



- 11.1. Поняття культури управління.
- 11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
- 11.3. Складові культури управління.
- 11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
- 11.5. Управлінська етика та її складові.
- 11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
- 11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Базові поняття: методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системоутворюючий фактор культури професіоналізму; інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуально-психологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації.

11.1. Поняття культури та мистецтва управління

Категорії культури — це загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об'єктивної реальності. Вони поділяються на дві групи.

До **першої групи** належать *онтологічні категорії*, властиві всім об'єктам, з якими люди мають справу. В цих категоріях відображаються уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об'єктивного світу. Сюди належать, наприклад, простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо. Ці категорії характерні для будь-якого об'єкта як у природі, так і в суспільстві. Тому люди можуть користуватися ними для характеристики якого-небудь об'єкта навіть тоді, коли про нього відомо дуже мало або взагалі нічого не відомо, бо можна припустити, що найбільш таємничий об'єкт все-таки існує в просторі й часі, що він має якісні й кількісні характеристики, які існують причини його виникнення тощо.

Друга група категорій включає *соціальні категорії*, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов'язок тощо). Обидві групи категорій тісно взаємопов'язані, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково.

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації.

Поняття «**культура**» є узагальнюючим і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості і нарешті, про культуру окремих видів діяльності.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей.

До **матеріальної культури** належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До **духовної культури** належать наука, рівень освіти населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, навичках і досвіді, набутих ним.

Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь. Суспільство відтворює й удосконалюється, тільки наслідуючи і творчо опрацьовуючи вже нагромаджені багатства.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як складова загальнолюдської культури має разом з тим особливості, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління.

Показники оцінки рівня культури управління:

- *працездатність до розвитку* (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- *динамізм* (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- *цілеспрямованість* (здатність системи досягати цілей);
- *цілісність* (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системах), синергетичний ефект;
- *зв'язність* (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- *відкритість* (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

Однак на практиці оцінити культуру управління за згаданими вище загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів їх вимірювання. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують дотримання системою і її складовими моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі, управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступень їх дотримання в процесі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього

розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм мають також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її опрацювання та використання.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Грунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

На практиці розрізняють також *реальну та еталонну* культуру управління.

Реальна культура управління — це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості.

Еталонна культура відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загальноовизначених у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління. В еталонних культурі втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

З урахуванням цього про еталонну культуру говорять як про сукупність сучасних прогресивних вимог, які висувуються до менеджерів, способів та процесу їхньої праці, обумовлених принципами і нормами моралі, права, естетики організації та цілями здійснення управління. Еталонна культура представляється як ідеальний прообраз майбутньої реальної культури управління. Вона спрямована на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, які складають зміст еталонної культури управління, досить багаточисельні, складні та різноманітні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінців працівників, в їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів:

- підвищення рівня загальної культури населення України;
- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства;
- розвиток теорії управління народним господарством;
- накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;
- підвищення кваліфікації господарських кадрів;
- виховання господарських кадрів, передусім управлінських працівників;
- зростання вимог до управлінських кадрів тощо.

Урахування й реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають можливість підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу апарату управління.

11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та волокити, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це обумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств торгівлі, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників сфери торгівлі. Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі — від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі — від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висуваються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності апарату управління.

11.3. Складові культури управління

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів.

Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Визначальним серед них є культура управлінського апарату. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнутиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою, яку займає працівник.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємодій між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура управління передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб споживачів. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління. Хоча культура працівників може оцінюватися за різними характеристиками, однак найбільш повна і концентрована оцінка може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи працівника.

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є глибоке оволодіння наукою управління, систематичне підвищення кваліфікації та загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей. Велике значення має рівень культури організації процесу управління. Дотримання її означає, що в організації використовуються прогресивні методи. Він повинен бути детально проаналізований для правильного поділу процесів збору і опрацювання інформації та процесу прийняття рішень.

Процес збору і опрацювання інформації має відбуватися у відповідності зі спеціально розробленою послідовною процедурою і операцій, причому значна їх частина повинна здійснюватися за допомогою різноманітних технічних засобів управління. Застосування прогресивних інструментів створює такі умови діяльності, за яких кожний працівник апарату управління чітко знає свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Основним має бути чітке визначення обсягів і складу робіт з управління. У процесі управління використовується різноманітна техніка — найпростіших пристроїв до найскладніших ЕОМ. Організуючи цей процес, перш за все треба мати чітке уявлення про техніку управління, її склад, можливість, сфери і напрями раціонального використання. Наявність цих знань, а також правильне їх застосування відображають рівень культури процесів управління в організаціях (підприємствах). Одним з елементів, які безпосередньо впливають на управлінський процес, є комплексна його автоматизація і механізація.

Суттєвим елементом культури цього процесу прийому відвідувачів, розмови по телефону, проведення нарад, зборів, засідань і т. ін. На підприємстві бути розроблені й активно застосовуватися певні правила проведення і оформлення масових заходів. Особливістю їх є те, що вони забезпечують найбільш повний і різноманітний обмін інформацією за короткий період часу і з ефективною формою участі працівників управлінського апарату. Залучення значної кількості працівників до проведення таких заходів потребує певної їх організації.

Найбільш ефективною формою цієї організації є довготермінове планування. В організаціях (підприємствах) складається щоквартальний та щомісячний план проведення масових заходів. Велике значення має регламентація проведення і оформлення рішень ділових колективних зустрічей. При встановленні регламенту слід максимально економити робочий час учасників.

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності торговельних підпри-

емств. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Отже, ефективність управлінської праці значною мірою залежить від оформлення документів, організації їх руху і зберігання, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації приводить до значної економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу операцій і робіт, кількість яких зростає за відсутності належної культури роботи з документами.

Значення культури управління в різноманітній управлінській діяльності важко переоцінити. Врахування елементів цієї культури дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи управлінського апарату підвищити трудову дисципліну.

Без урахування вимог культури управління практично неможливо реалізувати жодну з рекомендацій, розроблених науковцями. Якщо, наприклад, підприємство придбає нову, найбільш сучасну обчислювальну техніку, але форма документів і шляхи їх руху не враховують вимог культури управління, то ефект застосування ЕОМ може бути або незначним або навіть негативним.

Удосконалювати культуру управління означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку вони можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому необхідно здійснювати комплексний аналіз культури управління для виявлення тих її елементів і напрямів їх удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури

11.4.1. Поняття корпоративної культури.

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноуау, потенціал розвитку. Поряд з цим до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка є системою, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії. Корпоративну культуру називають ще організаційною, далі ці терміни будуть вживатися як синоніми).

Організаційна культура — це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Існує багато доходів до виділення атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру, як на макро-, так і на мікрорівні.

Характеристики для дослідження організаційної культури

Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші — заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а в інших — через індивідуалізм).

- Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості).

- Комунікації відрізняються в кожній групі, організації. Жаргон, аббревіатура, тестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації).

- Зовнішній вигляд, одяг і поведінка на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилей, охайність, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох процедур).

- Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій, цього підприємства або за його межами; дотація хар-

чування; періодичність і продовження харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо тощо).

- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку; монохронічне чи поліхронічне використання часу).

- Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом, релігією, національністю й громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів).

- Цінності (як набір орієнтирів, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки) — що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

- Віра в що-небудь і ставлення до будь-чого (віра в керівництво, успіх, власні сили, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість тощо; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив моралі).

- Процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, визначення чи відмова від примата логіки у міркуваннях, ідеях).

- Абстракція й концептуалізація у мисленні; підходи до пояснення причин).

- Трудова етика і мотивація (ставлення до роботи й відповідальність, розподіл і заміщення роботи, чистота робочого місця; оцінка роботи й винагороди; індивідуальна чи групова робота; просування по роботі).

Перелічені характеристики відображають і надають змісту концепції організаційної культури. Зміст організаційної культури впливає на поведінку і визначається не простою сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї чи іншої культури є відносний порядок, в якому розміщуються формуючі її базові положення, вказує на те, яка політика і які принципи повинні переважати у разі виникнення конфлікту між різними наборами припущень. Так, наприклад, дві організації однаково можуть заявляти як про одну із своїх цінностей про розвиток кооперації і внутрішньої конкуренції в роботі.

Але в одній організації (підприємстві) кооперація буде мати більше відношення до процесу прийняття рішень, а внутрішня конкуренція — до планування кар'єри. В іншій акценти можуть бути розставлені у зворотному порядку.

Культура цих двох організацій (підприємств) буде різною за змістом, не зважаючи на те, що набір передбачень, по суті один і той самий. Таким чином, говорити про організаційну культуру як про монолітний феномен не доводиться.

Разом з тим, необхідно розуміти, що в одній організації може бути багато «локальних» культур. При цьому маєтись на увазі одна, яка переважає, культура і культура її частин (рівнів, підрозділів). Ці різні культури можуть співіснувати в одній загальній культурі.

