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх теорій змістовної мотивації.

**Процесійні теорії мотивації.** Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей. Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки. В даний час існує три основні процесійні теорії мотивації:

- теорія очікування В.Врума
- теорія справедливості Адамса
- теорія Портера — Лоулера.

**Теорія очікування.** Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети. Людина має бути впевнена в тому, що вибраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Теорія ґрунтується на трьох взаємозалежностях: затрати праці результати; результат – винагорода; валентність (задоволення винагородою).

Очікування в системі «затрати праці – результати» (З – Р) – це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде зменшуватись.

Очікування в системі «результати – винагорода» (Р – В) є очікуванням певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів.

У теорії очікувань важливе місце займає валентність або цінність винагороди. Валентність – це передбачена міра відносного задоволення, яка виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо значення будь-якого із цих трьох факторів незначне, то мотивація буде недостатньою, а результат праці – низьким. Для ефективної мотивації менеджеру треба встановити тісне співвідношення між результатами і винагородою.

**Теорія справедливості Адамса.** Ця теорія стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу, непорівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду за аналогічну роботу, внаслідок цього в людини виникає психологічна напруга.

Працівники, які вважають, що їм не доплачують в порівнянні з іншими, будуть намагатись зменшити інтенсивність праці або підвищити винагороди.

Вирішення проблеми управління підприємств може здійснюватись двома шляхами: створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія + збереження розмірів сумарного заробітку кожного працівника в таємниці).

**Теорія Портера-Лоулера.** Ця теорія ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості. В теорії фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, міра задоволення. Згідно з моделлю Портера – Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей і характеру, а також усвідомленості ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і мірою впевненості в тому, що ці зусилля будуть гідно винагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, констатує теорія Портера – Лоулера і що

дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові. Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера про те, що висока результативність є умовою повного задоволення працівника, а не її наслідком. В цілому ця теорія внесла основний вклад у розуміння мотивації та довела, що мотивація не є простим елементом в ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків.

Теорія Портера – Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної теорії мотивації.

Концепція партисипативного (англ. – участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці. На підприємствах, де є традиції і висока питома вага творчих працівників, що працюють у межах теорії «Y», можна говорити про логічний зв'язок між самоуправлінням та мотивацією працівників.

В підприємствах-банкрутах, де велика частка відсталих працівників, низький рівень дисципліни, вірогідна концепція партисипативного управління недоцільна, більш ефективною буде теорія мотивації «X».

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);
- працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);
- працівнику дається право операційного контролю якості продукції і

- встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі);
- працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновації;
- виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання, належності до соціальної групи, а підприємство досягає високих результатів.

Проте партисипативне управління одержить поширення в Україні тільки в ХХІ столітті, з підвищенням загальної культури і моралі населення, з одного боку, і вичерпання резервів чисто авторитарного стилю управління та простих концепцій мотивацій (теорія «Х», винагород і покарання, політика «батога і пряника»), з іншого.

### **3. Матеріальна мотивація трудової діяльності**

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можна подати як сукупність трьох основних груп матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно поділити на матеріальну, трудову та статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням людини обійняти вищу



посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою, а також прагненням до лідерства в колективі та якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів у цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, зокрема:

а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуювальним і демотивуювальним фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності розв'язати її підвищенням рівня життя трудящих (насамперед збільшенням заробітної плати).

Ці ідеї, що їх послідовно обстоювало багато вчених і фахівців-практиків, підірвали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський вчений М. Портер, який писав: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати

приводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів вищої якості.

У ХХ столітті, особливо в його другій половині, у свідомості більшості політиків і підприємців стався переворот стосовно доходів населення, їхньої ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата – висока ефективність» – таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що базою всієї демократії є працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона втілює собою пальне, яке приводить у рух мотор економіки.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів показано на рис. 2.

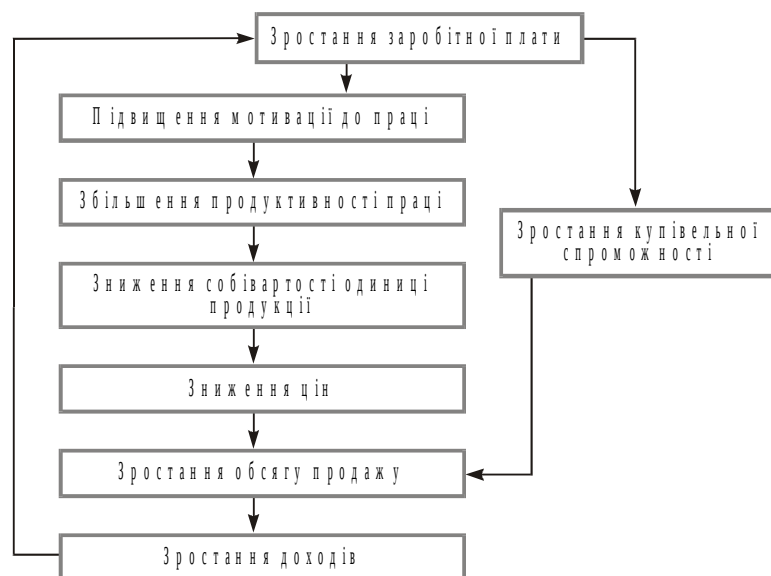


Рис. 2. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу

роботодавець має змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови продажу послуг робочої сили.

Розглядаючи означену проблематику через призму реалій сьогодення, маємо підкреслити, що нині в Україні проблема зростання заробітної плати перетворилася в потребу всього суспільства та є передумовою як підвищення мотивації трудової діяльності, так і сталого економічного розвитку в цілому. Ця теоретична теза не є абстракцією, її зміст впливає і з суджень практичного характеру.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці є організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу й на таку важливу обставину, як двоякість його «походження». З одного боку, – це задіяння внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини та мети й пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням покращити свій добробут. З іншого боку,

цей вплив пов'язаний з задіянням мотивів, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій. Йдеться про зовнішню мотивацію та її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи певний порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок величини винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю й результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, особливо економічно активного.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга – до соціальної несправедливості. В обох випадках рівень мотивації трудової діяльності низький. Тому країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи із середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямі забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на те, що з-поміж багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце належить заробітній платі, через яку величина необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, пов'язується з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за

інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відстежують частку заробітної плати в сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

#### **4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

«Не хлібом єдиним живе людина», – сказано в Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей в більшості країн задоволено й усе важливішими стають нематеріальні потреби й мотиви. На початку нового століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного й духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів у галузі менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45 % найманих працівників у структурі мотивів перевагу віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, для кого важливіші нематеріальні мотиви, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни в змісті праці;

в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;

г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їхній ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи, зокрема, передбачають розроблення та впровадження в господарську практику:

а) програм гуманізації праці;

б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;

в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо задіяння нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці містить такі складники:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);
- розвиток колективних форм організації праці;
- створення досконаліших умов праці;
- розвиток виробничої демократії;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку, упровадження гнучких графіків роботи;
- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо-організаційної діяльності.

На базі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації та стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації – максималізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку – у належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні. Далі детально розглянуто зміст окремих складників програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри.



Якщо планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати щонайбільше з того, чого вони бажають. Тому й у процесі роботи людина прагне отримати різноманітні винагороди й максимально задовольнити потреби. До таких потреб належать просування по службі та знання перспектив свого професійного зростання. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля та прагне досягти оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність».

З теорії справедливості випливає, що коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи та просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Водночас людина починає приділяти більше уваги перспективам свого зростання, просуванню по службі, адже це, на її думку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб і задіяння трудових і статусних мотивів персоналу. Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Ураховуючи це, до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склалося чимало моделей гнучкої

організації робочого часу, індивідуалізації їхнього застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складник нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Спираючись на великий зарубіжний та вітчизняний досвід, розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

**Надання додаткового вільного часу.** Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулювальний ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад, до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулювальний ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

Зауважимо, що користуватися нетрадиційними формами регулювання робочого й вільного часу слід обережно, пам'ятаючи, що в окремих випадках їхнє застосування породжує проблеми організаційно-економічного характеру. Наведемо такий приклад. Практика ФРН засвідчила, що скорочення робочого стажу, необхідного для виходу на пенсію, яке дуже підтримувалося в цій

країні у 80-ті роки, по-перше, не привело до очікуваного зняття напруження на ринку праці, а по-друге, фірми втратили багатьох літніх працівників, досвід яких нерідко є незамінним капіталом. Несподівано виявилось, що значні зміни у віковій структурі персоналу є небажаними, оскільки динамізм молодших людей не компенсує потенціалу знань і навичок досвідченіших, хоча останні працюють уже не так інтенсивно. Отже, має бути певний баланс у структурі персоналу. З огляду на це, а також з урахуванням демографічних тенденцій (старіння населення) фірми ФРН останнім часом стали застосовувати моделі поступового (поетапного) виходу на пенсію, щоб пов'язати високий динамізм молоді з потенціалом знань і досвіду немолодих працівників.

**Перерозподіл робочого часу.** Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є змінний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються змінні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75 % фірм Франції, 69 % – Нідерландів, 68 % – ФРН, 66 % – Швеції.

Численні дослідження та спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. У цьому разі стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку з захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування змінних графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Ці обставини можна розглядати як складники посилення трудової мотивації.

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму змінного робочого часу. Якщо на виробничій ділянці необхідна одночасна присутність кількох працівників, зв'язаних між собою технологічним процесом, режим змінного робочого часу застосувати не можна. Мотивацію в таких випадках можна підвищити наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на підставі домовленості між ними.

У разі використання змінних графіків роботи можливе й пряме стимулювання робочим часом на базі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Накопичений час у майбутньому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньо-організаційної діяльності, і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують усі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, зокрема й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, з-поміж них назвемо лише декілька, що широко застосовуються в зарубіжних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

**Довідник співробітника** – це брошура, яка містить основну інформацію про організацію, у якій працює співробітник. Такі довідники з'явилися в провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливим складником комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн.

Видання довідника співробітника має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам більше дізнатися про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

**Внутрішньофірмові публікації** (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне й соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

Показовим прикладом впливу «прозорості» внутрішньо-організаційної діяльності, політики, що її здійснює керівництво, може слугувати досвід відділення «Саджіно» корпорації «Дженерал Моторс». Керівництво відділення було стурбоване низькою активністю співробітників і зниженням продуктивності праці. Результати проведеного аналізу засвідчили, що однією

з основних причин низької мотивації праці є недовіра співробітників і профспілкових функціонерів до керівництва відділення.

Провідним складником заходів з подолання ситуації, що склалася, стала перебудова процесу обміну інформації в організації. Для цього було докорінно змінено зміст газети, що видавалася на підприємстві. Замість технічних питань автомобілебудування в ній стали висвітлюватись конкретні проблеми заводу, перспективи його розвитку. Як результат, різко зросла кількість читачів газети та рівень інформованості співробітників про стан справ на підприємстві.

Крім цього, було прийнято рішення про створення нових засобів комунікації, а саме щомісячного журналу, який надходив на домашню адресу кожного співробітника й містив детальну інформацію про результати діяльності підприємства; спеціального журналу для лінійних керівників (бригадирів, майстрів тощо) з інформацією про заходи, які планує запровадити керівництво, і порадами, як бажано подати цю інформацію своїм підлеглим; щоквартального відеожурналу, який містив інтерв'ю з керівниками, рядовими співробітниками.

Важливим елементом управління організацією стали регулярні зустрічі представників профспілок з керівництвом, на яких обговорювались різноманітні питання функціонування підприємства.

Унаслідок новацій у галузі комунікацій на підприємстві значно знизився рівень недовіри між керівництвом і співробітниками, скоротилася плинність кадрів, підвищилась продуктивність праці, на 100 % зросла своєчасність відвантаження продукції.

## ***Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тімбілдингу***

План

1. Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом.
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
3. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
4. Підвищення ефективності корпоративного управління засобами тимблдингу

### **1. Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом.**

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах — планування, організації, мотивації та контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:

- управління діяльністю;
  - управління людьми.
- Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:
- поведінку окремих людей;
  - поведінку людей у групах;
  - поведінку керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Управління діяльністю охоплює її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань, мотивацію.

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації управління людьми

означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для координації їхніх дій. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи зі знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі та, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль стосовно управлінської діяльності — це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Цей автор виділив десять управлінських ролей, які



реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника впливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та координувати діяльність персоналу.

У діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя.

У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи й реалізуючи політику менеджменту персоналу (комплектування штатів, підбір, навчання, розстановка й переміщення кадрів).

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення.

Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми та спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості й колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а

переконанням, а також, щоб прийняті ним рішення стосовно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язуються з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту й самоутвердженню в колективі. Усе більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що зумовлюють конфлікти.

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника — це загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації.

Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, зокрема й із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою утвердження авторитету керівника. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності — схвалення, а особистісні якості — повагу. У цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер — це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування та встановлення контактів з персоналом.

Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- урахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління та бажання працювати керівником.

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності — як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є такі:

- технічні — здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні — здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні — здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
- концептуальні — здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;

– комунікативні — здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

– морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);

– дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);

– рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);

– організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);

– забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);

– риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);

– інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

— атракція — здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;

— чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;

— справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

— знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

— емпатія (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;

— толерантність — уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;

— рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;

— уміння мислити проблемно й перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;

— високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

— уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його вплив обґрунтований, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання .

Навіювання (сугестія) — особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів для формування в підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним завданням і потребам діяльності.