Отже, відмінною рисою тієї чи іншої культури є порядок, в якому розміщуються її базові положення. Він визначає, яка політика і які принципи мають переважати у разі виникнення конфлікту між різними наборами припущень.

Корпоративна (організаційна) культура — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

- прийняті всіма працівниками норми;
- принципи, способи розподілу влади;
- прийнятій у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;
- характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- організація рольового розподілу;
- система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма співробітниками компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі залежно від того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси окремих її членів. Це ядро, що визначає все інше. Цінностей обумовлюють стилі поведінки, спілкування, діяльності.

Корпоративна організаційна культура, по суті, є субкультурою національної культури і менталітету, які переважають у державі. З цього погляду в умовах України поряд з економічними і політичними причинами реальної кризи управління народним господарством вагоме місце посідають соціально-психологічні фактори і рівень розвитку суспільства.

Зміна системи цінностей і принципів, що відбулася в період переходу від принципів централізованого планування і керування до ринкової економіки, від соціалістичного до капіталістичного способу виробництва, дестабілізувала суспільство, мораль, підвалини і принципи його життєдіяльності. Тим самим ці умови спричинили повальне руйнування поряд з економічними аспектами компаній їхніх організаційних культур.

Правильно сформульовану і побудовану корпоративну організаційну культуру варто розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів й окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії. Існуюча організаційна культура вітчизняних компаній найчастіше не передбачає застосування і реалізації системи стратегічного менеджменту, що орієнтується в першу чергу на створення сприятливих умов для перспективної діяльності, а не на задоволення поточних потреб. На практиці, як правило, все навпаки: можливості, які відкриває ринкова економіка, використовуються з метою нагромадження, використання і розбазарювання цінностей і благ, що завдає величезної шкоди потенціалу і перспективам довгострокового розвитку конкретної компанії і держави в цілому. Причиною цього, поряд з непевністю в економічному, політичному і фінансовому майбутньому держави, є відсутність у керівників і членів колективів почуття господарника і власника, а також неможливість застосування підходів централізованої економіки до ринкових умов.

Прикладом переваги стратегічно орієнтованої організаційної культури є американські компанії, в яких в умовах стабільної і розвинутої ринкової економіки, орієнтація на довгострокове утримання сегмента ринку з постійними споживачами упродовж не менше 10 років дозволяє збільшити прибуток у 50 разів, кількість постійних споживачів на 5 %, що означає зростання прибутку до 85 %.

З точки зору системного аналізу, організаційну культуру варто розглядати як характеристику, що визначає поведінку і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану в інший.

Таким чином, облік, аналіз, структуризація організаційної культури компанії — неодмінні умови при моделюванні і розробці програми її антикризового розвитку. Розуміння принципів і здатність керувати організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту компанії.

11.4.2. Основні принципи й типи корпоративної культури.

Організаційна культура втілює сповідуванні компанією цінності, як загальнолюдські, так і професійні. Наразі зростає інтерес до організаційної культури як до феномену, що впливає на успіх бізнесу. Організаційна культура є інструментом, що дозволяє орієнтувати персонал на досягнення спільних цілей і результатів.

До складу організаційної культури входять:

- усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;
- технології спільної діяльності персоналу;
- цінності і норми поведінки;
- звичаї та ділова практика діяльності;
- комунікаційна система і культура спілкування;
- критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в компанії звички і традиції;
- взаємини між людьми;
- діловий етикет;
- правила корпоративної культури;
- трудова і ділова етика.

Мовою ділових кіл організаційна культура означає: важливість роботи для досягнення успіху в бізнесі; сприйняття роботи не тільки як засобу одержання доходу і професійного росту, й як способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність; повага до працівників, визнання цінності кожного співробітника саме цієї компанії; цінність таких якостей, як енергія, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм; визнання споживачів (клієнтів) та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності компанії.

Переважає більшість керівників розглядають організаційну культуру як інструмент, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування.

Специфічні культурні цінності компанії стосуються питань:

- призначення компанії та її ексклюзивність (найвища якість продукції/послуг/сервісу, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, повага до старшинства й влади);
- визначення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість посад віце-президентів, роль різних відділів);
- ставлення до людей (турбота про людей і їхні статки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);
- роль жінок в управлінні та на інших посадах;
- критерії добору на керівні й контролюючі посади;
- організація роботи й дисципліна;
- стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний чи стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- поширення й обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);
- характер контактів (перевага для особистих або письмових контактів, доступність контактів з вищим керівництвом);
- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або компроміс, участь вищого керівництва);
- оцінка ефективності роботи;
- отожднення з компанією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи).

Типи корпоративної культури:

1. *«Культура влади»* — у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щабелях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їх виконання.

2. *«Рольова культура»* — характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

3. *«Культура завдання»* — даний вид культури орієнтований у першу чергу на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності і хто має максимальну інформацію.

4. *«Культура особистості»* — компанія з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В умовах української економіки доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури, як «культура влади» й «культура завдання».

«Культура влади» як джерело влади передбачає ефективне використання й перерозподіл керівником наявних ресурсів, базується на принципах ієрархічної структури, просування в якій здійснюється за критеріями відданості місії підприємства. Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати рішення.

«Культура завдання» зорієнтована на вирішення поставлених завдань та реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування її доцільне у випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії. На корпоративну культуру значний вплив здійснює філософія компанії, що включає етичні принципи, яка лежить в основі мислення і діяльності її керівництва. Формування ключових принципів діяльності компанії має на меті створити в навколишньому середовищі та у співробітників її образ, або імідж. Ці принципи проголошуються у промовах засновників компанії, інформаційних документах, включаючи рекламні ролики, вивіски тощо. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як *«кредо»* компанії.

Якщо компанія вирішила дотримуватися у своїй діяльності таких принципів, то для впровадження їх у життя необхідно мати на увазі наступне. Керівник компанії повинен щодня виконувати вимоги, що випливають з філософії компанії, даючи особистий приклад. Філософія компанії має стати невід'ємною частиною стилю керівництва; тільки тоді можна мотивувати співробітників у руслі цієї філософії. Обрана філософія повинна спочатку стати реальністю усередині компанії, і тільки потім її можна переносити в зовнішнє середовище. Компанія повинна працювати під гаслом: «Оцінюйте нас за принципами, за якими ми працюємо!».

Розглядаючи корпоративну культуру компанії, можна сказати, що це спосіб життя, мислення, дії та існування людей, спільність вищих цілей і духовних цінностей. Таким чином, культура є явищем всепроникаючим, всеохоплюючим, яке безпосередньо впливає на життя компанії в цілому.

Корпоративна культура розглядається як система, що складається з:

- ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії;
- організаційної структури;
- структури комунікацій;
- структури соціально-психологічних відносин у колективі;
- ігрової структури (міфів, легенд, звичаїв, традицій);
- структури зовнішньої ідентифікації компанії (фірмового стилю).

В усіх успішних компаніях світу ведеться цілеспрямована робота з формування позитивних якостей корпоративної культури і керуванню нею. Деякі компанії України також починають усвідомлювати потребу формування, оформлення, поширення і закріплення корпоративної культури, що дозволяє ефективно досягати економічного успіху на ринку. Йдеться про трансформацію і корекцію вже існуючої культури компанії, що склалася стихійно і функціонує незалежно від свідомості її членів, про заходи, що дозволяють посилити дію позитивних властивостей культури і нейтралізувати вплив її дисфункціональних елементів. Для успішного створення таких програм змін необхідно детальне вивчення існуючої корпоративної культури.

11.4.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури

Фірмові стандарти — правила, які прийнято виконувати. Не завжди вони досконалі й покликані вирішити всі проблеми, але забезпечують вирішення трьох завдань: відтворення технології; фільтрація типових помилок в будь-якій функції; створення корпоративної культури.

Люди різні, але цілком можуть дотримуватися одного правила: «Цього року ми ТАК домовилися, тому в конфліктних і типових ситуаціях ми ТАК поведимось. Не тому, що Так правильно (ключовий момент!), а тому, що ми ТАК домовилися».

Усереднений перелік фірмових стандартів, який звичайно складаються в компаніях:

1. Ставлення до клієнта:

- стандарти на розмову по телефону;
- на привітання;
- стандарти на ведення діалогу;
- стандарт на вихід із тривалої бесіди;
- стандарти на спілкування зі «складним» клієнтом;
- стандарти на розрахунки з клієнтом;
- стандарти на повторне відвідування (стандарти на поводження з постійними клієнтами);
- стандарти на прощання;
- стандарти на поведінку персоналу в конфліктній ситуації, наприклад з «важким» клієнтом.

При складанні цієї групи стандартів пропонується:

- прорахувати ланцюг дій клієнта. *Наприклад:* довідався — зателефонував — прийшов — оплатив — одержав товар на видачі або з доставкою додому — прийшов з претензією (з приводу поломки) — порекомендував магазин іншим;
- прорахувати ланцюг дій компанії, спираючись на ланцюг дій клієнта (що повинні зробити співробітники компанії, щоб клієнт на своєму шляху не зустрічав перешкод). *Наприклад:* повідомили — відповіли на дзвінки — запросили — зустріли — показали — переконали — прийняли гроші — видали товар — доставили додому — виправили поломку, повернули гроші або замінили товар — зробили щось, щоб клієнт порекомендував магазин іншим.

2. Стосунки з колегами:

- стандарти на спрощення роботи колег;
- стандарти на введення в колектив нового співробітника;
- стандарти на навчання колег;
- стандарти на взаємозамінність колег;
- стандарти на спілкування з колегами при замовнику;
- стандарти на поводження в конфліктній ситуації з колегами;
- стандарти на стосунки з підлеглими і керівниками.

3. Зовнішнє середовище:

- стандарти на наскрізний прохід інформації із зовнішнього середовища і доведення її до відому колег;
- стандарти про нерозголошення конфіденційної інформації;
- стандарти на представлення компанії від свого імені;
- стандарти на захист сфери інтересів компанії.

4. Робота (виконання функцій):

- стандарти на планування роботи;
- стандарти на психологічне налаштування на роботу;
- стандарти на виконання дорученої роботи;
- стандарти на контроль проміжних результатів;
- стандарти на роботу в надзвичайних обставинах; стандарти на звільнення;
- стандарти якості роботи;
- стандарти на фіксацію, накопичення і вирішення проблем у робочому порядку;
- стандарти про єдиний фірмовий стиль.

5. Робоче місце:

- стандарти на оформлення робочого місця;
- стандарти на поведінку на робочому місці;
- стандарти на щоденне закінчення трудового дня на робочому місці (мається на увазі, в якому стані має залишатися робоче місце, коли співробітник залишає його наприкінці робочого дня; як окремий випадок — коли звільняється).

11.4.4. Компоненти корпоративної культури

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

Діловий етикет — *порядок поведінки в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванні.*

Однією із основних складових організаційної культури є принципи спільної діяльності, які визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

Тип спільної діяльності — *це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.*

Типи спільної діяльності

1. *Спільновзаємодіючий тип* характеризується обов'язковістю участі кожного у вирішенні загального завдання, тут інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінюються. Ефективність загальної діяльності однаково залежить від праці кожного з учасників.

2. *Спільно-індивідуальний тип* діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками роботи мінімізується. Кожний з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного. Кожний з учасників процесу представляє результат праці в обумовленому вигляді й у визначене місце.

3. *Спільно-послідовний тип* відрізняється від спільно-індивідуального тимчасовим розподілом, а також порядком участі кожного в роботі. Послідовність передбачає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім — другий, третій тощо.

4. *Спільно-творчий.* Цей тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового або творчого проекту створювали щось зовсім нове, часто унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах створюється особливий тип діяльності — співтворчість, коли кожний учасник процесу є рівноправним творцем нового. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю щодо підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності.

Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерний саме для цієї ділянки технологічного процесу.

Особиста безпосередня взаємодія може бути відсутня і здійснюватися в непрямих формах (наприклад, через сучасні засоби зв'язку — телефон, комп'ютерні мережі, факс). Вона поєднує різних виконавців лише через предмет праці, який кожний з учасників обробляє специфічним способом.

Особливість участі кожного в спільно-творчому типі діяльності полягає ще й у тому, що члени такого колективу одержують можливість працювати в різних професійних позиціях і виконувати різні колективні ролі залежно від того, яке завдання поставлене перед групою. Тому ці групи зазвичай мають високу гнучкість, мінливість складу і внутрішньої структури залежно від поставлених завдань і умов їх виконання.

Можна виділити різні риси корпоративної культури для компаній/підрозділів, що діють у різних типах взаємодії.

Для людей, які працюють в ситуації спільної взаємодії, характерна висока орієнтація на колективні цілі, прихильність до авторитету лідера, орієнтація на групову мораль (норми і цінності), а також на традиційні способи поведінки. Для учасника компанії з таким типом технології характерна висока прихильність до групи, і самим тяжким покаранням для нього є вигнання з групи.

Для співробітників компанії зі спільно-послідовним типом діяльності характерні висока технологічна дисциплінованість, дотримання норм і правил, сформульованих в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах.

Для учасників процесу спільно-індивідуальної діяльності характерні висока ініціативність, пасіонарність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі фахівці за головне вважають власні цілі і цінності, схильні самостійно розробляти способи досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньорганізаційної конкуренції. Учасникам спільно-творчої діяльності властива орієнтація на професійний розвиток. Вони мають яскраво виражену орієнтацію на співпрацю з фахівцями різних областей, гнучкість щодо зміни

позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. Для колективів, що працюють за таким типом діяльності, основною цінністю стає опанування новими знаннями, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного.

Тип управління — це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль керування) управлінські рішення.

Типи управління повинні відповідати організаційній культурі компанії і особливостям її персоналу. Одна з істотних причин неефективності менеджменту — неузгодженість між цими параметрами компанії.

Типи управління

1. Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль керування в цьому випадку — авторитет керівника. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думок як найбільш правильних, продуманих і вигідних для співробітників. Якщо він діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то сприймається як «правильний», ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Якщо починає порушувати встановлені норми, традиції, то може бути «скинутим». Аванс порушення норм у кожного керівника свій. Якщо він має великий авторитет, то може більш істотно і протягом тривалого періоду порушувати правила, а якщо авторитет менший — терпіння співробітників швидко закінчиться, і він буде усунений з посади.

2. Другий тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основною мірою їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає тому, що персонал розглядається як суб'єкт ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим зусиллям, або більш вигідні фінансові умови. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, яке буде поєднуватися зі збільшенням відповідальності та обсягом виконуваної роботи та відповідним зростанням рівня винагороди.

3. Третій тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих є силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним виміром ефективності й успішності керівника є ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі керування буде той, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Така управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які суворо виконують свої функції і накази начальства.

4. Четвертий тип. Відносно новий тип управління характеризується демократичною управлінською формою. Він пов'язаний із застосуванням закону як головного важеля. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (отримання нового знання), з іншого — таких, що прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення таких цілей у групі, що включають порізно орієнтованих, активних особистостей, неможливе, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки — закони. Але ці закони мають бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законслухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості.

5. П'ятий тип. Останнім часом дослідники згадали ще один тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою, для якого характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки за умови активної, рівноправної участі всіх суб'єктів системи управління. Основна його особливість — використання знання як головного важеля керування. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань багатьох професіоналів, які мають власні специфічні уявлення і факти, що описують керовану реальність. У такому підході цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи, зміни та етапи досягнення мети не буде

повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління є робота управлінської команди на рівні держави, в якій мають бути задіяні професіонали, здатні бачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

У табл. 11.1 наведено зв'язок організаційної культури, управлінських форм і типів спільної діяльності.

Таблиця 11.1

**ЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІНСЬКИХ ФОРМ І ТИПІВ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В РАМКАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР**

Тип спільної діяльності	Управлінська форма	Важіль керування
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-послідовний	Бюрократична	Сила
Спільно-творчий	Демократична	Закон
	Діалогова	Знання

11.4.5. Стадії розвитку корпоративної культури

Оскільки компанія, колектив, проект, продукція мають свій визначений життєвий цикл, цей термін можна застосувати і до корпоративної культури. Розглянемо стадії цього циклу.

Стадія зародження. У світовій художній культурі ця стадія визначена як «девіантний рівень». Сама назва (*девіантний* — той, що відхиляється) говорить за себе.

Паростки нової культури кидають виклик суспільним підвалинам і заважають стабільно налаштованим громадянам. Носієм нової культури є незначна частина суспільства, а елементи цієї культури сприймаються як артефакт громадського життя. Більшість реагує або негативно, або поблажливо. В окремих випадках можливий навіть загальний осуд і застосування санкцій. При цьому саме культура є основою формування базових передумов подальшого розвитку суспільства.

Стадія стабілізації — це «загальнокультурний рівень». Носієм культури є переважна більшість культур, які проходять своєрідний тест на живучість. Практично вона стає середовищем або частиною середовища існування і розвитку суспільства. Її вплив поширюється як на атрибути життя (архітектурний стиль, одяг, особливості дозвілля, музику), так і на її духовну складову (світогляд, цінності, переваги, мотиви). Саме на цій стадії культура виборює право існувати не в аналах історії і не в якості її епізоду, а як фундаментальна основа.