Основними способами переконання є інформування, роз'яснення та аргументація, у результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися в психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

## **2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.**

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і є реальною причиною

трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб, чим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їхніми внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби та спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними й абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби є психологічними й усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але й трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація охоплює стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів повинен бути індивідуальним. На такому підході ґрунтуються так звані процесуальні теорії мотивації.

У їх основі — різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність — це поняття, що виражає позитивну або

негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні і ті ж цінності мають різну значимість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності, які називають базовими. Залежно від базових цінностей можуть змінюватися оцінки інших предметів і явищ. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.

Ціннісні орієнтації — це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру й обсягу фактичних знань, потреб і домагань та є поєднанням емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. Соціальна установка — це вираження ціннісної орієнтації в формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті в працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення у свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих у колективі



цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для працівника.

У цілому, процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їхнього відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином у конкретній ситуації.

Практичне використання цих засадничих соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з урахування:

- індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
- впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей щодо тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи та способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода — це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, а значить, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються.

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожний конкретний

період і домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

### **3. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.**

Поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є організація. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є водночас членом певної робочої групи (колективу).

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія — спирається на формалізовані взаємини, зумовлені правовими, економічними й соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія — це взаємини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія — це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найповніше соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працівниками проявляються в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група — це спільність людей, об'єднаних метою та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, взаєминами товарищескості та взаємодопомоги. Взаємовідносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

Професійна сфера охоплює відносини в процесі виконання виробничих завдань. Це субординаційні стосунки між керівником і підлеглими та

відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу. Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособистісних відносин реалізується потреба особистості в спілкуванні та самоутвердженні в рамках колективу.

Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи належать такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками й відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи. Основною суто психологічною характеристикою групи є наявність так званого почуття «ми» на відміну від інших соціальних утворень — «вони».

У процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків. Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та є фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Вивчення та вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації й реалізуються в повсякденній роботі керівника.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника й залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера (духовна) — це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється в спілкуванні та стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи виявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним,

споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отже, соціально-психологічний клімат — це переважаюча й відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється у ставленні працівників як один до одного, так і до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника в діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він є інтегральним утворенням, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки. З іншого боку, соціально-психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й справляє зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

У загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю та згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособистісними стосунками та задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації й самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками; взаємною відповідальністю й вимогливістю. Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, у напружених взаєминах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо. Усе це позначається на результатах діяльності.

Отже, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.

Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними психічними властивостями працівника, які реалізуються для задоволення потреби в самоутвердженні, самореалізації, бажанні відповідати експектаціям групи. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки вона зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме колективна думка викликає у працівника необхідність свідомої самооцінки й корекції трудової поведінки.

Самооцінка — це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації. Вона ґрунтується на порівнянні домагань і досягнутих успіхів, що є підставою для самоповаги. Система оцінок (самооцінка, очікувана й реальна оцінка особистості групою) діє як регулятор групових взаємин.

На рівні групи соціально-психологічні резерви виникають внаслідок формування позитивної емоційної атмосфери, що здатна іррадіювати й посилюватися, зумовлюючи підвищення активності всіх членів групи.

Слід також сказати про вплив групи на особистість та її трудову активність завдяки механізму групових норм і санкцій. Групові норми — це існуюча в групі система вимог, яка визначає поведінку її членів. У групових нормах фіксуються основні моменти діяльності: мета, засоби, предмет, процес і продукт праці, взаємні права й обов'язки, зразки поведінки та межі можливих відхилень, зміст санкцій. Санкції можуть бути організованими, тобто оформленими в законах, постановах, статутах організації, а також дифузними — безпосередні емоційні висловлювання, схвалення або несхвалення щодо дій працівника.

Численними дослідженнями було встановлено, що безпосередні контакти людей справляють значний вплив на продуктивність індивідуальної діяльності. Присутність інших може як стимулювати, так і утруднювати виконання завдання. Разом з тим в умовах інтерактивної (взаємодіючої) групи та відносно стійкої системи спільної діяльності людей виникає нова якість, «колективна силова потенція», що приводить до підвищення продуктивності праці. Такий результат можливий завдяки функціям керівництва, комунікації та організації спільної діяльності. У ході цих процесів здійснюється інтеграція впливів на працівника як з боку керівника, так і з боку групи.

Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж і стимулювання.

Інформування формує в працівників уявлення про можливий розвиток процесів і наслідки вибраної альтернативи поведінки. Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети. Завданням стимулювання є встановлення взаємозв'язку між

усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.

Задоволеність працівників міжособистісними стосунками є суттєвою характеристикою соціально-психологічного клімату. Ці міжособистісні взаємини можуть розвиватися на основі кооперації та співробітництва або змагання й конфронтації. Найбільш продуктивними є стосунки, які формуються на взаємній привабливості працівників. Взаємна привабливість (непривабливість) визначає домінуюче ставлення людини до інших і охоплює:

- симпатії-антипатії;
- притягання-відторгнення.

Симпатії-антипатії — це відчуття задоволення (незадоволення) від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання (відторгнення) є практичною, реальною складовою цих відчуттів. Міжособистісна привабливість (непривабливість) може набувати стійкого зв'язку між людьми й переходити у взаємну прихильність або неприязнь. Під час регулювання міжособистісних відносин в організації слід враховувати не тільки особисті бажання працівників, але і ставлення останніх до об'єкта (предмета), стосовно якого виникають ці відносини.

Згідно з теорією «балансних моделей» саме мета й результати трудової діяльності є тим об'єктом, який має визначати характер міжособистісних відносин. За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємини між працівниками будуть реалізовуватися як суто офіційні, ділові, а в емоційних стосунках виникатимуть конфліктні ситуації. Усе це потребує від керівництва систематичного вивчення й регулювання соціально-психологічного клімату колективу. Однак, як свідчать дослідження, залежно від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів, або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

- невтручанням, якому властивий низький рівень турботи про людей і виробництво;
- турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки за умови недостатньої уваги виробничим справам;
- зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;
- оптимальним поєднанням інтересів справи й персоналу за умови невисокої вимогливості до працівників;
- максимальним врахуванням інтересів виробництва й колективу, коли поєднуються діловитість і людяність (цей тип управління властивий командам).

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації.

Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, їхньому духовному збагаченню.

Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.

Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, у якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою її ефективності. Показниками останньої є: продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у трудовій діяльності.



#### 4. Підвищення ефективності корпоративного управління засобами тімблдингу

Тімблдинг – це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

Тімблдинг – це і проведення корпоративів, і спільний активний відпочинок на природі, і психологічні ігри, які моделюють життя всередині колективу і направляють його на спільну ефективну діяльність. Директору фірми, який бажає мати саме такий колектив, буде корисно здійснювати тімблдинг за допомогою спеціальних тренерів, які спрямують команду на вироблення командного духу, навчають працювати колективно, виявлять лідерів, а також допоможуть створити атмосферу неформального спілкування і добитися психологічного розвантаження.

Особливу роль у реалізації тімблдинг-тренінгів грає місце їх проведення. У теплу пору року дуже корисно проводити їх на природі, подалі від звичної обстановки офісів. Тут прихований певний сенс. Коли співробітники, які зустрічаються тільки в стінах офісу, потрапляють незвичні для них умови, набагато легше виявляються неформальні лідери, взаємні симпатії чи навпаки конфлікти. Також свіже повітря сприяє психологічному розвантаженню. Так для тренерів буде простіше вибрати відповідні ігри на об'єднання для конкретного колективу.

Тренери з тімблдингу озброєні величезним запасом ігрових вправ. Учасники повинні слідувати завданням інструктора, і таким чином, пройти всі етапи тренінгу. Проводити тренінги краще в робочі дні, щоб уникнути ситуації появи співробітників, які «не можуть» або «не хочуть» в них брати участь.

Етапи проведення тімблдинг-тренінгів:

1. Формування команд. Це робиться заздалегідь, наприклад 3-4 команди по 5-10 чоловік, залежно від чисельності співробітників. Краще формувати команди випадковим чином, це буде ефективніше в психологічному плані.

2. Кожна команда обирає капітана, придумує назву і девіз, який потрібно використовувати на всіх етапах тренінгу.

3. Безпосередньо вправи. На свіжому повітрі це можуть бути різні ігри на подолання перешкод, дослідження місцевості, спортивні ігри (футбол, волейбол, картинг, а також дуже популярна в тімблдінге гра в пейнтбол).

4. Підведення підсумків тренінгу. Учасники можуть обговорити свої дії під час різних етапів тренінгу, провести аналіз допущених помилок і досягнень. Переможці змагань отримують нагороди, решта - пам'ятні призи.

По завершенню тренінгу, відбудеться згуртування колективу, вирішення конфлікту або зняття напруги. А якщо і сам керівник братиме участь у вправах на рівних правах з іншими співробітниками, то це підвищить довіру до нього і розуміння його рішень.

Керівники підприємств, які повірили в ефект тімблдінга, домоглися необхідного результату, а саме:

- перетворили конкурентів в партнерів;
- змусили їх довіряти один одному;
- згуртували колектив;
- владнали конфлікти;
- гармонійно впровадили нових працівників в наявний колектив;
- підвищили загальну працездатність.

На сьогоднішній день, щоб згуртувати колектив використовується кілька видів тімблдінга:

- Спортивний – проведення ігор і змагань, часто на свіжому повітрі.
- Історичний – завдяки якому можна перевітлитися хоч в Клеопатру, хоч в Наполеона.
- Психологічний – проведення тестів, тренінгів психологічної тематики.
- Творчий – колеги малюють разом стінгазети, ставлять п'єси і т.д.

Недалекі керівники аргументують неможливість проведення тренінгів в компанії тим, що потрібно переривати робочий процес, а у вихідний день мало хто захоче прийти на роботу. Але ж тимбілдінг – це веселе проведення часу з користю для всіх співробітників, а не нудне «стирчання» на роботі. Якщо ж його правильно організувати, колектив зможе насолодитися:

- природою;
- спортивно розважальними центрами;
- театрами;
- музеями і т.д.

Тимбілдінг є своєрідною грою і, якщо ви бажаєте максимально позитивного результату, необхідно віддати свій колектив в руки професійного тренера. Якщо ж колектив і так дружній і відсутні будь-які проблеми, то керівник може самостійно розробити програму тренінгів. Проведення спортивного або творчого тимбілдінга, в даному випадку, буде найбільш актуальним.

Для успішної їх реалізації, досить згадати дитячі ігри:

Ось, наприклад, «Крокодил», в яку всі ми грали в шкільні роки на днях народженнях. Потрібно показати без слів тварин, фільми або ж предмети.

Ще одна гра, яка нагадує тимбілдінг називається «Шикуйся». Команда, при отриманні завдання, шикується в геометричні фігури (квадрати, трикутники, кола) або в шеренги по зростанню, віку і т.д.

У грі «Перетягування каната» необхідно побудувати з кубиків піраміду.

Граючи в «Пишемо розповідь разом», учасники пишуть на листочку пропозицію, згортають його і передають ближньому, який, в свою чергу, пише щось своє, не бачачи попередніх фраз. Кінець гри полягає в зачитуванні веселого оповідання всім присутнім.

Тому, тимбілдінг відкритий для кожного і зрозуміти його не складно, як і реалізувати дану методику в колективі. Якщо ж ви хочете згуртований колектив, який буде якісно на вас працювати і приносити хороший прибуток компанії – тоді необхідно братися за написання сценарію.

## Тема 8. Стиль та імідж ділової людини

### План

1. Означення іміджу.
2. Імідж організації.
3. Імідж ділової людини.

#### 1. Означення іміджу.

Термін «*імідж*» (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття «імідж» виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому

кожен певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформуванати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати «self-made-man» – людиною, яка сама себе створила.

## 2. Імідж організації.

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою **позитивного іміджу** є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. **Негативний імідж** проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний — значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників [38]:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;

–тиражування імені організації через засоби масової інформації.

### 3. Імідж ділової людини.



Але основна інвестиція в загальний імідж організації – люди.

Стосовно людини термін «*імідж*» передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті [3].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка скоує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;

- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

*Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

*Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:*

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

*Внутрішні (етичні) чинники іміджу:*

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі [14]:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;

- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;



– ефективне використання наявних факторів.

### ***Зовнішній вигляд ділової людини***

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

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



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

вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

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



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



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

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

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



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

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;

–вражаючі аксесуари.

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

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний

смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

## **Тема 9. Ділові прийоми**

### План

1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів
2. Види прийомів
3. Культура поведінки за столом

### **1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів**

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

**Прийоми** – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.



процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах

відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

**Запрошення гостей.** Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої особи, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

**Зустріч гостей.** Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто.

Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

## 2. Види прийомів

Великого поширення набули такі види прийомів: «сніданок», «обід», «вечеря», «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського»



чи «келих вина», «чай».

До **прийомів з розміщенням** відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є «сніданок», «обід», а до **прийомів без розміщення** – «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай» та ін.

До денних прийомів відносяться «сніданок», «келих шампанського» чи «келих вина». Решта прийомів відносяться до вечірніх.

**«Сніданок»** – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і звичайно триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

**«Обід»** – вважається **найпочеснішим** видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних



закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

**«Вечеря»** – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

**«Шведський стіл» («Обід-буфет»)** – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножем і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. «Шведський стіл», на відміну від «фуршету», передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

**«Фуршет»** – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує «шведський стіл», але страви «скромніші», час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету включає холодні і гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізаними маленькими порціями

«під виделку», так щоб можна було їсти без ножа. Гарячі закуски і блюда також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залі, не створюючи натовпу. Етикет «фуршету» передбачає спілкування з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, слід привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиєї нагоди прийом. Особливістю даного виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не попрощавшись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

**«Коктейль»** – відбувається у ті ж години, що і «фуршет». Його організовують звичайно для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти разносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прилади при

обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев'яні або пластмасові шпажки.