Стадія історизації, або рівень класики. Якщо культура «потрапила» на цей рівень, вона стає базисом подальшого розвитку суспільства і культури в широкому розумінні. Основні риси культури узагальнюються, стираються, міфологізуються, доповнюють архетип. Культура починає впливати на подальший розвиток не безпосередньо, а опосередковано — через легенди, міфи, перекази, атавістичні форми життєдіяльності.

Коли йдеться про корпоративну культуру, можна з легкістю прослідкувати аналогічні закономірності. Більше того, сьогодні ми вже є свідками зміни третього покоління цього феномена. Якщо корпоративна культура на перших етапах свого становлення залишалася власне корпоративною, то подальша логіка її розвитку пов'язується з виходом за межі компанії — на міжкорпоративний, а потім на соціальний макрорівень.

Корпоративна культура — найважливіший інструмент менеджменту. нині вона є самоцінністю. Вона потрібна саме тому, що потрібна, тому що без сформованої культури гальмуються бізнес-процеси і комунікації будь-якого рівня. Багато керівників взагалі не замислюються про культуру, доки не постане питання про репутацію компанії.

Етапи розвитку корпоративної культури можна представити в такий спосіб: менеджмент компанії спочатку створює і впливає на неї, а згодом відповідає і розвиває її. Далі здійснюється перехід у форми міжкорпоративної культури. Міжкорпоративна культура — інструмент посилення позицій компанії на рівні галузі і ринку. Вона цінна тому, що сприяє реалізації тенденції до переходу від конкуренції до партнерства.

В умовах здійснення проектів, де ресурсів однієї компанії явно не вистачає, менеджменту доводиться виходити на рівень міжкорпоративної культури, тобто оперативно здійсню-

вати взаємне узгодження норм, нормативів, цінностей, форм комунікацій тощо. Якщо цього не відбувається, ефективність роботи у спільному проєкті істотно знижується й може призвести до розриву вигідних партнерських зв'язків, тобто проєктний менеджмент може бути ефективним тільки за наявності міжкорпоративної культури.

Одночасно з розвитком міжкорпоративної культури відбувається зародження і розвиток культури бізнесу. Дійсно, виникнення холдингів і укрупнення бізнесу, необхідність знаходити ресурси там, де перехреснюються можливості декількох компаній, підштовхують до розвитку проєктного менеджменту і усвідомлення необхідності встановлення не просто договірних, конвенціональних комунікацій, а й до інтеграції цінностей, бачень, ідеологій. Культура бізнесу — інструмент перетворення управлінських технологій у технології системної організації діяльності компанії.

Культура бізнесу стає затребуваною, коли тенденції нової економіки стають закономірністю. З'являється необхідність у системному менеджменті. Технології керування з набору інструментів перетворюються в технології організації систем, управління ними та їх інтеграції як на рівні мікро- (усередині компанії), так і макросередовища (зв'язків компанії не тільки з іншими компаніями в рамках бізнесу, а й з усіма елементами соціуму). Компанії, в яких є системний менеджмент, здатний до системної організації діяльності, одержують не абстрактний, а реальний вихід на формування і керування потребами, цінностями, мотивами суспільства.

Компанії, які здатні поряд з технологіями формування корпоративної культури пропонувати або здобувати технології формування міжкорпоративної культури і культури бізнесу, мають більш успішні умови для розвитку, оскільки:

- сприяють створенню нових можливостей для розвитку бізнесу;
- відкривають нові можливості для взаємозбагачення бізнес-процесів і бізнес-технологій;
- формують нове культурне середовище, чим забезпечують виникнення нових потреб суспільства в розвитку додаткових видів і напрямів бізнесу.

У табл. 11.2 представлені варіанти розвитку компаній з різним рівнем корпоративної культури в умовах системної інтеграції бізнесу.

Таблиця 11.2

МОЖЛИВОСТІ КОМПАНІЙ З РІЗНИМ РІВНЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Варіант	Характеристика компанії	Результат
Компанія залишається на рівні корпоративної культури	Вся діяльність спрямована на одержання прибутку і посилення завойованих компанією позицій, у тому числі за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу. Вся атрибутика корпоративної культури в повному розквіті	Поступово ця компанія стає нецікавою партнерам, споживачам, вона не здатна враховувати мінливі умови макросередовища. «Живиться» чужою аналітикою і чужою чутливістю. Компанія стає неефективною
Компанія знаходиться на рівні міжкорпоративної культури	Істотно краща ситуація, оскільки є відкритість і готовність до змін, збагачуються ресурси компанії, посилюється резонанс у макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а є базисом для поважання іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами	Компанія одержує додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючись у різні проєкти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій тощо. Компанія стабільно функціонує
Компанія знаходиться на рівні культури бізнесу	Компанія відкрита до соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови й елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у корпоративні елементи. І навпаки, необхідні цінності і потреби ефективно і технологічно формуються в соціумі на будь-якому рівні, оскільки виявляються екологічними і життєздатними	Розвинуті потреби і цінності створюють необхідні передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямів діяльності тощо.

Основу корпоративної (організаційної) культури складають ідеї, погляди, цінності, які члени компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі й залежно від того, що лежить в їх основі — інтереси компанії в цілому чи інтереси її окремих членів. Це ядро визначає все інше. З цінностей випливає стиль поведінки, спілкування. Зовнішні атрибути без них не мають ніякої самостійної цінності.

11.5. Управлінська етика та її складові

Актуалізація ролі управління як виду суспільної діяльності обумовила широке використання досягнень багатьох наук, серед яких провідне місце посідають «поведінські науки». До них відносяться ергономіка, психологія та соціологія управління. Поряд з цим все більше актуалізується інтерес до етичних проблем.

В західних країнах опрацьовано багато різних рекомендацій, які стосуються «людських відносин», «етичних кодексів» для керівників, книг з етики службового і неслужбового спілкування. В основному, це ретельно відпрацьований інструмент управлінського впливу на свідомість людей в процесі спільної праці. Менеджери ставляться до нього з повагою.

Вирішальними умовами для досягнення економічного прискорення в розвитку українського суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і професійна майстерність людей. В активному заохоченні цих якостей людей все більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників. Треба акцентувати увагу на якостях, які містять соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

Управлінська етика — це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організації та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету — ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Вживання різних термінів — «етика» (грецьк.) і «мораль» (лат.) — не є випадковим. В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за необхідне відрізнити «етику» від «моралі», як правило, передбачається, що *етичні* аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а *моральні* — у внутрішніх оцінках особистості. Однак і в тому й в іншому випадку йдеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Предметом особливо пильної уваги стали етичні проблеми ділового життя в США. Обов'язковий курс етики читається не тільки на філософських і теологічних факультетах, а й у різних школах бізнесу. Великі компанії організують курси етики для своїх співробітників. Багато компаній створюють *корпоративні етичні кодекси*, формулюючи в письмовому вигляді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх працівників. Однак видання етичного кодексу нерідко служить лише поступкою суспільній думці і є як першим, так і останнім кроком у вирішенні етичних проблем. Моральний рівень керівників є нижчим, ніж представників інших професій.

І все-таки увага громадськості до етичних проблем змушує керівників організацій робити етичний аналіз своєї діяльності. Від нарікань на невольовий і неконтрольований характер моралі, що предметом досліджень з етики, робляться спроби перейти до перетворення етичних аспектів діяльності організації в планований і контрольований порядок, тобто інституціоналізувати мораль.

Етичні цінності й місія організації

Рівень морального розвитку як окремо взятої особистості, так і організації в цілому наразі визначається орієнтацією на сформовані в ХХ столітті *універсальні принципи справед-*

ливості: рівність людини прав і повага до гідності людської істоти як індивідуальної особистості (Л. Кольберг); принцип благоговіння перед життям (А. Швейцер). У відомій праці А. Печчеї «Людські якості» визначені «*шість цілей для людства*», за якими можна звирятати цілі діяльності організації:

1. «Зовнішні межі» — з'ясування проблеми біофізичних меж існування людини на Землі (так званої ноосфери за Вернадським), гармонізація взаємин людини з природою.
2. «Внутрішні межі» — дослідження фізичних і психологічних можливостей людини.
3. Захист і збереження культурних особливостей народів і націй.
4. «Світове співтовариство» — виявлення шляхів поступового перетворення системи езопових держав у систему скоординованих між собою географічних і функціональних центрів прийняття рішень.
5. Середовище буття, генеральний всесвітній план людських поселень.
6. Виробнича система.

Корпоративні етичні кодекси можуть ґрунтуватися й на інших етичних принципах, що склалися протягом останніх чотирьох століть і які обмежують максимальні етичні вимоги:

- *утилітаристський принцип* — надає найбільше благо найбільшій кількості людей;
- *індивідуалістичний принцип* — спрямований на досягнення або довгострокові інтереси.

Введення абстрактних положень про цінності, цілі й філософію організації в корпоративні етичні кодекси не виключає відношення до них керівництва компанії як до красивих слів, у той час як етичні стандарти вимог, пропонувані суспільством, як правило, дуже високі. Від корпорацій потрібне вирішення різних соціальних проблем: підвищення якості життя найманих робітників, захист навколишнього середовища, благодійна діяльність, підвищення рівня життя всіх громадян суспільства.

Існує точка зору, що, у кінцевому підсумку, підвищення ступеня соціальної відповідальності сприяє здійсненню довгострокових цілей організації і вигідне їм.

Аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності організації

«За»:

1. Соціальна відповідальність зрівноважує могутність корпорації та її відповідальність.
2. Добровільна соціальна відповідальність дозволяє уникнути примусового урядового регулювання.
3. Громадськість схвалює політику організацій, які несуть відповідальність перед суспільством, що сприяє їхньому успіху.
4. Діючи відповідним чином, організація допомагає суспільству вирішувати його проблеми.
5. Створювані організаціями соціальні проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища, повинні вирішуватися за рахунок цих організацій.
6. Організації прагнуть накопичувати ресурси для вирішення великих проблем.
7. Організації морально зобов'язані допомагати суспільству.

«Проти»:

1. Ціною такого поведіння є зниження дохідних статей корпорації і подорожчання її продукції.
2. Компанія, яка несе велику частку соціальної відповідальності, може бути усунута в конкурентній боротьбі іншими компаніями.
3. Розплата за соціальну відповідальність може набути форми зниження заробітної плати, дивідендів, підвищення цін.
4. Прийняття соціальної відповідальності може ввести в оману членів організації щодо її головних цілей.
5. Прийняття соціальної відповідальності може реально знизити міць організації.
6. Відповідальність за соціальні проблеми лежить на індивідах, а не на корпораціях.
7. Керівники корпорацій не навчені вирішувати суспільні проблеми.

Специфічне для моральної свідомості протиріччя належного й суцього в діловій етиці впливає з об'єктивного протиріччя між морально-етичними та основними цілями організації — досягненням успіху і прибутку. Етичні принципи не витримують зіткнення з реаль-

ною дійсністю. Етиці учать ті, хто не займається бізнесом, а той, хто керує компанією, вважає етику марною й абстрактною наукою.

Рішення й дії менеджера мають бути просякнуті увагою до людей, турботою про їх здоров'я, всебічний духовний і фізичний розвиток. Управління має бути надійною системою збереження гідності людей, гарантією їх конституційних прав і обов'язків. Управлінська діяльність має орієнтуватися на удосконалення колективних суспільних відносин, розвиток колективних форм організації і стимулювання праці. Вона не сумісна з егоїзмом, користюлюбством. Через управління мають розумно поєднуватися суспільні, колективні і особисті інтереси.

Обов'язковою умовою виконання професійних обов'язків менеджера є об'єктивне і доброзичливе ставлення до особистих поглядів, службових (кар'єрних) очікувань, професійної думки підлеглих. Особливе значення має справедливість щодо матеріальної й моральної оцінки особистого внеску кожного працівника в загальну справу розвитку підприємства.

Реальним проявом порядності сучасного менеджера, показником довіри людей є єдність слова і дій.

Управлінська діяльність — це ланцюг рішень, які постійно приймаються і які повинні бути морально обгрунтованими. Необхідно передбачати все, щоб уникнути будь-яких моральних втрат. Удосконалення управління неможливе без опанування механізмами моральної регуляції. У виробничих колективах існує складна система механізмів регуляції поведінки людей. Все більш ефективними стають такі економічні механізми, як господарський (комерційний) розрахунок, матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати. Але вони спрацьовують лише тоді, коли найкраще проявляються такі моральні якості людей, як совість, професійна честь і обов'язок, моральна відповідальність за свої вчинки. У цьому зв'язку актуальною проблемою управлінської етики є створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування.

Ділова етика як вид професійної етики

Основою *професійної етики* є розуміння праці як моральної цінності на протигагу давньому уявленню про працю як покарання. *Цінності* — це уявлення про належне, «концепція бажаного» (за Парсонсом). Саме ця область свідомості людини найменше піддається зовнішній регламентації і залежить від особистих переваг індивіда. Людина змушена працювати незалежно від того, чи вважає вона працю цінністю.

Праця стає моральною цінністю, якщо сприймається не тільки як джерело засобів до існування («Якщо хтось не хоче працювати, той і не їсть», — писав апостол Павло в Другому посланні до фессалонікійців), але й як спосіб формування людської гідності. Професійна етика протестантизму ставить і вирішує традиційні етичні проблеми, ґрунтуючись на утвердженні моральної цінності й навіть святості професійної праці: проблема морального вибору перетворюється в проблему вибору професії, так звану проблему покликання; проблема сенсу життя стає проблемою змісту професійної діяльності; моральний обов'язок розглядається як обов'язок професійний; моральна відповідальність відбивається через професійну відповідальність, професійні якості особистості одержують моральну оцінку. Проте в конституції деяких країн прописано право громадянина не працювати зовсім. Рівень розвитку таких суспільств дозволяє надавати достатню матеріальну допомогу для існування (за їх мірками животіння) людини.

Слово «*професія*» означає, що для кожної людини праця є обмеженою сферою діяльності, що потребує певної підготовки. З факторів, що визначають вибір професії — наявність здібностей та індивідуальна схильність до конкретного виду діяльності, висока оплата, престиж професії, сімейні традиції, соціальне середовище, — кожен може стати вирішальним, а поняття «*покликання*» є синтетичною характеристикою, що відображає ступінь задоволеності своєю справою. Макс Вебер визначав покликання як такий спосіб мислення, при якому «праця стає абсолютною самоціллю». Таке ставлення до праці не є, однак, властивістю людської природи. Не може воно виникнути як безпосередній результат високої або низької оплати праці; подібна спрямованість може скластися лише в результаті тривалого процесу виховання.

Уперше поняття «покликання» застосував Мартін Лютер при перекладі «Книги Премудростей Ісуса, сина Сирахова». Тут і мови немає про вільний вибір професії й відповідальності за нього. Це є божественним промыслом. Для Лютера ставлення до праці як до покликання протиставляється безглуздим аскетичним чернечим правилам: «Кожний має приймати ту працю, якою покарав його Господь». Однак покликання — це не тільки смиренність перед своєю долею, а насамперед сумлінна праця, й відповідальність за ставлення до неї лежить на самій людині. З цієї точки зору немає принципової різниці між працею капіталіста, найманого робітника, менеджера й будь-кого іншого. У визначенні покликання, без сумнів, присутній ірраціональний момент, що й надає професії етичного змісту. Покликання одночасно характеризує вибір професії з огляду на її значення для людини й освячує вибір орієнтацією на якийсь абсолют, що знаходиться поза індивідуальною свідомістю. У XVI це міг бути тільки божий промысел, у XXI ст. — загальнолюдські гуманістичні цінності.

Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також усвідомлення *професійного обов'язку*.

Первісний зміст цієї етичної категорії, що історично склалася в рамках протестантської етики, хоча й відрізняється від того змісту, який вона має у світській етиці, все-таки глибоко пов'язаний з ним необхідністю самозречення. На протигагу чернечому аскетизму в протестантизмі утверджується принцип мирської аскези, що рішуче відкидає насолоду багатством. Найбільш послідовне втілення ця етика одержала в Англії у послідовників Кальвіна — пуритан, які засуджували пусту балаканину, надмірності, суєтне марнославство, надмірний (за часом) сон, обжерливість і вважали тяжким гріхом марну витрату часу. Не приймаючи крайностей пуританського аскетизму, що межують зі святенництвом, солід, однак, визнати, що досягнення успіху в будь-якій професії неминуче пов'язане з певним самообмеженням. Без цього неможлива професійна реалізація особистості.

Самообмеження виражається в прагненні виробити в собі такі якості, як дисциплінованість, організованість, чесність, діловитість, завзятість, стриманість. У XVI ст. послідовників практичної етики кальвінізму називали методистами за створення методу, який переслідував дві цілі — від ірраціональних інстинктів, від впливу природи й світу речей, підпорядкування життя запланованому та постійний самоконтроль і активне самовладання.

Якщо категорії *покликання* і *професійний обов'язок* виражають ставлення людини до своєї справи, то проблема *змісту професійної діяльності* породжується взаємодією людей у суспільстві й у спрощеному вигляді вона може бути сформульована як запитання: «Для когось людина повинна працювати?» Варіанти відповіді: 1) на благо майбутніх поколінь; 2) задля себе й свого матеріального благополуччя; 3) для інших членів суспільства. Адам Сміт представляв взаємодію особистих і суспільних інтересів, регульованих ринковими механізмами так: «Не на прихильність м'ясника, булочника чи хлібороба розраховуємо ми, бажаючи одержати обід, а на їхню власну зацікавленість; ми апелюємо не до їхньої любові до ближнього, а до їх егоїзму, говоримо не про наші потреби, а завжди лише про їхню вигоду».