Закуси подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т. д., а також воловани або тарталетки з салатом рибним, м'ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою і под.

Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують при подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«**Чай**» – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1- 2 години.

«**Жур-фікс**» – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність «жур-фіксу» у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих «плітках».

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п'ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов'язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.



Особливо популярний даний прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням «жур-фікс» не відрізняється від «чаю».

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

**«Келих шампанського» або «Келих вина»** – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски не обов'язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

**«Барбекю» («Шашлик»)** – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

М'ясо сервірується з різними видами кетчупів, до нього додаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт.

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

**«Пікнік»** – прийом, який відрізняється від «барбекю» тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На «пікніку» використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, «нарізка» з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

**Організація ділових прийомів з розміщенням.** Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.



Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет вимагає виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом [4; 12].

–Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

–Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

–Якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

–Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

–Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

–Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.

–Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.

–На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

–Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

–Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

–Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення,

слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

–Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

–Протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

–Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні «легкі теми». Ніколи не слід нав'язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

–Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

–У гостей залишаються найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

–На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10 –15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Після

проголошення тосту немає необхідності пити «до дна». Достатньо трохи відпити. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

–Для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера приязні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні слухати інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано садовити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду. Хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

–Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

–Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

### **3. Культура поведінки за столом**

Ще у 1707 р. в Росії за наказом Петра I було надруковано книгу, в якій виклали правила поведінки за столом. З часом ці правила зазнали певних уточнень, але загалом вони залишаються без змін.

Дотримання загальновизнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння красиво їсти, правильно сидіти, використовувати відповідні столові прибори, перш за все говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них [13].

–Не запізнюйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай.

–Не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце.

–Не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати дамі праву руку.

–Не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні.

–Не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл.

–Не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього.

–Не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір. Серветку слід покласти на коліна.

–У першу чергу необхідно обслужити дам.

–Не можна їсти суп з кінця ложки.

–Не просіть другу порцію супу.

–Не нагинайтеся над тарілкою. Тримайтеся по можливості прямо.

–Якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого.

–Хліб беріть не виделкою, а рукою. Не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати. Маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок. Не кришіть хліб у суп.

–Не їжте з ножа. Ніколи не підносьте ніж до рота. Не накладайте на виделку за допомогою ножа. Беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися.

–Не їжте занадто швидко.

–Не наповнюйте рота великою кількістю їжі.

–Не розставляйте лікті, вони повинні бути притиснуті до боків. Не кладіть лікті на стіл.

–Не піднімайте склянку чи келих занадто високо.

–Не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою.

–Не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса і под.

–Не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі.

–Не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку слід покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку. Фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку.

–Краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга.

–Не грайтеся серветкою, виделкою чи іншими речами на столі.

–Не витирайте серветкою обличчя. Нею можна тільки легенько провести по губах.

–Не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з сусідом. Не розмовляйте з іншим через сусіда.

–Не розмовляйте з повним ротом.

–Не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці.

–Намагайтеся завжди бути спокійним.

–Не читайте листів чи документів за столом.

–Якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось. Узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих.

–Не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби. У крайньому випадку зробіть це непомітно.

–Не пригощайте.

–Не пийте багато.

–Господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають, поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страва.

–Не просіть другу чашку чаю чи кави, поки всі гості не одержали першої.

–Не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються.

–Не критикуйте ті страви, що подаються до столу.

–Не відмовляйтеся від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити. Краще відмовитися без пояснень.

–Не розповідайте за столом про свої хвороби.

–Не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці. Після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце.

–Не згортайте серветку після її використання. Серветку слід недбало покласти на стіл.

–Не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом.

–Наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.



## **Тема 10. Конфлікти в ділових відносинах**

### **План**

1. Сутність і предмет конфліктології як науки.
2. Теорії конфлікту.
3. Сутність та характерні риси конфлікту.
4. Міжособистісні конфлікти
5. Ділові конфлікти в організації.

### **1. Сутність і предмет конфліктології як науки.**

Проблема конфліктів є однією з ключових в ділових відносинах і охоплює всі її сфери. Тому, вміння попереджувати та вирішувати конфлікти є важливим аспектом ефективності ділових відносин.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Протягом свого життя людина пізнає світ, розвивається, творить завдяки тому, що завжди стоїть перед дилемою проблемних ситуацій. Людське життя суперечливе, у ньому кожний індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами. Тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відношень і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах.

Уникнути конфліктів та їх наслідків неможливо, тому й постає необхідність дослідження об'єктивної реальності людського буття у розвитку, виникає потреба ознайомлення з суттю, динамікою, досвідом

вирішення, прогнозування та запобігання конфліктів. З метою дослідження та пошуку шляхів та механізмів вирішення цих проблеми і сформувався новий науковий напрям – *конфліктологія*.

**Конфліктологія** – (від. лат. conflict – зіткнення, грецьк. logos – вчення, наука) – 1) наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи; 2) система знань про закономірності та механізми виникнення та розвиток конфліктів, а також про принципи та технології управління ними [26].

**Предметом** конфліктології є вивчення конфлікту як соціального явища, як різновиду соціальної поведінки та взаємодії; вивчення природи, причин, механізму конфліктів у людському суспільстві та розробка шляхів їх запобігання та вирішення.

Конфліктологія є міждисциплінарною дисципліною, функціонуюча на межі філософії, психології, соціології, права, політології, економіки та ін. Але перевага при вивченні конфліктології надається психології та соціології. Саме в їх межах традиційно вивчається конфлікт.

Соціологію, яка розпочала дослідження конфліктів у ХІХ ст., цікавлять, насамперед суспільні конфлікти, їх роль для держави, суспільного устрою.

Психологія, яка акцентує увагу на внутрішньо-особистісних, міжособистісних конфліктах та конфліктах між особистістю та групою, аналізує психологічні засади виникнення, розвитку, та вирішення конфлікту. Психологічне дослідження конфліктів здійснювалось майже в усіх напрямках психології ХХ ст. – психоаналізі, біхевіоризмі, гештальтпсихології, когнітивній психології тощо.

Сучасна конфліктологія намагається поєднати соціологічний та психологічний підходи до вивчення конфліктів у **соціально-психологічному підході**. Дослідження ведуться у двох напрямках: соціально-психологічному та індивідуально-психологічному (особистісному).

Соціально-психологічний підхід досліджує психологічні механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, орієнтацій і цілей індивідів і груп у процесі їх спільної діяльності, а також форми взаємодії і розв'язання конфліктних ситуацій соціальними суб'єктами.

Індивідуально-психологічний (особистісний) підхід вивчає психофізіологічні особливості і характеристики окремої особи, їх вплив на виникнення конфлікту, динаміку поведінки особи в конфлікті і зворотний вплив досвіду конфліктних відносин на формування особистісних властивостей [10].

Розглянемо базові теорії конфліктів докладніше.

## 2. Теорії конфлікту

Теоретична конфліктологія, з часу свого виникнення (кінець XIX ст. – початок XX ст.) розвивається в рамках двох підходів: соціологічного та психологічного.

**Соціологічні теорії конфлікту.** Формування теоретичної конфліктології спочатку відбувалося в рамках соціологічного підходу, в якому, в кінці 50-х рр. XX ст., склалися два напрями: **діалектична теорія конфлікту** та **конфліктний функціоналізм** [10].

**Діалектична теорія** конфлікту своїм виникненням зобов'язана **К. Марксу** (1818 – 1883). К. Маркс розкрив соціально-структурні причини конфліктів та умови їх подолання, акцентував увагу на антагоністичному характері конфліктів. На цій основі він розробив модель соціального революційного конфлікту і соціального перетворення.

Якщо спроектувати теорію конфлікту на рівень організації чи трудової групи, то однією з причин організаційного конфлікту є дефіцит ресурсів і зокрема влади, а також нерівномірний і несправедливий розподіл цих ресурсів.

Діалектична теорія конфлікту знайшла своє продовження в працях **Ральфа Дарендорфа** (1929 – 2009).

При певній подібності загальних моделей виникнення та розвитку конфліктів у Маркса і Дорендорфа, їх підходи до джерел конфлікту істотно різняться. У Маркса цим джерелом є нерівномірність розподілу власності і відповідної частки влади – економічні причини. У Дорендорфа джерелом є рольові відносини і нерівномірний розподіл влади, обумовлений рольовими позиціями і не завжди пов'язаний з приватною власністю.

Засновником **конфліктного функціоналізму** був **Георг Зіммель** (1858 – 1918). Він описав інтеграційні наслідки конфлікту та соціально-психологічні фактори гостроти конфлікту.

Зіммель аналізує конфлікт як *форму соціальної взаємодії*. Серед таких його форм як авторитет, договір, підпорядкування, співробітництво та ін., особливе місце займає конфлікт, як винятково важлива форма життя.

Конфлікт, на думку вченого, не обов'язково приводить до руйнування системи чи до соціальних змін. Він відзначає позитивні наслідки конфліктів: збереження і зміцнення соціальної системи як цілісного об'єднання і уніфікація соціального організму. Конфлікт сприяє соціальній інтеграції, зміцнює принципи і норми організації.

Чинником який може посилити гостроту конфлікту є прояв людьми «інстинктів ворожості». Помягшити конфлікт можливо завдяки гармонії відносин між людьми та інстинкту любові.

Грунтовну розробку конфліктного функціоналізму здійснено **Льюїсом Козером** (1913 – 2003) в книзі «Функції соціального конфлікту» (1956). Він розробляє свою теорію конфліктів через визначення та аналіз функцій конфліктів.

Козер доводить, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин. Конфлікти мають негативне та позитивне значення для

функціонування соціальних систем та їх змін. Чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства.

Вчений акцентував увагу на позитивних функціях конфлікту, підкреслював те, що конфлікт виконує *інтеграційні і адаптивні функції, сприяє збереженню стійкості і життєздатності організації*.

Гострота конфлікту визначається Козером такими факторами як емоції учасників конфлікту, реалістичність їх поглядів, зв'язок конфлікту з основоположними цінностями і проблемами.

**Психологічні теорії конфлікту.** Психологічний підхід в розвитку конфліктології розвивається в рамках *психоаналітичної, ситуаційної та когнітивістської теорій* [10].

**Психоаналітична теорія** розглядає конфлікт як явище, природа якого визначається через інтрапсихічні процеси та фактори.

Проблемам конфліктів присвячені праці З. Фрейда, К. Юнга, Е. Берна та ін.

Теорію психоаналізу австрійського психолога **Зігмунда Фрейда** (1856 – 1939), можна вважати першою теорією конфліктології. Згідно з нею, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначається зіткненням всередині особистості між *несвідомими психічними силами (Воно)*: уроджені інстинкти, потяги – основою яких є лібідо (сексуальний потяг) і агресія та *свідомістю (Я)*, яка формується під впливом суспільних факторів: культура, традиції, мораль, релігія та ін. Заборони суспільного середовища, які концентруються у свідомості, придушують, витісняють енергію несвідомих потягів, які «прориваються» у вигляді невротичних синдромів.

Швейцарський психолог **Карл Юнг** (1875 – 1961) – учень, помічник, послідовник З. Фрейда, розробив концепцію колективного несвідомого та запропонував типологію характерів особистості, які і пояснюють поведінку особистості в конфлікті.

Американський психотерапевт **Ерік Берн** (1902 – 1970) на основі синтезу психоаналізу й інтераціоналізму (Г. Міда) розробив теорію трансакційного аналізу (теорія розглядається у розділі 5.2). У випадку допоміжних (паралельних, непересічних) трансакцій спостерігаються безконфліктні стосунки між людьми, а у випадку перехрестних (пересічних) трансакцій спілкування порушується та виникає конфлікт.

Конфлікт як явище, виникнення й особливості якого визначаються переважно ситуацією розглядає **ситуаційна теорія**.

Найяскравішим прикладом ситуаційного підходу є **біхевіористська теорія** тлумачення конфлікту. Біхевіористи, досліджуючи конфлікти, обмежуються явищами, що спостерігаються зовні, зокрема – поведінка. Джерела виникнення конфлікту шукаються через аналіз факторів ситуації. Тому, формула біхевіоризму «стимул – реакція» щодо конфлікту конкретизується у формулі «ситуація – конфліктна поведінка».

У 30 – 50-х рр. ХХ ст. фахівці Йельського університету (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Міллер, А. Бандура, Л. Берковець) розробили теорію, згідно з якою соціально-психологічні конфлікти розуміються як особлива форма агресивної відповіді (прямої чи прихованої, стримуваної чи пригнічуваної, спрямованої на причину агресії або на інший об'єкт) на ситуацію фрустрації.

Конфлікт розглядається як паталогічна поведінка, що виникає внаслідок навчання неправильній, неадекватній поведінці.

Експериментальні дослідження конфліктів, як реакції на особливості зовнішньої ситуації, проводили М. Дойч та М. Шериф [7]. Потрібно зазначити, що це були перші експериментальні розвідки у психології конфлікту.

**Мортон Дойч** (род. 1920) концентрував свою увагу на інтерперсональних конфліктах. Серйозний вплив на корекцію біхевіористичних поглядів вченого мали роботи К. Левіна, який

найважливішою характеристикою соціальної групи вважав систему взаємозалежностей та взаємодій між її членами.