Іншими словами, об'єктивно будь-яка затребувана діяльність у буржуазному суспільстві так чи інакше враховує чийсь інтереси, однак указання на адресата діяльності само по собі не може надати їй морального сенсу. Тільки усвідомлення загальнолюдського, загальнокультурного значення поставлених цілей робить професійну діяльність морально осмисленою.

Професійна етика менеджера містить у собі всі перераховані принципи й категорії, але за формою і змістом діяльності має специфічні особливості.

Будь-які рішення менеджера обтяжені відповідальністю за чужу долю. Представники всіх професій, об'єктом діяльності яких є людина (лікар, учитель, юрист, журналіст), несуть таку відповідальність, але саме керівник відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а отже, за їхнє суспільне становище.

Моральні та ділові якості людей стають для менеджера об'єктом професійної діяльності:

- суто професійні якості — професійні навички, досвід роботи, знання іноземних мов тощо;
- морально-психологічні як професійні — цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, самовідданість, вимогливість;
- моральні — доброта, чуйність, гуманність, гідність (достоїнство), повага інших, порядність, щедристь, мужність, справедливість, совість

Орієнтуючись у своїй роботі на основні, продуктивні цілі організації, менеджер повинен спиратися на етичні цінності організації, вищі принципи її діяльності.

Чотири основних адміністративних омани щодо цінностей (за Ходжкінсоном, професором Оксфордського університету)

• натуралістичний обман — розмежує факти й цінності. «Не можна пізнати належне із сушого», а про що не можна говорити, про те варто мовчати;

- гомогенетичне — урівняння цінностей, у той час як цінності за природою ієрархічні;
- видалення джерела ціннісного конфлікту зі сфери уваги керівника;
- мілітаристичне — розмежування цілей організації та засобів їх досягнення.

Гарного керівника від поганого, сильного — від слабого відрізняє, на думку Ходжкінсона, здатність регулювати ціннісні конфлікти, аналізувати інформацію, виявляти спонукальні мотиви як своєї діяльності, так і діяльності підлеглих, визначати ціннісні пріоритети й враховувати їх при прийнятті управлінських рішень, покладаючись не тільки на свою інтуїцію, а й на логічний аналіз.

Моральний клімат в організації

Моральний клімат в організації визначається її організаційною культурою. Формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть відрізнитися від реальних цілей й змісту діяльності та характеру взаємин між людьми тому можна говорити про формальну, легітимну та тінвову або реальну організаційну культуру, яка реалізується в цій організації.

Моральний клімат у громадських організаціях, які належать до органічної культури, визначається сукупністю соціальних і моральних цінностей, що поділяються членами, у державних, що належать до бюрократичної організаційної культури, — офіційно прийнятими законами й кодексами, яких зобов'язані суворо дотримуватися державні службовці. У комерційних організаціях цілі досягаються за рахунок створення стійкої мотивації працівників — членів організації, у тому числі й моральної.

Для підприємницької організаційної культури етична доктрина має бути побудована на принципах егоїзму, що переслідує отримання максимального прибутку для кожного члена організації. Етичні принципи органічної організаційної культури, побудованої на основах колективізму, передбачають максимальне досягнення рівності кожного з членів колективу, рівні права і обов'язки. Бюрократична організаційна культура за своєю природою двоїста, оскільки має ієрархічну організацію, а «мораль верхів» і «мораль низів», як відомо, завжди відрізняються одна від одної. Їх поєднує максимальне делегування відповідальності нагору, тобто безвідповідальне ставлення всіх членів організації і максимальне зосередження владних функцій і відповідальності в руках тих людей, що знаходяться нагорі цієї «піраміди влади». Тому принцип «верхів» — «роби усе, що хочеш», а «низів» — «роби те, що велить начальник».

Для бюрократичної культури саме цей стан роздвоєності, відчуження є найбільш характерним.

Три моделі взаємин начальника і підлеглого:

1. Підлеглий розглядає себе як жертву обставин у тому середовищі або в тих умовах, які створює й нав'язує йому начальник, тому керівник несе повну моральну відповідальність за все, що відбувається з підлеглими;

2. Підлеглий — це «порожня посудина», яка діє відповідно до тієї ролі, яку пропонує організація, й відповідає тільки за те, наскільки він відповідає очікуванням чи розпорядженням, що нав'язуються в даній організації цій ролі;

3. Підлеглий — винахідливий виконавець, який може не тільки начальнику догодити, але й себе не скривдить. Це верхівка подвійної моралі, коли, як говорили в «застійні» часи, «начальники роблять вигляд, що платять, а підлегли роблять вигляд, що працюють».

Партиципативна організаційна культура побудована на принципах максимального саморозвитку кожного члена колективу й участі залежно від компетентності й поінформованості всіх членів організації щодо загальних для них справ. Зростає роль моральної регуляції, і ключовим принципом стає принцип справедливості.

Раціональне ставлення до моральної регуляції взаємин в організації, інституціоналізація моралі породжують необхідність в конкретних практичних рекомендаціях щодо вирішення

складних ситуацій, так званих етичних дилем, коли керівник змушений вибирати не між двома однаковими з етичної точки зору способами дії, а має вирішити, робити чи не робити щось таке, що хоча й вигідне йому самому або організації, але може вважатися неетичним. Чи етично, наприклад, дати хабара, щоб одержати вигідний контракт? Чи етично дозволяти своїй компанії розміщувати шкідливі відходи в небезпечному стані? Чи етично приховувати інформацію, яка може змусити гарного працівника прийняти рішення про зміну місця роботи? Чи етично займатися на робочому місці особистими справами?

Керівники, стикаючись з такими дилемами не тільки у взаєминах з підлеглими, а й з покупцями, конкурентами, постачальниками, диспетчерами тощо. Отже, все більше організацій мають потребу в *програмах етичного тренінгу*, щоб допомогти менеджерам прояснити їхні етичні принципи і попрактикуватися в самодисципліні при прийнятті рішень у складних ситуаціях. Пропонується, наприклад, перевірочний лист, що може допомогти при виборі з етичних проблем.

Як діяти в ситуаціях морального вибору

Крок 1. Розпізнати й прояснити дилему.

Крок 2. Одержати всі можливі факти.

Крок 3. Перелічити всі варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожний варіант, ставлячи три запитання:

1. «Це законно?»

2. «Це правильно?»

3. «Це корисно?»

Крок 5. Прийняття рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання:

1. «Як я буду почуватися, якщо моя родина довідається про моє рішення?»

2. «Як я буду почуватися, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?»

Крок 7. Почати діяти.

На жаль, кожний з нас може раціонально виправдати аморальну поведінку. Ми можемо переконати себе в тому, що такі дії прийнятні. Крайній спосіб запобігти аморальним діям — зрозуміти, що це виправдання засноване на порочній і самопослужливій логіці.

Важливо бути озброєним проти чотирьох раціональних способів виправдання неетичну поведінку:

- переконати себе в тому, що поведінка насправді не є неетичною або протиправною;
- пояснити поведінку ствердженням, що ти дієш в інтересах організації або у своїх найважливіших інтересах;
- прикинутися, начебто поведінка цілком нормальна, тому що більше ніхто не довідається про це;
- сподіватися, що Ваше начальство підтримає Вас і допоможе у разі неприємностей.

Особливу роль у формуванні морального клімату в організації відіграє *моральна позиція керівника та його особисті моральні якості*.

Моральні обов'язки керівника:

- аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що постає перед організацією;
- контроль афектів і емоцій — як своїх власних, так і оточуючих;
- аналіз переваг організації в категоріях «усвідомлення», «залученість», «прихильність», що є невизначеними поняттями;
- реалізація етичного вибору — «робити не те, що хочеться, а те, що потрібно».

Шість етичних моделей лідерства:

- Лідер-захисник (опікун)
- Лідер-«конфуціанський мудрець»
- Виразник ідеї соціальної рівності;
- Лідер-«неостойк» — переважає почуття обов'язку і прихильність до класичних етичних норм
- Лідер-суперпрофесіонал
- Харизматичний лідер:
 - оволодіння «філософією шляхетної праці»;
 - оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

В сучасних умовах, однак, прийнято надто лояльно ставитися до будь-яких вчинків шефа, особисті симпатії якого розцінюються як вирішальний фактор благополуччя колективу (так вважають західні підприємці, які відкрили свої фірми в Україні).

11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера

11.6.1. Стереотипи сприйняття дійсності

Перш ніж приступити до аналізу практичних питань формування іміджу (образу) підприємства, зупинимося на деяких загальнотеоретичних питаннях. Так, Е. Бернайз підкреслював, що ще на початку 20-х років ХХ ст. величезне враження на нього справили такі роботи, як: «Суспільна думка» У. Ліппмана, «Стадні інстинкти» У. Троттера, «Поводження юрби» Е. Мартіна, «Психологія юрби» М. Лебона.

Як фахівець з питань *PR* (публік рілейшнз — англ.) він запо-зичив для себе багато корисного й раціонального. Стосувалося це, насамперед природи соціального стереотипу та його впливу на масову свідомість.

Поняття *соціального стереотипу* вперше було введено в науковий обіг американським дослідником засобів масової інформації У. Ліппманом для позначення *поширених у суспільстві думки упереджених уявлень щодо членів різних національно-етнічних, соціально-політичних і професійних груп*. Стереотипізовані форми думок і суджень з приводу соціально-політичних питань трактувалися ним як своєрідні «вичавки» загальноприйнятих морально-етичних правил, які домінують в соціальних уявленнях, і потоку в більшості випадків тенденційної, суто політичної пропаганди й агітації.

Відповідно до положень У. Ліппмана, соціальні стереотипи є основним розумовим матеріалом, на якому будується масова свідомість. Ліппман зводив мислення до простих реакцій на зовнішні стимули, роль яких виконують саме *стереотипи* — *стійкі, емоційно забарвлені, спрощені моделі об'єктивної реальності, що викликають у людини почуття симпатії або антипатії до явища, що асоціюється з тим чи іншим набутиим ним досвідом*. Стереотипізація процесу мислення в психологічному плані пов'язана з установкою, що формується в процесі попередньої практики людей.

Під *установкою*, що складає психологічний ґрунт стереотипу, мається на увазі *готовність сприймати явище або предмет у певному сенсі, виходячи з попереднього досвіду сприйняття*.

Інакше кажучи, стереотипи мають об'єктивну природу і є невід'ємною властивістю психіки людини робити узагальнення. Дійсно, якби ми неспроможні були стереотипізувати, узагальнювати, спрощувати, схематизувати навколишню дійсність, то не змогли б швидко орієнтуватися в безперервно зростаючому потоці інформації, яка до того ж постійно ускладнюється й усе більше диференціюється. Цю можливість забезпечує здатність головного мозку людини виробляти узагальнені уявлення про явища й факти, що формуються на основі попередніх знань людини, а також надходження до неї нової інформації.

Щоб стати зрозумілими й доступними для всіх, стереотипи (в якості яких можуть виступати певні оцінки, судження, що набувають форми понять) не повинні бути надто багатограними й різноманітними. Вони мають абстрагуватися від деталей, доступних лише фахівцям, і передавати суть події або явища одним словом, пропозицією, малюнком, зрозумілим усім або більшості.

Стереотип, як і будь-яке психічне утворення, поєднує в собі знання й ставлення, кожне з яких може бути домінантою. Для соціального стереотипу домінуючим є ставлення, тобто емоційно забарвлена оцінка, яка одночасно пов'язана з волею й мисленням людини, що й прокладає місток до єдності ставлення й знання як раціонального елемента стереотипу.

Ступінь істинності оцінок або суджень, складених індивідом на підставі стереотипів (образів), прямо пропорційний глибині його пізнань у тій сфері діяльності життя, де вони формуються. Тут важливо, який зміст приховується за стереотипом, наскільки глибоко він охоплює істотні взаємозв'язки між явищами, типові риси, властиві подіям або цим явищам. Якщо зв'язки, на яких акцентується увага, або риси, що підкреслюються, несуттєві й поверхові, то створюваний стереотип (образ) далекий від життя. Це псевдостереотип (псевдообраз). Нині в Україні таким стереотипом можна вважати досить поширене кліше типу «ри-

нок — це процвітання». Такі стереотипи не так вже й складно фабрикувати, адже вони охоплюють лише найбільш виразне й привабливе — те, що справляє зовнішній ефект, викликаючи в більшості людей бурхливу реакцію. Але при цьому значно менше уваги приділяється тому, яким складним явищем є ринок і як важко зробити його цивілізованим. І навпаки, якщо зв'язки й риси реальних явищ, охоплені стереотипом, є істотними й визначальними, то в такому випадку він наближається до реального. Такий стереотип складається повільно й формується за участю апарата логічного мислення, ґрунтуючись на реальному досвіді. Якщо взяти ринковий стереотип, то в більшості населення України він викликає емоції зовсім протилежного емоційного відтінку. Стереотип, що складається за обставин конкретної-історичного змісту, є міцним фундаментом свідомого ставлення людини до життя, до різноманітних явищ і процесів, надійним компасом її поведінки.

Отже, стереотипи мають важливе значення для оцінки людиною соціально-політичних явищ і процесів, однак при цьому вони відіграють, як позитивну, так і негативну роль. З одного боку, вони досить «ощадливі» для свідомості й поведінки людей, бо сприяють істотному «скороченню» процесу пізнання й розуміння світу, а також швидкому (часто автоматичному) прийняттю необхідних рішень. Не сприяючи точності й аналітичності пізнання, вони збільшують можливості поведінкової реакції на основі насамперед емоційного сприйняття чи несприйняття інформації, її «вписування» в певні рамки. Тому в повсякденному житті люди часто поводяться шаблонно, відповідно до усталених стереотипів. Вони допомагають швидко орієнтуватися в тих життєвих обставинах, що не потребують особливих розумових зусиль і не потребують прийняття індивідуального рішення.

З іншого боку, спрощуючи процес соціального пізнання, стереотипи призводять до формування досить примітивної соціальної свідомості, для якої вагомими є всілякі упередження, що часто зводять поведінку людей до простих, у чомусь неадекватних автоматичних емоційних реакцій. Такі стандарти відіграють негативну роль в ситуаціях, коли необхідна повна й об'єктивна інформація, її аналітична оцінка, прийняття самостійних рішень, здійснення складного соціально-політичного вибору.

Отже, стереотип, як підкреслює Ліппман, базується на певних закономірностях функціонування людської психіки. Справа лише в тому, заради яких інтересів ці закономірності використовуються. Вказуючи на роль стереотипів у суспільній думці, він, зокрема, відзначав, що читач не просто довідується про новини, а про новини з посилання на те, як вони мають сприйматися. Читач чує повідомлення, але не такі об'єктивні, як факти, а стереотипізовані відповідно до певного типу поведінки, оскільки перш ніж дійти до нього, кожний газетний матеріал піддається обробці, мета якої — відібрати те, що друкувати, визначити, в якому саме місці це розмістити, яку площу виділити для цього й на чому зробити акцент.

Такі думки виявилися корисними для Бернайза, який пізніше переклав їх на мову, близьку професії PR-мена. Основні положення теорії Бернайза спиралися на факти стрімкого ускладнення суспільного життя й зростання значення суспільної думки. Загострення конкурентної боротьби, зазначав він, змушує корпорації формувати в масовій свідомості сприятливе ставлення до бізнесу. Звідси необхідність все частіше апелювати до громадськості. Так виникає потреба в професійних порадах, як краще, за допомогою яких засобів заявити про організацію, ідею або товар.

Дослідники стверджують, що створення псевдоподій, постійна організація PR-акцій трансформували саме життя, звичний порядок речей. Для спонтанних подій був необхідний герой, а для організованих — знаменитість. Герой відомий своїми справами, знаменитість — іміджем або фірмовим знаком. Герой створює себе сам, знаменитість створюється засобами масової комунікації. Герой уособлює ідеал, знаменитість використовують, аби зліпити більш прозаїчний імідж, що виконує винятково прагматичні функції, служить повсякденним цілям — вибором президента, продажу автомобілів, корпорацій, сигарет, релігій тощо. А якщо імідж «зноситься» і вже не працює, то його можна замінити іншим. Сьогодні панує мова іміджів. Вона повсюдно замінила мову ідеалів».

11.6.2. Природа іміджу

Поняття «імідж» належить до таких соціальних феноменів, які живуть у свідомості людей, чітко ними не усвідомлюючись. Ті, хто охоче козиряє цим словом, як правило, плутається при поясненні його змісту й значення.

Імідж (від англ. *image*) — образ, змістовний бік характеру конкретної особи.

У практичному вживанні це слово близьке до відомого грецького, в яке давні греки вкладали такі поняття, як обдарованість, авторитетність, мудрість і святість. Люди, що володіють сукупністю таких якостей, за всіх часів мали сильний вплив на оточуючих. Керівників, наділених харизмом, звичайно називають харизматичними лідерами.

Спостереження за діяльністю керівників — носіїв високого позитивного іміджу показує, що ці люди наділені або природною, або набутою (вихованою) сугестією.

На відміну від учених-психологів, соціальних психологів або соціологів, які вивчають переважно об'єктивну природу стереотипів, психологічних образів (іміджів), фахівці з питань публік рілейшнз підходять до їх аналізу прагматично, керуючись потребами своєї професії. Імідж для них — це такий же об'єкт обстеження, яким для лікарів є організм людини. Адже щоб створити імідж, сформувати його, а потім рекламувати, потрібно усвідомити його «анатомію», сильні й слабкі сторони, знати ті підводні рифи, на які можна наштотхнути-ся PR-мен у процесі своєї роботи.