Результатом експериментів, проведених вченим, стала *теорія кооперації та конкуренції*. М. Дойч формулює «закон соціальних відносин», згідно з яким кооперація викликає та викликається усвідомленою подібністю в уявленнях, готовністю допомагати, відкритістю в комунікації, довірчими і дружніми установками, здатністю відволікатись від протилежних інтересів, зосереджуватись на спільних. Конкуренція обумовлює і обумовлюється використанням у взаєминах тактики примушення, погроз, хитрощів; підкресленням різноспрямованості інтересів, цінностей; установками на підозри та ворожість.

Іншим представником ситуаційного підходу є *Музафер Шериф* (1906 – 1988), який сконцентрував увагу на вивченні міжгрупових конфліктів. На основі експериментів вчений робить висновок, що міжгруповий конфлікт створюється в реальних умовах людської взаємодії і породжується об'єктивною конкурентною ситуацією

*Когнітивістська теорія* розглядає конфлікт як явище, для розуміння якого недостатньо знання особистісних властивостей чи об'єктивного опису ситуації, а *необхідна суб'єктивна інтерпретація того, що відбувається* – розуміння та врахування когнітивної складової.

Когнітивісти «звернули увагу на те, що безпосередньо спостережувані взаємодії суб'єктів у соціальній ситуації можуть бути зрозумілі і інтерпретовані з погляду їх суб'єктивного відображення, тобто з погляду їх сприйняття, усвідомлення, рефлексії, оцінки тощо «взаємодіючим суб'єктом» [1].

Когнітивістська теорія конфліктів базується на поглядах *Курт Левіна* (1890 – 1947). Його робота «Вирішення соціальних конфліктів» (1948) вважається першим дослідженням у психології конфліктів, та конфліктології загалом. На відміну від біхевіористів, К. Левін вважає, що

опис ситуації повинен бути більше суб'єктивним, ніж об'єктивним. Таким чином було подолано несумісність внутрішнього та зовнішнього в інтерпретації джерел соціальної поведінки. Так, психоаналіз розглядає внутрішні фактори як головні в регуляції поведінки, а біхевіоризм віддавав пріоритет ситуативним, зовнішнім. К. Левін об'єднав ці фактори. Саме завдяки роботам К. Левіна, та іншим представникам когнітивного підходу, загальноприйнятим у сучасній психології є положення про те, що «поведінку визначає не ситуація, яку можна описати «об'єктивно», або погоджену думку яку висловлює декілька спостерігачів, а ситуація, як вона розкривається суб'єкту в його переживанні, як вона існує для нього» [10].

Подальший розвиток когнітивних ідей К. Левіна знаходить своє продовження в **теорії балансу** Ф. Хайдера та Т. Ньюкомба.

В своїй праці «Психологія міжособистісних відносин» (1958) **Ф. Хайдер** аналізує проблему взаємовідносин. Вони, на його думку, породжуються співвідношенням між попередньо сформованим уявленням про партнера по спілкуванню (симпатіями-антипатіями) та актуальним сприйняттям і оцінкою його поведінки. Суб'єкт прагне до несуперечності (збалансованості) між цими компонентами свого образу ситуації (тобто когнітивної структури) [10].

В роботах **Теодора Ньюкомба** вихідним положенням стала теза: люди прагнуть, щоб ті, з ким вони мають справу, поділяли їхню точку зору, особливо якщо мова йде про важливі речі, а їхні партнери здаються їм привабливими. Модель міжособистісних відносин Т. Ньюкомба виходить з того, що особистості А і В регулюють свої взаємовідносини не просто в наслідок ставлення кожного з них до об'єкта, а залежно від свого **сприймання** ставлення партнера до об'єкта.

Міжгруповий конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації – як «специфічний зміст знання», чи як «когнітивна схема» розглядається **У. Кларом**.



Конфлікт – це не просто властивість ситуації, але більшою мірою висновки, що робляться на її основі. Сформована когнітивна схема, за якою робляться ці висновки, починає значною мірою керувати кодуванням, організацією та пошуком інформації. Якщо ситуація гіпотетично визначається як конфліктна, для її характеристики будуть підбиратися ознаки, що підтримують цю схему [10].

Сьогодні в психології остаточно утвердився підхід, що передбачає врахування суб'єктивного ставлення людини до різних подій та явищ, сторін оточуючого. Стосовно конфліктів це означає, що сприйняття та інтерпретація зовнішньої ситуації чи власних почуттів і переживань як конфлікту загально визнано розглядаються як обов'язкова умова наявності конфлікту, а сама по собі зовнішня ситуація, які б об'єктивні суперечності вона не містила, не може автоматично вести до розвитку конфлікту. Когнітивна складова є обов'язковою умовою виникнення конфлікту.

Кожен з психологічних підходів зробив свій внесок у розуміння конфліктів. Психоаналітична традиція збагатила психологію унікальними описами та клінічним досвідом спостереження й інтерпретації взаємозв'язків між внутрішнім світом особистості та її існуванням в умовах інтерперсональних відносин. Інтерес психоаналітиків до індивідуальних особливостей та їхніх сполучень стимулював до опису особистісних типів, стилів, до підняття проблеми конфліктних особистостей.

У межах ситуаційних підходів виконана величезна кількість експериментальних досліджень різних аспектів поведінки учасників конфліктів залежно від змінюваних параметрів ситуації.

Когнітивістські підходи відкрили можливість глибшого розуміння конфлікту, включеного у ширший, ніж обмежений параметрами ситуації безпосередньої взаємодії, соціально-психологічний контекст.

Дані підходи не просто запропонували різні підходи до розуміння природи конфліктів, але й фактично розробляли різні виміди даного явища

Психодинамічні підходи з їхньою увагою до внутрішнього світу особистості збагатили «афективний» аспект у вивченні конфлікту, що пов'язаний з почуттями і переживаннями людей. Ситуаційні підходи працювали з «поведінковим» виміром. Когнітивні підходи додали до цього врахування когнітивних факторів при формуванні як афективного, так і поведінкового параметра, розкривши конфлікт як суб'єктивний феномен [10].

### 3. Сутність та характерні риси конфлікту

**Означення конфлікту.** Проблема означення конфлікту досі залишається не вирішеною. Поняття «конфлікт» трактується неоднозначно, існує багато його визначень. Зокрема конфлікт це:

– зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії (Ложкін);

– суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання (Дуткевич);

– найбільш гострий спосіб розв'язання значимих суперечностей, які виникають під час взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів і супроводжується негативними емоціями (Анцупов, Шипілов) тощо.

На основі узагальнення означень конфлікту дамо таке визначення поняття.

**Конфлікт** (з лат. *conflictus* – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід-група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями

можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

**Предмет конфлікту** – об’єктивно наявна чи уявна проблема, яка ставши суперечністю, служить причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

**Конструктивна та деструктивна суті конфліктів.** Як ми вже зазначали, виникнення конфліктів є об’єктивним і неминучим явищем. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв’язується.

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони і коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижуючи його. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на «особистості». Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента.

Конструктивний конфлікт базується не на «особистостях», а на виявленні об’єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну

точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішення (улагодження) конфлікту [30].

**Види конфліктів.** Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливе значення має визначення, на основі відповідних ознак класифікації, видів конфліктів.

На основі *сфери прояву* конфліктів виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти:

– політичні – зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу;

– соціальні – суперечностей в системі стосунків людей (груп), що характеризуються посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів;

– економічні – в основі них суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп.

– організаційні – відкрита форма існування суперечливих інтересів в організації, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

За *статусом учасників* (або *напрямом впливу*) існують вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти:

– вертикальні – беруть участь суб'єкти з різним статусом (конфлікти, що мають «вертикальну» лінію, відносять до управлінських конфліктів);

– горизонтальні – задіяні суб'єкти з однаковим статусом;

– змішані – представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові

*Ступінь виразності конфлікту* припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів:

– приховані – приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу та характеризуються відсутністю зовнішніх агресивних дії між суб'єктами конфлікту та використанням непрямих способів впливу;

–відкриті – лежать на поверхні, помітні з першого погляду та характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення).

З точки зору *суб'єктів конфлікту* виділяють внутрішньо особистісні (інтраперсональні), міжособистісні (інтерперсональні), особистісно-групові та міжгрупові конфлікти:

–внутрішньоособистісні – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості;

–міжособистісні – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;

–особистісно-групові – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;

–міжгрупові – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Залежно від порушених *потреб* виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів:

–когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, точок зору, знань;

–конфлікти інтересів – протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів.

Для аналізу *форми взаємодії* конфлікуючих сторін визначають *прямі* та *непрямі* конфлікти:

–прямі – проходять між сторонами конфлікту безпосередньо;

–непрямі – носять опосередкований характер.

Важливою сферою ділових відносин є організація. За сферою перебігу в організації виділяють *міжособистісні (особистісно-емоційні)* та *ділові* конфлікти.

**Умови виникнення конфлікту.** Умовами виникнення конфлікту є усвідомлення індивідом (групою) нестачі якогось важливого життєвого ресурсу (влада, матеріальні, духовні ресурси та ін.), або усвідомлення ситуації що склалася, як перешкоди для досягнення поставленої мети [11].

В основі «усвідомлення» лежать цінності, які визначають інтереси, потреби та конкретні очікування.

Розходження людей (соціальних груп) у цінностях, поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до *суперечностей* інтересів, потреб, очікувань (до спірної ситуації).

*Суперечність* – об’єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів.

Більшість дослідників погоджується, що *основою конфлікту є суперечність*.

Але суперечність призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність повинна усвідомлюватись і сприйматись людиною як значуща. Це стає основою формування протилежно спрямованих мотивів і суджень, які, в свою чергу, приводять до стану протиборства між суб’єктами соціальної взаємодії.

Конфлікт – зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка з приводу суперечності. Конфлікт виникає тільки там, де суб’єкти не тільки усвідомлюють суперечності, а й, переслідуючи свої цілі, активно *протидіють один одному*. Тому, об’єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, усвідомлення такої розбіжності окремими індивідами, самі по собі не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою виникнення конфлікту є створення в соціальній системі *потенціалу напруженості*, який об’єктивується в реальну напруженість, матеріалізуючись в соціальні очікування, позиції, конкретні дії суб’єктів. Це приводить до формування *суб’єкту конфліктної ситуації*, який може ініювати конфліктну ситуацію (рис. 1)[11].



Рис.1 – Процес виникнення конфліктної ситуації

**Конфліктна ситуація** – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях сторін (Дуткевич), або ситуація що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії.

Для переростання конфліктної ситуації в конфлікт необхідним є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент (привід). Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення **інциденту** (рис. 2).



Рис. 2 – Процес переростання конфліктної ситуації

**Інцидент** – ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях.

Інцидент також характеризує активізацію дій однієї зі сторін, спрямовану на досягнення її цілей, що зачіпає інтереси іншої.

Виникнення конфлікту є єдністю об'єктивних та суб'єктивних умов. Конфліктна ситуація є об'єктивною умовою (причиною) виникнення конфлікту, а конфліктогени – суб'єктивною. **Конфліктогени** – слова, дії

(чи бездіяльність) спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

Конфлікти можуть бути викликані лише самими конфліктогенами. Вони не мають під собою об'єктивного підґрунтя, але їх виникнення призводить до ворожості та розбрату між людьми. Їх психологічною основою є низький рівень моральності та культури, невміння володіти собою. Зокрема це невдалі висловлення, обмежений лексичний запас, брак тактовності, делікатності, проникливості, недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння. Психологи поділяють конфліктогени на три групи:

- прагнення до зверхності;
- прояви агресивності;
- прояви егоїзму.

Узагальнюючи, можемо визначити схему виникнення конфлікту.

**Етапи розвитку конфлікту.** Для ефективного керування конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту.

**Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій (етапів), які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

*Стадії (етапи) конфлікту:*

- Виникнення конфліктної ситуації.
- Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін.
- Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
- Стадія вирішення конфлікту.

#### **4. Міжособистісні конфлікти**

**Взаєморозуміння та міжособистісні конфлікти.** Важливим аспектом успішності менеджменту, бізнесу є взаєморозуміння. Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде



морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними стосунки. Відсутність взаєморозуміння є однією з причин конфліктів.

Зупинемось на аналізі психологічних аспектів поняття та феномена взаєморозуміння.

**Взаєморозуміння** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Виділяють рівні взаєморозуміння [33] (рис. 3).

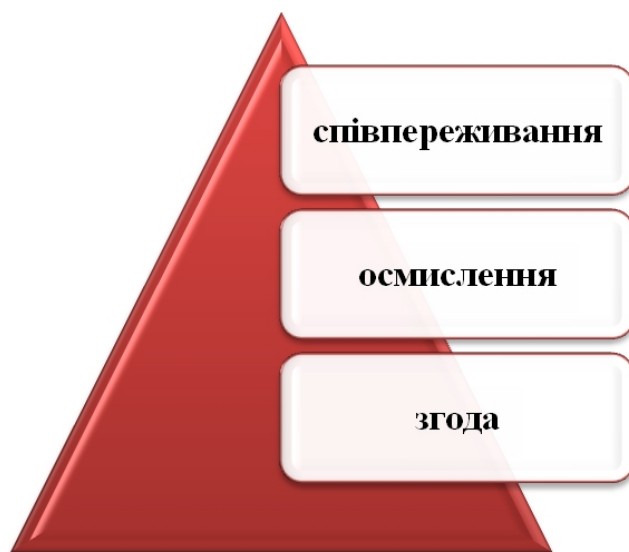


Рис. 3 – Рівні взаєморозуміння

**Згода** – достатньо взаємопогоджені ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

**Розуміння як осмислення** – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

**Взаєморозуміння як співпереживання** передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчувати.

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і недоліками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін.

**Бар'єри на шляху до взаєморозуміння.** Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на **шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри** [33].

– Вони можуть виникати залежно від *характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей*, які спілкуються, особливостей соціальних груп, до яких належать співбесідники та їх соціокультурних відмінностей.

– Людині необхідно прагнути давати *чітку і повну інформацію*, тому що те, що говорить один, може не зовсім зрозуміти інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Бажано з'ясувати «що є що».

– *Відсутність зворотного зв'язку.* Одна людина дає інформацію, а інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто давав інформацію, не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.

– *Психологічне несприйняття* людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину.

– *Хвилювання*, що призводить до нечіткості, теж може стати перешкодою в спілкуванні, неправильності у передачі інформації чи несприйнятті її.

–Інтелектуальні бар'єри виникають внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті через різні інтелектуальні рівні розвитку людини.

–Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що відбувається. Це залежить від досвіду, інтересів, емоційного стану, психологічних та моральних настанов особистості. (Наприклад, скептичне ставлення до політиків).

–Осмислення інформації повинно бути двостороннім, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні не розходились значно.

Бар'єри спілкування можуть виникати також тому, що співбесідники відносяться до різних соціальних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін.

Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від рівня культури, знання особливостей психології особистості.

**Механізми взаєморозуміння.** Важливим при спілкуванні повинно бути вміння обходити бар'єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння показано на рис. 4:



Рис. 4 – Механізми взаєморозуміння

–*рефлексія* – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;

–*ідентифікація* – уподібнення себе іншому;

–*емпатія* – уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

### **Означення та причини міжособистісних конфліктів.**

Міжособистісні конфлікти відносяться до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім'я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою та видом ділових конфліктів. Ділові конфлікти в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти **причини виникнення міжособистісних конфліктів**. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

–різниця в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);

–різниця в поглядах, системі цінностей;

–різниця в цілях та інтересах;

–різниця в рівні освіти;

–відмінність в манері поведінки;

–психологічна несумісність;

–погана комунікація («хибні образи конфліктів»), яка призводить до того, що при відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність та ін.

#### **Управління міжособистісними конфліктами в організації.**

Психологи розглядають зовнішні та внутрішні аспекти управління міжособистісними конфліктами.

**Зовнішній аспект** полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо конкретного конфлікту. Розглянемо зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом [10]:

–**прогнозування конфлікту** (вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника та ін.));

–**попередження конфлікту** (на основі аналізу причин та чинників конфлікту, що назріває, вживаються заходи щодо нейтралізації конфлікту: педагогічні (бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративні (зміна умов праці, переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи і т.п.));

–**регулювання конфлікту** (добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності

в взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити число учасників конфлікту, не допустити залучення в конфлікт інших співробітників);

–**вирішення конфлікту** (виходячи з оцінки глибини конфлікту використати один з способів вирішення конфлікту: педагогічний або адміністративний).

**Внутрішній аспект** управління конфліктом полягає у вживанні ефективних способів поведінки у конфлікті одним з суб'єктів конфлікту.

–**Ухилення** – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною «нормальні» стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

–**Згладжування** – базується на реалізації принципу кота Леопольда «Давайте жити дружно!» або принципу «Не потрібно розхитувати човен!». Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.

–**Примушування** – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

–**Компроміс** – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення «половинним» рішенням і поновлення конфлікту.

–**Вирішення** (улагодження, розв'язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі **співробітництва**, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах

є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Важливим аспектом попередження конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає **асертивність** особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як «неконфліктна поведінка», «уміння вирішувати конфлікти», поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

**Вирішення міжособистісних конфліктів.** Проблему вирішення міжособистісних конфліктів в організації також потрібно розглядати з точки зору зовнішніх та внутрішніх аспектів управління конфліктами.

**Зовнішній аспект** полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо вирішення конкретного конфлікту. Розглянемо зміст такого підходу до вирішення міжособистісного конфлікту.

Структурно він поділяється на два способи вирішення конфлікту: педагогічний та адміністративний.

**Педагогічний спосіб** передбачає відповідні заходи для вирішення конфлікту: врахування психології учасників, бесіда, прохання, переконання, принципові переговори, психотренінг, психотерапія та ін.

**Адміністративний спосіб**, поділяється на організаційно-структурний та адміністративно-силовий.

**Організаційно-структурний** спосіб вирішення міжособистісного конфлікту включає такі заходи: чітке формулювання вимог, принцип єдиноначальності, постановка спільних цілей, система заохочення на основі ефективно продуманих критеріїв ефективності.

**Адміністративно-силовий** спосіб передбачає заходи: придушення інтересів конфліктуючих, перехід на іншу роботу, роз'єднання конфліктуючих адміністративними заходами, подолання конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

**Внутрішній аспект** вирішення міжособистісного конфлікту полягає у вживанні ефективних методик вирішення конфлікту, основою яких є співробітництво. Розглянемо одну з можливих і, на нашу думку, ефективних методик вирішення міжособистісного конфлікту[20].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, «стати самим собою». («Зняти маски» – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо).
2. Виявити справжню причину конфлікту.
3. Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну». В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).
4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.
6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим («говорити щоб нас почули», уміти «слухати» іншу сторону).
7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

## **5. Ділові конфлікти в організації.**

**Означення ділового конфлікту.** Особливо важливим для менеджера є вміння аналізувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти в



організації. Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та діловий (виробничий) характер. Аналіз міжособистісних конфліктів був здійснений в попередньому розділі. Зупинемось на ділових конфліктах в організації.

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

Генрі Форд (молодший), оцінюючи шляхи підвищення виробничої продуктивності, зазначав: «Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень».

Вже ці слова підтверджують те, яку велику роль для ділових відносин має вміння попереджувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфлікуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

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

**Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.** Для визначення ролі конфлікту у розвитку організації та вироблення

ефективного способу управління конфліктом потрібно визначати відповідні наслідки конфлікту. Вирізняють *функціональні* та *дисфункціональні* наслідки конфлікту [10].

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

***Функціональні наслідки конфлікту:***

–є способом виявлення, фіксації та розв'язання суперечностей в організації;

–сприяє розвитку і змінам в організації;

–сприяє зніманню соціальної напруженості;

–виконує інтегративну, об'єднувальну функцію;

–допомагає понизити опір змінам;

–сприяє підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності;

–інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами;

–зменшує негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності;

–сприяє становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність;

–у випадку, коли конфлікт вирішується шляхом, який прийнятний для всіх сторін, люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми;

–внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях;

–може стати джерелом виникнення нових норм спілкування та взаємодії між людьми.

**Дисфункціональні наслідки конфліктів.** До негативних, дисфункціональних наслідків конфлікту належать:

- підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі;
- незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
- менший ступінь співпраці в майбутньому;
- перешкода здійсненню змін і упровадженню нового;
- висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
- згортання взаємодії (спілкування) та збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами;
- конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.
- конфлікт часто призводить до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності;

–може викликати нові, більш деструктивні конфлікти.

**Види конфліктів в організації.** В основі типології конфліктів в організації лежать фактори класифікації: суб'єкти конфлікту, джерела конфлікту та тип функціональної системи [21].

В залежності від суб'єктів конфлікту визначають міжособистісні, міжгрупові та конфлікти типу «особистість-група».

*Міжособистісні конфлікти:*

- по вертикалі (керівник-підлеглий);
- по горизонталі (між суб'єктами одного ієрархічного рівня).

*Міжгрупові конфлікти:*

- між структурними підрозділами;

- між групами співробітників одного підрозділу, між мікрогрупами;
- між керівництвом організації і персоналом;
- між адміністрацією і суспільними структурами.

*Конфлікти «особистість-група»:*

- між керівником і колективом;
- між співробітником і колективом.

В залежності від джерел конфлікту виникають структурні, інноваційні, позиційні, та динамічні конфлікти.

–*Структурні конфлікти* (конфлікти між підрозділами).

–*Інноваційні конфлікти* (конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурним зростанням).

–*Позиційні конфлікти* (конфлікти, що виникають з питань значущості суб'єктів соціальної взаємодії в організації).

–*Динамічні конфлікти* (конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації).

В залежності від типу функціональної системи конфлікти бувають організаційно-технологічні, конфлікти в соціально-економічній системі організації, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації та конфлікти пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень.

–*Організаційно-технологічні* (формальні організаційні системи; технологічні процеси; баланс робочих місць).

–*Конфлікти в соціально-економічній системі організації* (заробітна плата; система стимулювання; нормування праці; розподіл ресурсів та фінансів).

–*Конфлікти в організаційно-управлінській системі* (система комунікації, управління економічними та соціально-технологічними процесами в організації; етика домовленостей; обіцянки керівництва).

–*Конфлікти пов’язані з функціонуванням неформальної організації* (формальні та неформальні відносини; формальні та неформальні інтереси; формальні та неформальні методи вирішення проблем).

–*Конфлікти пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень* (система формальних та неформальних відносини; групові норми; лідерство; групові інтереси, цінності, цілі).

За значенням для організації виділяються **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти.

**Конструктивний конфлікт** розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці. Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації. Правильне розв’язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

**Деструктивний конфлікт** носить особистісний характер, його метою є досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг. Деструктивний конфлікт виникає у випадках, коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому та коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

**Функції конфліктів.** Конфлікт як спосіб соціальної взаємодії може бути носієм як творчих так і руйнівних тенденцій, бути добром і злом, приносити як користь так і шкоду. Цим і визначається позитивна та негативна спрямованість функцій конфліктів в організації.

Розглянемо функціональну спрямованість конфліктів в організації [11].

– ***Інтеграція персоналу.***

*Позитивна:* розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів.

*Негативна:* ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавіллю, анархії.

– ***Активізація соціальних зв'язків.***

*Позитивна:* надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства.

*Негативна:* непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва.

– ***Сигналізація про вогнища соціальної напруженості.***

*Позитивна:* виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу.

*Негативна:* різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею.

– ***Інновація, сприяння творчій ініціативі.***

*Позитивна:* підвищення активності й мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості, новим і оптимальним рішенням.

*Негативна:* створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень.

– ***Трансформація (перетворення) ділових відносин.***

*Позитивна:* створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри.

*Негативна:* погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства.

– ***Інформація про організацію і її персонал.***

*Позитивна:* підвищення рівня інформованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови».

*Негативна:* посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалога, обміну думками.

– ***Профілактика протиборств.***

*Позитивна:* урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудовах відносинах.

*Негативна:* нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур.

***Причини ділових конфліктів в організації***

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

Традиційно причини конфліктів визначаються несистемним переліком відповідних причин. Зміст та кількість причин авторами визначається по-різному. Узагальнено цей список зводиться до наступного переліку:

- об’єктивні та суб’єктивні фактори управління;
- умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.);

–система розподілу ресурсів (заробітна плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.);

–взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу);

–протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо);

–невідповідність прав і обов'язків;

–нечіткість у розподілі обов'язків;

– низький рівень дисципліни;

–конфліктогенні організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації (керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо);

–суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість) та ін.

У наукових пошуках знаходимо спроби визначення системи та аналізу причин конфліктів в організації.

Так, на думку вчених [11; 15], виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші два фактори носять об'єктивний характер, третя і четверта – суб'єктивний.

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

*Об'єктивні фактори:*

–обмеженість ресурсів;



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

*Організаційно-управлінські фактори:*

–невідповідність структури організації вимогам діяльності, якою вона займається;

- погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;
- нераціональна організація праці;
- помилки управління;
- слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;

- низька заробітна плата;
- слабка згуртованість колективу;
- несумісність працівників;

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

*Соціально-психологічні фактори:*

- психологічна несумісність працівників;
- обмеження статусу, інтересів особистості;
- маніпулювання;
- невідповідність слів, оцінок учинків очікування.

*Особистісні фактори:*

- прорахунки в діях керівника;
- неправильні дії підлеглих;

–навність в колективі «важких працівників».

### **Сутність системи управління конфліктами.**

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

**Управління конфліктом** – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами впливу на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту [11].

Ключовими категоріями системи управління конфліктами є «прогнозування», «профілактика», «запобігання», «стимулювання», «діагностика», «регулювання», «розв'язання».

**Прогнозування конфлікту** – діяльність суб'єкта управління по виявленню причин конфлікту в потенційному розвитку; обґрунтоване припущення щодо можливості виникнення й розвитку конфлікту. З цією метою вивчаються об'єктивні та суб'єктивні умови та фактори взаємодії між її суб'єктами.

**Профілактика конфліктів** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

**Запобігання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Ефективне управління конфліктами передбачає такі шляхи запобігання виникненню конфліктів [11]:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту. Засобами стимулювання, яке доцільно використовувати тільки стосовно конструктивних конфліктів, є винесення проблемного питання на обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації та ін.

**Діагностика конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протилежних сторін та типу конфлікту.

**Регулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Регулювання конфлікту передбачає визначену послідовність етапів управлінської діяльності.

1. Визнання реальності конфлікту сторонами конфліктерами.
2. Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
3. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Існують технології регулювання конфліктів[11]:

–**інформаційні**: ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації, усунення чуток тощо;

–**комунікативні**: організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії, та їхніми прихильниками, забезпечення ефективного спілкування;

–**соціально-психологічні**: робота з неформальними лідерами й мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі;

–**організаційні**: вирішення кадрових питань, використання методів заохочення й покарання, зміна умов взаємодії співробітників та ін.

**Розв'язання конфлікту** – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

Зміст управління конфліктом (види управлінської діяльності) залежить від етапів розвитку конфлікту.

1. Виникнення та розвиток конфліктної ситуації (діяльність: прогнозування, запобігання (стимулювання))

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії (діяльність: запобігання (стимулювання)).

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії (діяльність: діагностика, регулювання).

4. Розвиток відкритого конфлікту (діяльність: регулювання).

5. Розв'язання конфлікту (діяльність: розв'язання)

Розглянемо докладніше управлінську діяльність з *прогнозування, профілактики, запобігання та діагностики конфліктів*.

**Прогнозування конфліктів.** Багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідовувати. Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розробляти шляхи запобігання його виникненню.

Чим раніше виявлено проблемну ситуацію соціальної взаємодії, тим менше зусиль необхідно докласти для її ефективного розв'язання. Функція вчасного виявлення соціальних суперечностей, а також обґрунтованого припущення їх виникнення й розвитку на ґрунті конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

У прогнозуванні виробничих конфліктів виділяють два блоки дій: аналітичний і прогностичний [6; 11].

До *аналітичного блоку* належать такі операції: виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту.

На основі проведеного аналізу здійснюються операції *прогностичного блоку*. До них належать: визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть узяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту, його гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків.

***Профілактика й запобігання виникненню конфліктів.*** Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. *Первинна* профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. *Вторинну* профілактику пов'язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах. При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що

може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо).

Робота в організації по профілактиці та запобіганню конфліктам вимагає використання системи заходів. Психологи акцентують увагу на використанні таких засобів [11]:

**Створення сприятливої обстановки для спілкування членів колективу між собою з метою запобігання конфліктам.** Підтримка й зміцнення співробітництва, відносини взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфліктів. Її вирішення носить комплексний характер і містить методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру. Запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових стосунків, зміцнює взаємну повагу й довіру.

**Оптимальні управлінські рішення як умова запобігання виникненню конфліктів.** Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень, перш за все – управлінських. Такі рішення провокують конфлікти між їхніми авторами й виконавцями, а також іншими людьми, інтересів яких ці рішення торкаються. Конфліктогенними є не тільки некомпетентні рішення керівника, але й такі ж рішення підлеглого.

**Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації.** Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації пов'язано з такими моментами, як:

- уміння своєчасно усвідомити, що спілкування стало перед-конфліктним, і зрозуміти необхідність повернення до нормального спілкування;
- терпимість до інакомислення;
- уміння розуміти партнера;
- турбота про зниження ступеня своєї агресивності й тривожності;

- управління своїм психологічним станом, небажання вирішувати проблему, перебуваючи в стані збудження чи перевтоми;
- готовність до вирішення проблем шляхом співробітництва, компромісів, поступок, уникання зіткнень;
- розуміння необхідності відмови від занадто великих очікувань;
- прояв зацікавленості в партнері;
- здатність зберігати конструктивні способи взаємодії з людьми навколо нас у складних ситуаціях, тобто конфліктостійкість;
- збереження почуття гумору.

***Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів.*** Способи та прийоми впливу на поведінку опонента полягають у тому, щоб:

- не вимагати від усіх навколо неможливого, ураховувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;
- не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;
- оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;
- знати й використовувати закони кінетики (способи невербального передавання інформації за допомогою мимики, жестів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
- вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;
- не перебивати опонента під час обговорення проблеми;
- завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів;
- не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;
- не критикувати особистісні риси опонента;
- не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя»;

– прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;

– використовувати конструктивну критику.

### ***Психокорекція поведінки членів колективу з боку керівника.***

Із метою запобігання й профілактики конфліктів дуже ефективно використовувати методи психокорекції поведінки.

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поведуться далеко не найкращим чином. Практика психокорекційної роботи показує, що зміна поведінки людини в конфлікті можлива.

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виділяють такі: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницьку діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки.

***Розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності.*** Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти та виправити помилки й прорахунки може стати причиною постійної напруженості.

У багатьох людей немає спеціальних навичок управління конфліктами, їм потрібні рекомендації та відповідна практика. У застосуванні основних рекомендацій щодо поведінки в конфліктних умовах можна вказати на такі орієнтири, як:

–*уміння відрізнити головне від другорядного.* Уміння відрізнити головне від другорядного повинно допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфліктах;

–*внутрішній спокій.* Це такий принцип ставлення до життя, що не виключає енергійності й активності людини. Навпаки, він дозволяє стати ще більш активним, реагувати на найменші відтінки подій і проблем, не втрачаючи самовладання навіть у критичні моменти.



–*емоційна зрілість і стійкість* – це, по суті, здатність і готовність до гідних учинків у будь-яких життєвих ситуаціях;

–*знання засобів впливу на події*, що означає здатність зупинити себе і не тиснути чи, навпаки, прискорити події для того, щоб володіти ситуацією та вміти адекватно реагувати на неї;

–*уміння підходити до проблеми з різних точок зору*, обумовлене тим, що одну й ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від позиції, яку займаєш. Важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні позиції;

–*готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (чи стримування) упередженої поведінки* дозволять швидше перебудуватися, вчасно й адекватно відреагувати на зміну ситуації;

–*уміння сприймати дійсність такою, яка вона є, а не такою, якою людині хотілося б її бачити*. Цей принцип тісно пов'язано з попереднім, урахування його сприяє збереженню психічної стійкості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внутрішньої логіки й змісту;

–*прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації*. Як правило, із усіх безвихідних ситуацій кінець-кінцем можна знайти вихід, а зовсім безвихідних ситуацій не буває;

–*спостережливість*, необхідна не тільки для оцінювання людей навколо та їхніх учинків. Багато непотрібних реакцій, емоцій і дій відпаде, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, яка вміє об'єктивно оцінити свої бажання, мотиви ніби з боку, набагато легше керувати своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;

–*далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, але й бачити перспективу їхнього розвитку*. Знання того, що до чого призведе, охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає виникненню конфліктної ситуації;

–*прагнення зрозуміти інших, їхні помисли та вчинки*. В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших – правильно визначити свою лінію

поведінки. Здатність зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей у тій чи іншій ситуації;

–*уміння витягати досвід із усього що відбувається, тобто учитися на помилках, причому не тільки на своїх.* Таке вміння враховувати причини минулих помилок і невдач допомагає уникати нових.

**Діагностика конфлікту.** Важливим елементом прогнозування та упередження конфліктів в організації, ефективного управління ними є завчасне виявлення *симптомів* зародження конфлікту.

Ключовими є симптоми соціальної напруги [21]:

- стихійні міні збори;
- збільшення числа прогулів або невиходів на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення числа локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- поширення слухів;
- колективне невиконання розпоряджень керівництва;
- стихійні мітинги;
- зростання емоційної напруги та ін.

У разі виникнення конфлікту, необхідною умовою його ефективного вирішення є визначення основних складових конфлікту. З цією метою проводять діагностику, яка припускає визначення причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

В узагальненому вигляді процедура діагностики може мати такі етапи:

- Визначення видимих учасників конфлікту.
- Виявлення інших учасників і тих, чиї інтереси зачеплено.
- Вивчення «біографії» конфлікту.
- З'ясування позицій учасників конфлікту.
- Визначення причин конфлікту.

- Визначення намірів сторін, готовності домовитися самим.
- Проведення переговорів.
- Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.
- Вирішення іншими методами.

**Методики технології діагностики конфлікту.**

**Картографія конфлікту.** Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр [8; 18].

Картографія конфлікту є однією з самих широко використовуваних, досяжних методик. Вона може використовуватися для діагностики внутрішньоособистісних, міжособистісних та міжгрупових конфліктів.

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й побоювання (рис. 5). Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час: підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; розподілі майна; проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.

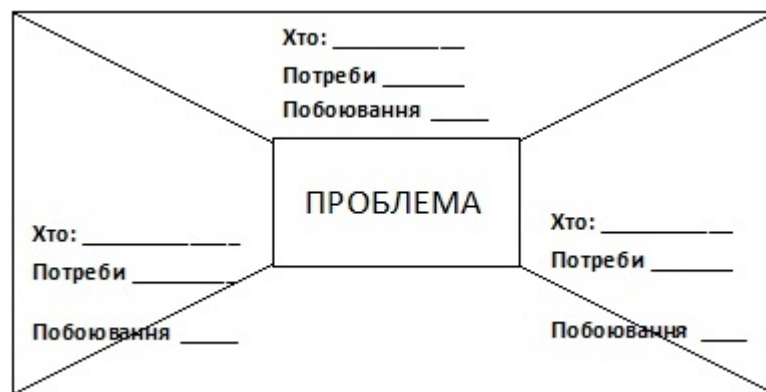


Рис. 5 – Карта конфлікту

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення

причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів [5; 8].

*На першому етапі* описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

*На другому етапі* виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об'єднати разом.

*Третій етап* передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов'язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у даному питанні. Учинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Переваги методики картографії полягають у тому, що методика:

- дозволяє побачити точки зору суб'єктів конфлікту;
- показує системний характер поглядів на проблему кожної із сторін;
- створює атмосферу емпатії і визнання думок людей;
- дозволяє переборювати зайві емоції;
- визначає найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
- сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;
- під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.

***Модульна методика для діагностики міжособистісних конфліктів*** [3; 8]

Для того, щоб запобігти виникненню деструктивних конфліктів між співробітниками, необхідно якомога краще знати характер взаємин у колективі, мати інформацію про тенденції в його розвитку.

Зібрати таку інформацію можна за допомогою модульної методики.

Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі дозволяє оцінити морально-психологічний клімат колективу, ставлення кожного члена групи до колег, встановити не тільки всі реальні, але й потенційні конфліктні взаємодії (діади), з'ясувати, хто зі співробітників має найбільшу кількість конфліктних стосунків, виявити неформальних лідерів та ін.

Методика дає можливість оцінити ефективність роботи із запобігання конфліктів між працівниками, динаміку показників взаємин у групі, що характеризують їх конфліктність, зміна стану найбільш конфліктних членів групи тощо.

За допомогою методики можна порівняти діловий і соціально-психологічний потенціал різних колективів, системно поліпшити ситуацію міжособистісних конфліктів, підвищити якість керівництва персоналом у будь-якій організації.

**Методики діагностики міжгрупових конфліктів.** Більшість методів, застосовуваних для вивчення міжособистісних конфліктів, не може бути застосовано для діагностики міжгрупових конфліктів. Це стосується тестових методик, соціометрії, експерименту. Обмежено використовується метод спостереження. Причина полягає в складності, масштабності й багаторівневому характері перебігу таких конфліктів. На практиці найчастіше застосовуються **якісні методи** й **метод математичного моделювання**[3; 8].

До якісних методів належать: **аналіз, синтез, індукція, дедукція, історичний, логічний методи, узагальнення, порівняння та ін.**

*Математичне моделювання* із залученням сучасних засобів обчислювальної техніки дозволяє перейти від простого нагромадження й аналізу фактів до прогнозування та оцінки подій у реальному масштабі часу їхнього розвитку. Якщо методи спостереження й аналізу міжгрупового конфлікту дозволяють одержувати одиничне розв'язання конфліктної ситуації, то математичне моделювання конфліктних явищ із використанням ЕОМ дозволяє передбачити різні варіанти їхнього розвитку з прогнозуванням імовірного результату та впливу на результат.

Математичне моделювання міжгрупових конфліктів дозволяє замінити безпосередній аналіз конфліктів аналізом властивостей і характеристик їхніх математичних моделей. Наявність модельних описів дозволяє вивчити можливий розвиток ситуації з метою вибору оптимального варіанта їх регулювання.

*Аналіз та управління конфліктністю особистості.* Важливим елементом управління конфліктом є питання «схильності до конфліктів». Дослідження показують, що всіх працівників за їх схильністю до конфліктів можна розділити на три групи [10]:

- стійкі до конфліктів;
- утримуються від конфліктів;
- конфліктні.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – до важких працівників. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості.

В управлінській діяльності важливо враховувати індивідуальні особливості працівників. Окрему трудність становить тип робітника, який називають «*важким працівником*». Керівники дають їм наступні характеристики: безвідповідальний, недобросовісний, зверхній,

нескромний, нечесний, недисциплінований, ябеда, неорганізований, невитриманий, анонімщик. Важкий працівник характеризується як важкокерований, схильний бути ініціатором конфліктів, з погано передбачуваною поведінкою. Спектр проявів характеру важкого працівника досить широкий. У ньому вирізняють типи важкого працівника: «неконтактний», «бунтівник», «недобросовісний», з низькою професійною компетентністю [10].

**«Неконтактний»** – неслухняний, агресивно ставиться до керівника, не бере до уваги порад, зауважень. За цими проявами приховується переживання працівником дефіциту підтримки, підвищена самооцінка і самолюбство. Змінити ставлення такого працівника можна своєчасною допомогою йому в складній ситуації.

**«Бунтівник»** – відзначається різкою, надмірною, дріб'язковою критикою керівників, підґрунтям чого є своєрідна конкуренція за керівну роль. Особлива неприязнь виявляється до нових керівників. Незадоволений своїм статусом. На нього можна впливати зміною ролі і піднесенням особистості, задоволенням домагань, якщо він їх заслуговує. У випадках кар'єризму підвищувати статус такого працівника не варто.

**«Недобросовісний»** – найбільш ефективно впливає колективне обговорення порушень трудової дисципліни. У деяких випадках ефективним виявляється метод контрасної оцінки та постановки умови.

**Низька професійна компетентність** – долається в роботі при допомозі колег і адміністрації.

Серед «важких» виділяються п'ять типів підбурників спокою. Коротко охарактеризуємо їх.

**Агресивні.** Поділяються на три підтипи: «танки», «снайпери» і «підричники». «Танки» впевнені в тому, що їх поради найкомпетентніші. Єдине, чого вони не люблять – агресивних реакцій з боку тих, з ким вони

спілкуються. Щоб добитися в суперечці з танками яких-небудь успіхів, треба дати їм можливість «випустити пар».

*«Снайпери»* стріляють у людей різними шпильками і тим самим вносять розлад у колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на «снайпера» – це зажадати детально пояснити, що він розуміє під тією або іншою своєю шпилькою. Але при цьому «снайпер» не повинен втрачати своєї самоповаги, інакше він «вибухає» або залишається «з каменем за пазухою».

*«Підривники»* – типи, які накидаються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що в оточуючих створюється враження, ніби їх дуже образили. Їм потрібно дати можливість розрядити свої емоції.

*Скаржники.* Ці особи так барвисто описують свої «біди», що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, – це перефразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їх переживання беруться до уваги.

*Нерішучі.* Люди подібного типу роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування в оточуючих. Вони уникають тих, хто чинить на них тиск. Надані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

*Безвідповідальні.* Якоюсь мірою – це тривожні особи, проте тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують до себе тепле ставлення, поведінка їх само собою виправиться.

*Всезнайки.* Вони по суті є цінними працівниками, але поведуться так зухвало, що викликають в оточуючих відчуття неповноцінності. Слід пам'ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

*Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті.* Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.



Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом [11; 18]:

–**стратегія «виграти – програє»**. Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

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

– **стратегія «виграти – виграти»**. Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників.

Австралійські фахівці в області конфліктології Х. Корнеліус і Ш. Фейр [4; 8] детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою стратегії «виграти – виграти» і визначили чотири етапи її використання. На першому етапі варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони; на другому – визначити, чи компенсуються розбіжності в якому-небудь аспекті; на третьому потрібно розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони; і на останньому етапі за умови співробітництва сторін разом вирішити проблеми конфлікту.

Використання стратегії «виграти – виграти» можливе тільки в тому випадку, якщо учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони бачать насамперед проблему, а не особисті недоліки опонентів.

Стратегія «виграти – виграти» перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

Крім трьох описаних вище основних стратегій, виділяють і додаткову стратегію, стратегію «**програти – виграти**», коли людина свідомо погоджується на поступки чи на програш, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм виграшем.

В практичній конфліктології вище визначенні стратегії знаходять свою конкретизацію у різних формах, які **з точки зору суб'єктів конфлікту ще називають стилями (способами) поведінки в конфлікті.**

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

К. Томасом розроблена двопараметрична модель взаємодії в конфліктних ситуаціях (рис. 6) [11].

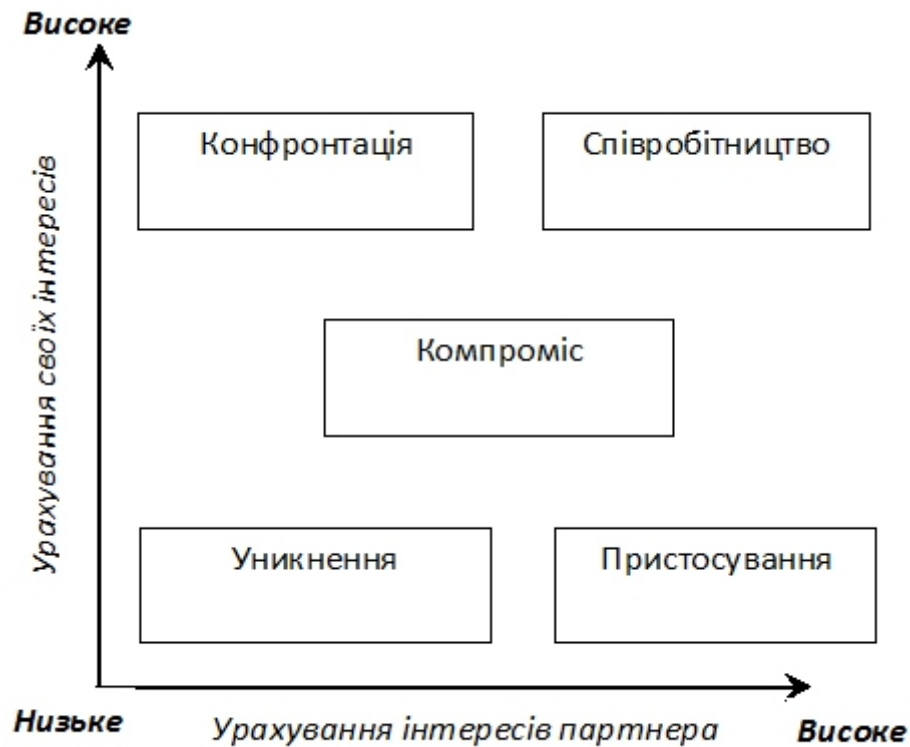


Рис. 6 – Модель взаємодії в конфліктних ситуаціях

**Уникнення** (відмова від конфліктної взаємодії):

- усвідомлення однією із сторін нестачі ресурсів для ведення боротьби й переговорів;
- розуміння, що взаємодія з партнером не становить великого інтересу;
- зміна ставлення до предмета розбіжностей, коли встановлено, що ціна перемоги занадто високатимчасовим відступом для перегрупування рядів;
- боягузтво одного з учасників.

**Пристосування:**

- сторони цінують партнерство;
- один з учасників розуміє, що правда не на його боці;
- опонентів не дуже хвилює усе, що трапилося.

**Компроміс:**

– часткова відмова від своїх інтересів на користь партнера за умови, що він піде на взаємні поступки.

***Співробітництво:***

– вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;

– із протилежною стороною склалися тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки;

– сторони хочуть винести на обговорення деякі ідеї та спільно попрацювати над розробкою рішення;

– втягнені в конфлікт сторони мають однакову владу чи знаходяться в однаковому становищі, що дає їм можливість нарівні шукати вирішення проблеми.

***Конфронтація:***

– повна відмова від поступок партнерові.

Іншим варіантом сукупності методів управління конфліктною ситуацією є система яка містить такі чотири стратегії: *запобігання, придушення, відстрочення, розв'язання* [10].

Обрана стратегія поведінки обумовлює вибір відповідних ***тактик*** поведінки в конфлікті [11]:

– *урахування суті суперечностей* – тактика застосовується, якщо учасники конфлікту не визначили справжню його причину, зосередивши увагу на приводі до конфліктного зіткнення. У цьому випадку варто встановити об'єктивну (ділову) зону конфлікту і з'ясувати суб'єктивні мотиви сторін-конфліктерів;

– *урахування мети конфлікту* – конкретизація цілей опонентів;

– *урахування емоційного стану сторін* – усвідомлення того, що некеровані емоції завдають шкоди кожній зі сторін та зниження міри емоційної напруженості;

–урахуванням особистих рис його учасників – зосередження на психологічних особливостях осіб, оцінювання їх урівноваженості, сугестивності, тип характеру, темпераменту тощо;

–урахуванням можливих наслідків конфлікту – повне примирення сторін, поступове згасання конфлікту, механічне його припинення, наприклад, розформування відділу тощо.

У конфліктології також використовують тактичні прийоми стосовно опонента. Вони бувають тверді, нейтральні та м'які (рис. 7) [3; 8].



Рис. 7 Тактичні прийоми стосовно опонента

Розглянемо тактичні прийоми стосовно опонента:

–тактика захоплення та втримання об'єкта конфлікту. Застосовується в конфліктах, де об'єкт є матеріальним. Це можуть бути як міжособистісні конфлікти, так і міжгрупові (міждержавні);

–тактика фізичного насильства. Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень (аж до вбивства), блокування чужої діяльності, завдання болю і т. п.;

–*тактика психологічного насильства*. Ця тактика ображає опонента, зачіпає самолюбство, гідність і честь. Її прояви: приниження, брутальність, образливі жести, негативна особистісна оцінка особистісних стосунків. Часто застосовується в міжособистісних конфліктах;

–*тактика тиску*. Спектр прийомів включає висування вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж. У конфліктах по вертикалі застосовуються дві із трьох ситуацій;

–*тактика демонстративних дій*. Застосовується з метою залучення уваги навколишніх до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлення та скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, свідомо невдала спроба самогубства, зобов'язання, що не скасовуються (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, використання транспарантів, плакатів, гасел і т. п.);

–*санкціонування*. Вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блокад, невиконання розпоряджень під яким-небудь приводом, відкрита відмова від виконання;

–*тактика коаліцій*. Мета – посилення свого положення в конфлікті. Виражається у створенні союзів, збільшенні групи підтримки за рахунок керівників, громадськості, друзів, родичів, зверненні до ЗМІ, різних органів влади;

–*тактика фіксації своєї позиції* – найбільш часто застосовувана тактика (у 75—80 % конфліктів). Засновується на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконування, прохання, критика, висування пропозицій тощо;

–*тактика дружельності*. Передбачає коректне звернення, підкреслення загального, демонстрацію готовності розв'язувати проблему, надання необхідної інформації, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення;

–*тактика угод*. Передбачає обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

Кожна конкретна ситуація вимагає використання відповідної стратегії й тактики, що відповідає поставленим цілям і задачам. Вибір оптимальної лінії поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволить їм вийти із ситуації з найменшими втратами та з користю один для одного.

***Розв'язання ділових конфліктів в організації.*** Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах. Безпосереднє розв'язання конфлікту являє собою процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування раціонального складу дій, реалізацію плану та уміння його коригувати, оцінку ефективності дій.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів (компроміс чи співробітництво), або через силове втручання (поступка опонента).

Переговори – спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів розв'язання проблеми. Переговори ведуться з приводу продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та

інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

І лише за умови обґрунтування виробничої необхідності доцільне й можливе розв'язання конфлікту методом силового втручання.

### ***Правила поведінки в процесі розв'язання конфлікту.***

Конфліктологами розроблені правила раціональної поведінки в процесі розв'язання конфлікту [8; 22].

1. Визнати наявність конфлікту.
2. Домовтеся про процедуру.
3. Окресліть конфлікт.
4. Досліджуйте можливі варіанти вирішення.
5. Контролюйте виконання спільно прийнятого рішення.
6. Критикуйте опонента доброзичливо.
7. Слід дотримуватися етичних норм спілкування в конфліктній ситуації.
8. Володійте своїми емоціями.

***Способи вирішення конфліктів.*** Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх ***причинами виникнення*** визначають наступні [10].

***Мотиваційний.*** Головною метою вважається усунення розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиночку.

***Когнітивний.*** Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: "Ми всі прагнемо одного".



**Діяльнісний.** Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ способів вирішення конфлікту в умовах організації на **міжособистісний** та **структурний**.

Суб'єкту управління не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може виявитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вона – лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Слід розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методику.

**Структурні способи вирішення конфлікту**[10]:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

**Роз'яснення вимог до роботи.** Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

**Координаційні та інтеграційні механізми.**

Вживання **координаційних** механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів **інтеграції** відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

**Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей.** Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

**Структура системи винагород.** Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої **економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори:**

**Економічні:** підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

**Адміністративні:** чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

**Соціально-психологічні:** роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

**Технологія вирішення конфлікту.** Розв'язання конфлікту являє собою багатоступеневий процес, який складається з системи послідовних **операцій, процедур:**

1. аналіз й оцінювання ситуацій;
2. вибір способу розв'язання конфлікту;
3. формування плану розв'язання конфлікту;
4. реалізація плану розв'язання конфлікту;
5. оцінювання ефективності дій.

**Використання переговорів в процесі вирішення конфліктів.** Переговорний процес – це специфічний вид спільної діяльності. Його

особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення [3; 11].

Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до результату в чіткій послідовності. Психологи виділяють такі механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

**Узгодження цілей та інтересів.** Переговори стають процесом обговорення завдяки дії цього механізму. Результативність переговорів визначається мірою досягнутого узгодження цілей та інтересів. Сутність механізму: сторони на основі почергового висунення, обґрунтування своїх інтересів, обговорення їх сумісності виробляють узгоджену загальну мету. Узгодження буде більш ефективним за умови забезпечення: орієнтації сторін на вирішення проблеми; гарних чи нейтральних міжособистісних стосунків опонентів; поважного ставлення до опонента; розкриття сторонами позицій, пред'явлення чітких індивідуальних цілей; здатності до коригування своїх цілей.

**Прагнення до взаємної довіри сторін.** Як соціально-психологічний феномен довіра являє собою єдність сприйняття іншої людини та ставлення до неї. Розрізняють потенційну й реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як цей інший може вчинити в тій чи іншій ситуації, очікує позитивних дій стосовно себе і тому так до нього ставиться.

Коли конфлікт виник і триває, складно говорити про яку-небудь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, отримання збитку можуть викликати тільки недовіру й очікування небезпеки. Але якщо сторони погодилися на переговори, значить протиборство припинено, нехай тимчасово.

Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає механізм установлення взаємної довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивникові. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, виправлення перекрученого сприйняття сприяють розвиткові взаємної довіри.

***Забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.*** Це полягає в тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти баланс сил, який установлюється, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони стосовно влади іншої сторони, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншої. Іноді влада розглядається як ранг опонента. Влада визначає можливості впливу на іншого.

Істотний вплив на баланс сил здійснюють реальні можливості іншої сторони та ступінь їхнього сприйняття. У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використовувати свої можливості. Діапазон застосовуваних засобів широкий: від переконання до погроз і шантажу. Однак завдяки збереженню балансу влади і йдуть на переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підсилить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє переговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

***Розв'язання конфлікту шляхом силового втручання.*** Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання силового втручання свідчить про більш високий рівень готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, однієї зі сторін [17].

Силове втручання є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася і задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці.

Для використання цієї тактики існують певні передумови, що сприяють її успіху:

–вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах;

–виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій;

–раптова необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінuto іншою стороною (наприклад, рішення адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству,);

–безперечна правомірність дій сторони, котра має силу перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для даної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці);

–будь-які прояви деструктивних форм поведінки з боку членів організації (наприклад, пияцтво, наркоманія, розкрадання майна, прогули, порушення техніки безпеки тощо).

Силова тактика має специфічні форми прояву на рівні поведінки:

–використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;

–застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторонни конфлікту іншій;

–використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй») [17].

**Управлінські конфлікти в організації.** В системі конфліктів в організації виділяються управлінські конфлікти.

Психологи класифікують управлінські конфлікти та їх причини в залежності від суб'єктів конфліктної взаємодії, джерел конфлікту та динаміки управлінської діяльності (функції управління) [21].

*Суб'єкти конфліктної взаємодії:*

–конфлікти між суб'єктами та об'єктами управління (групові конфлікти)  
– порушення принципів управління, порушення комунікацій, низька професійна підготовка кадрів;

–конфлікти між керівниками та підлеглими (міжособистісні конфлікти)  
– весь спектр причин, що обумовлюють міжособистісні конфлікти.

*Джерела конфліктів:*

- структурні конфлікти;
- інноваційні конфлікти;
- позиційні конфлікти;
- ціннісні конфлікти.

Причинами цих конфліктів є весь спектр причин, що обумовлюють міжособистісні конфлікти

*Динаміка управлінської діяльності (функції управління):*

–конфлікти планування – порушення принципів планування, порушення конгруентності стратегічного, тактичного і оперативного планування, суб'єктивізм і волюнтаризм керівництва;

–конфлікти організації – наслідки невдалого планування, порушення принципів організації, порушення постійних і тимчасових відносин між усіма підрозділами;

–конфлікти мотивації – порушення принципів мотивації, прорахунки у підборі і розстановці кадрів;

–конфлікти контролю – неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функцій контролю і управлінської діяльності, порушення принципів і норм контролю, нечіткість критеріїв контролю, неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуаціям.

З точки зору предмета нашого розгляду – етики та психології ділових ділових відносин в організації – найбільш значимими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.**

Розглянемо причини, способи аналізу та подолання *управлінського конфлікту*, із якого виділяється конфлікт «керівник – підлеглий».

Конфлікти, що мають «вертикальну» лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачають підступи щодо опонентів. А оскільки інформаційної або психологічної підготовки підлеглим часто бракує, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають *управлінськими*.

*Об'єктивними причинами* управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу [31]:

– протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до «особистості» відходить на задній план;

– відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими («хибні кола управління»). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;

– протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

– невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

*Суб'єктивними причинами* управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини) [31]:

– прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

– зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;

– низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;

– порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Але головне в конфлікті – уміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До **об’єктивних факторів** попередження конфліктів відносяться такі:

– умови, організація та оплата праці;

– відповідність та чіткість у розподілі прав і обов’язків;

– графік та ритмічність роботи;

– рівень технологій;

– забезпечення ресурсами;

– високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;

– умови побуту та ін.

Важливим аспектом безконфліктного управління є **суб’єктивні фактори** управлінського процесу:

– володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);

– створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;

– принциповість та об’єктивність відносно людей;

– інтерес, увага та повага до людей;

– привітливість та доброзичливість;

– володіння прийомами конструктивної критики;

– самокритичність керівника;

– уміння ставити себе на місце іншого;

– уміння уважного слухати іншого;

– володіння методами переконання;



–усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь та гідність людини та ін.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### *Тема 1. Предмет корпоративної культури.*

#### *Типи корпоративних культур*

1. Назвіть п'ять основних підходів для систематизації поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі.
2. Що описують функціональні визначення корпоративної культури?
3. Що описують психологічні визначення корпоративної культури?
4. Що включають описові визначення корпоративної культури?
5. Що описують історико-генетичні визначення корпоративної культури?
6. Що описують нормативні визначення корпоративної культури?
7. Назвіть та охарактеризуйте основні моделі корпоративної культури.

### *Тема 2. Формування корпоративної культури*

1. Розкрийте механізм формування корпоративної культури
2. Назвіть обов'язкові елементи формування позитивної корпоративної культури.
3. Що виступає джерелами формування корпоративної культури?
4. На які категорії підрозділяється на практиці корпоративна соціальна відповідальність?

### *Тема 3. Діловий етикет – невід'ємна складова корпоративної культури*

1. Діловий етикет, історичні корені та орієнтація суб'єкта діяльності на корисні результати досвіду.
2. Місце моральних цінностей у діловому етикеті.
3. Етикет індивідуального робочого місця.
4. Особливості спілкування з представниками ділових кіл Японії та Китаю.
5. Національні особливості міжособистісних комунікацій в бізнесі.
6. Основи національного ділового спілкування (порівняльний огляд).

#### ***Тема 4. Атрибути та стандарти корпоративної культури.***

1. Що таке символ? Які вони бувають?
2. Що в корпоративній культурі означає знак і атрибут?
3. Ваше місце в корпоративному іміджі фірми.
4. Візитні картки.
5. Ділові подарунки

#### ***Тема 5. Ділова комунікація***

1. Яке значення спілкування у житті людини?
2. Проаналізуйте функції спілкування.
3. Які існують рівні спілкування?
4. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового спілкування людей?
5. Визначте сутність та рівні моральної культури ділового ділового спілкування.
6. Які Ви знаєте способи спілкування?
7. Яка роль в діловому спілкуванні маніпуляції та актуалізації?
8. Проаналізуйте теорію трансакційного аналізу як способу ділового спілкування.

#### ***Тема 6. Корпоративна культура і мотивація працівників***

1. Охарактеризуйте модель мотивації через потреби
2. Що входить в структуру мотиву?
3. Яка ж суть терміна «стимулювання»?
4. Як трактується поняття «мотивація персоналу»?
5. Дайте характеристику теоріям мотивації.
6. Назвіть найбільш відомі із змістовних теорій мотивацій ?

## ***Тема 7. Культура управління як елемент корпоративної культури та тимблдингу***

1. Роль керівника у формуванні корпоративної культури.
2. Особливості особистості керівника.
3. Співвідношення понять лідерства і керівництва
4. Що таке тимблдинг?

## ***Тема 8. Стиль та імідж ділової людини***

1. Що включає поняття «імідж»?
2. В чому полягає суть іміджу організації?
3. Дайте характеристику іміджу як основи успіху ділової людини.
4. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.
5. Яку роль відіграє самооцінка у формуванні іміджу?
6. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?
7. Що притаманно зовнішньому вигляду ділового чоловіка?
8. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.

## ***Тема 9. Ділові прийоми***

1. Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?
2. Якими є загальні вимоги до проведення ділових прийомів?
3. Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.
4. Яким є порядок проведення прийому з розміщенням?
5. Назвіть та прокоментуйте правила поведінки за столом.
6. Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?

## ***Тема 10. Конфлікти в ділових відносинах***

1. Дайте означення поняття конфлікту.
2. Визначте та проаналізуйте види конфліктів.
3. Які умови виникнення конфліктів?
4. Яку роль у виникненні конфлікту відіграють конфліктогени?
5. Визначте та проаналізуйте стадії конфлікту.

6. Яка роль взаєморозуміння у ділових взаєминах?
7. Які існують рівні взаєморозуміння?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности М.:КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 152 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=411008>
2. Баранова И. П. Организационное поведение : учеб. пособие. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007. 166 с.
3. Горностай П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. Т. 2. Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. К.: Педагог. Думка, 2012. С. 115-125. URL: <http://gorn.kiev.ua/publ77.htm>
4. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с.
5. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб.: Питер, 2008. 432 с. Глава 7. Кто такой успешный руководитель? URL: [http://fictionbook.ru/evgeniyi\\_pavlovich\\_ilin/differencialnaya](http://fictionbook.ru/evgeniyi_pavlovich_ilin/differencialnaya)
6. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. – 351 с.
7. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; ред. Е. Харитонова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 191 с.
8. Корпоративная культура организации / Портал информационной поддержки руководителей учреждений культуры URL: <http://www.cultmanager.ru/e-s/5503/>
9. Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні [Текст] : збірник матеріалів І Всеукраїнської наукової конференції студ. та молодих вчених, 9-10 листопада 2011 р. / Ред.

- кол.: З.Є. Шершньова, С.М. Соболев, О.М. Мозговий та ін. К. : КНЕУ, 2011. 83 с.
10. Кричевский Р. Л. Механизмы и динамика лидерства // Psyera. URL: <http://psyera.ru/4946/mehanizmy-i-dinamika-liderstva>
11. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура : учеб. пособие. Минск: Кн. Дом, 2006. 303 с.
12. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 224 с.
13. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 329 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=405089>
14. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2013. С. 93-103. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/3998/1/cohesion.pdf>
15. Метод социометрии. Понятия и процедуры // Биофайл. Научно-информационный журнал. URL: <http://biofile.ru/psy/1659.html>
16. Руденский Е.В. Факторы групповой динамики // Psyera URL: <http://psyera.ru/5322/factory-gruppovoy-dinamiki>
17. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 192 с. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/311-lderstvo-ta-stilroboti-menedjera-skbtska-l.html>
18. Спивак В. А. Организационное поведение : учеб. пособие. М.: Эксмо, 2007. 639 с.
19. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера [Текст] = Everything you ever needed to know about training 2-е изд. СПб. : Питер, 2008. 234 с.
20. Управленческая культура организаций / В. С. Дудченко [и др.] ; сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. М.: Класс, 2004. 396 с.
21. Фопель К. Команда: консультирование и тренинг организаций / пер. с нем. М.: Гене-зис, 2005. 395 с.

22. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учебник / пер. с англ. ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 330 с.
23. Ширков Ю.Э. Фактор соперничества в креативной работе виртуальных команд // Психология в вузе. 2014. № 1. С. 97-106.

*Додаткова*

1. Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 528 с.
2. Блэклок, Дж. Технологии командной игры. Руководство для лидера [Текст] М. : ИД «Гребенникова», 2008. 232 с.
3. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління [Текст]: підручник. К. : ЦУЛ, 2010. . 398 с.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта [Текст] . СПб. : Питер, 2000. . 464 с.
5. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд., перераб. и доп. СПб. : Питер, 2008. 544 с.
6. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала. К. : МАУП, 2002. 248 с.
7. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 180 с.
8. Євтушевський, В. А. Корпоративне управління: підручник К. : Знання, 2006. 406 с.
9. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с. URL: <http://www.psyoffice.ru/page,1,3407-zhukov-ju.-m.-zhuravlev-a.-v.-pavlova-e.-n..html> ресурс
10. Коваленко И. Н. Наука и искусство власти менеджера [Текст] : учеб. пос. Одесса : Фенікс, 2006. 488 с.
11. Корпоративне управління [Текст] : підручник. К. : Каравела, 2008. 384 с.
12. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. ; Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К. : ЦНЛ, 2003. 403 с.
13. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. : Дело, 1993. 352 с.



14. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 592 с.
15. Майерс Д. Социальная психология [Текст]: учебник 5-6 изд., СПб.: Питер, 2000-2003. 752 с. URL: <http://soc-work.ru/wp-content/uploads/2010/12/ДавидМайерс-Социальная-психология.pdf>
16. Москаленко В. В. Соціальна психологія [Текст]: підручник. 2-е вид., випр. та доп. К.: ЦУЛ, 2008. 688 с.
17. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: Советы руководителю: учеб. пос. 6-е изд., стереотип. К. : МАУП, 2004. 228 с.
18. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Текст]: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
19. Огаренко В. М. Соціологія малих груп [Текст]: підручник К. : ЦУЛ, 2005. 292 с.
20. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пос. М. : Логос, 2002. 224 с.
21. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. К. : ТОВ «СІК ГРУПІ Україна», 2013. 293 с.
22. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет [Текст] : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 391 с.
23. Анцупов А. Я. Конфліктологія в схемах и комментариях: учеб. пос. 2-е изд., перераб. СПб. : Питер, 2009. 304 с.
24. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн; Общ. ред. М.С. Мацковского. М. : Прогресс, 2008. 400 с.
25. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2005. 456 с.
26. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с. URL:

<http://socioline.ru/book/krichevskij-r-l-dubovskaya-e-m-sotsialnaya-psihologiya-maloj-gruppy>.

27. Кудояр Л. М. Методичні вказівки до вивчення курсу «Корпоративні конфлікти та методи їх подолання» Суми : СумДУ, 2012. 26 с.

28. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник. У 2-х кн. Кн.2: Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. К. : Либідь, 2006. 560 с.

29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. Общ. ред. Л. И. Евенко. М.: Издательство «Дело», 1997. 704 с. Глава 15. Групповая динамика. URL: [http://tourlib.net/books\\_men/meskon15.htm](http://tourlib.net/books_men/meskon15.htm)

30. Стадії формування команд по Брюсу Такмену. Блог-стаття Катерини Коламбет (рос.) URL: [http://blog.netpeak.ua/stages\\_of\\_group\\_development/](http://blog.netpeak.ua/stages_of_group_development/)  
<https://uk.wikipedia.org/wiki/>

31. Технології роботи організаційних психологів / За наук. ред. Л.М. Карамушки. Навчальний посібник. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с. URL: [http://psychologiya.org.ua/tehnologii\\_organizacijnyh\\_psyhologiv.html](http://psychologiya.org.ua/tehnologii_organizacijnyh_psyhologiv.html)

## ЗМІСТ

1. Вступ.....	3
2. Програма навчальної дисципліни.....	8
4. Короткий курс лекцій.....	26
5. Завдання для самостійної роботи.....	314
6. Рекомендована література.....	318

Зленко Алла Миколаївна

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКЕТ**

### **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Переяслав-Хмельницький

К.С.В.

Підписано до друку 20.09.2019.

Папір офс.№1 Друк. офс.

Наклад 100 прим.

Ум. др. арк. 14,5