Варто звернути увагу ще на одну обставину. PR-мен у більшості випадків має справу не з тими іміджами, що формуються у свідомості індивіда шляхом безпосереднього спілкування з незліченною гамою обставин повсякденного життя, а з тими, котрі стосуються сприйняття певної організації або особистості, що складаються під впливом їхніх практичних дій, усних заяв, друкованих матеріалів та інших повідомлень, які самі по собі вже містять елементи образу (іміджу).

Ось чому PR-мени дуже часто стикаються з низкою проблем. Американський фахівець з теорії публік рілейшнз А. Саллівен у цьому зв'язку звертає увагу на три властивості «іміджу корпорації», що мають безпосереднє відношення до роботи засобів масової інформації (тобто до розповсюджуваних ними текстів, символів тощо): неповнота, підфарбовування, неточність (перекручення). Саме завдяки цим властивостям іміджу і виникає безліч труднощів.

Розглянемо таку властивість, як неповнота

По-перше, імідж, що міститься в текстовій інформації, завжди фрагментарний, стиснутий. У декількох реченнях треба сказати про корпорації якщо не все, то якомога більше, натякнути на те, що залишилося «за кадром», а це завжди потребує високої майстерності.

По-друге, проблема виникає у зв'язку з тим, що читач постійно прагне до висновків і таке прагнення треба спрямовувати в бажаному напрямку. Але оскільки імідж — це лише фрагмент, то не кожен здатний з обмеженого обсягу інформації зробити потрібний висновок.

По-третє, кожне нове фрагментарне повідомлення віддалене від попередніх і наступних у часі. Люди в різний час і з різних джерел можуть черпати неоднакові відомості про дану корпорацію. Отже, це може розхитати уявлення читачів або взагалі зашкодити адекватності створюваного зусиллями PR-мена іміджу і фактичному враженню, яке складається у людей.

Не менше проблем виникає й у зв'язку з іншою властивістю іміджу — його забарвленням. Мається на увазі те, яке забарвлення отримує імідж залежно від часу опублікування й друкованого органу, в якому розміщений матеріал, розміщення на газетно-журнальній шпальті тощо. Свою думку Саллівен пояснює таким гіпотетичним прикладом: фірма пожертвувала значну суму грошей на усунення недоліків освіти. Газета надрукувала цю інформацію поряд з трагічним повідомленням про авіаційну катастрофу. Журнал розмістив її в колонку новин, присвячених питанням бізнесу, де мова йшла про корупцію й різні махінації. В обох випадках імідж одержав різне забарвлення.

Що стосується неточності (перекручень) іміджу, то проблеми тут виникають у процесі передачі текстів засобами масової інформації. Йдеться, зокрема, про культурний рівень і емоційний стан реципієнта інформації, небажані редакційні виправлення і скорочення тексту, уточнення редактором заголовку, що призводить до акцентування не на тому, що передбачав PR-мен.

Тепер перейдемо до питань, пов'язаних з тим, як потрібно формувати імідж, яким він має бути, аби справити бажане враження. Підходів до вирішення цієї проблеми безліч. Можна, наприклад, розповісти про історію й діяльність корпорації, її продукцію або послуги, які вона виробляє, і тим самим скласти про неї певне уявлення. З іншого боку, цього можна взагалі не робити, а просто сподіватися на те, що сама корисність виробленої корпорацією

продукції, якість її товарів і послуг визначають сприйняття її споживачами. Зрозуміло, такі речі дуже важливі для створення позитивного враження. Але цього, як вважають фахівці з паблік рілейшнз, недостатньо. Корпорація має прославлятися не просто продукцією, а своїм «его» («Я»).

Концепція іміджу розглядається ними передусім з огляду на те, як вона (корпорація) сприймаються людьми як суспільний суб'єкт, а не тільки як така, що виробляє товари й послуги. Імідж необхідний для того, щоб люди усвідомлювали й оцінювали її роль в економічному, політичному і соціальному житті конкретної місцевості або країни в цілому. За допомогою іміджу корпорація повинна зробити сприятливе враження про себе не тільки серед своїх службовців, але й у більш широкому масштабі — серед людей, що узагалі не мають ніякого стосунку до неї або до її продукції.

PR-мени часто звертають увагу на те, що комерційна реклама, паблісіті товарів або послуг фірми вкрай рідко зачіпають соціальний контекст, пов'язаний із взаємодією підприємницьких структур і суспільства в цілому. Тим часом, як свідчать дослідження громадської думки, саме ця обставина набуває особливого значення.

Ідеологічне забарвлення концепції іміджу фірми, втілене в термінах соціальної відповідальності бізнесу. За допомогою іміджу PR-мени прагнуть укорінити ідею соціальної відповідальності, важливості бізнесу в масовій свідомості, прищепити людям почуття якщо не власника, то хоча б причетності до великого бізнесу, причетності в розумінні усвідомлення його необхідності в житті кожного індивіда. Причому, підкреслимо це ще раз, йдеться про ставлення до тих монополій, роль яких у повсякденному житті обивателя не завжди прослідковується. Адже й справді існує безліч корпорацій, діяльність яких не пов'язана з виробництвом товарів масового споживання.

Але PR-менам і треба, щоб рядовий громадянин все-таки міг описати корпорацію в загальних соціальних термінах. Дуже важливо показати йому, що великий бізнес, величезні корпорації, де б вони не знаходилися й що б не робили, невпинно піклуються про Вас, Ви повинні відчувати до них адекватні «глибокі почуття».

Отже, імідж корпорації потрібний для того, щоб впливати на почуття людей, причому на такі механізми психіки, щоб людина відгукувалася навіть на просте згадування про фірму, яка у повсякденному житті мало турбує. Які ж це почуття? Наприклад, якщо говорити про електронне устаткування чи нафтопродукти даремно, то зовсім інша справа, коли розповідями про філантропічну діяльність фірми порушені Ваші батьківські (материнські) почуття. Безумовно, можна пограти й на почуттях патріотизму, релігійності, самозбереження, любові. Так само можна апелювати до уподобань і пристрастей людей, їхніх захоплень і моралі.

Саме так відбувається, якщо йдеться про ідеологічні принципи розглянутої нами концепції іміджу корпорації. Але оскільки вона призначена для практичного застосування, то, зрозуміло, повинна мати і «організаційну структуру», тобто певні компоненти.

Під **іміджем організації**, як правило, мається на увазі її *узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.*

На думку одного з фахівців з паблік рілейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації повинен містити **чотири компоненти**: імідж товару (наскільки якісні і необхідні товари вона робить); імідж управлінський і фінансовий (чи ефективно вона керує, чи варто бути її акціонером); імідж суспільний (чи активна корпорація як член суспільства); імідж корпорації як роботодавця (чи добре вона платить, як ставиться до працівників тощо).

Існують й інші підходи до питань формування іміджу, зокрема, управлінського. Розглянемо один з них, запропонований П. Стоуксом, президентом фірми з питань управління «Стоукс, Вуд енд Асошіейтс».

Імідж корпорації має будуватися на таких підставах. *По-перше*, вона має подаватися як «особистість», тобто необхідно якнайкраще показати бізнес корпорації людям. У цьому випадку дуже важливі її зовнішні ознаки, а саме сучасність приміщень, устаткування, стиль спілкування усередині корпорації тощо. *По-друге*, їй слід мати свою «репутацію», тобто показати, чим вона вже відома. Необхідно поширювати нову інформацію й, безумовно, враховувати те, що люди вже дещо знають про неї, а тому неминуче будуть ставити запитання. *По-третє*, корпорації треба показати свій «характер» (сутність), тобто чим насправді є її бізнес. Хоча тут Стоукс попереджує, що рекламувати свою діяльність корпорація повинна не

сама. Якщо вона це робитиме скажімо, проголосить себе порядною в усіх відношеннях, то відразу ж потрапить під вогонь критики скептиків, яких завжди вистачає. Тому краще, якщо про властивості її «характеру» розповість хтось інший.

Є ще одна обставина, на яку звертає увагу Стоукс. Плануючи й втілюючи в життя програму створення іміджу корпорації, варто пам'ятати, що рекламування всіх перерахованих елементів має здійснюватися одночасно, скоординовано, з максимальним урахуванням різних ситуацій.

Важливо слідкувати, щоб весь каркас іміджу корпорації зводився у суворій взаємодії всіх його складових. Якщо ж говорити про кров і плоть його, то має сенс підкреслити, що люди схильні оцінювати подібних собі за манерами й одягом, книгу — за обкладинкою, магазин — за вітриною. Так само і про корпорації вони судять переважно на підставі свого враження про її персонал, товари, послуги, рекламу. Масова свідомість має стійку звичку співставляти різні об'єкти з певними людськими якостями. Саме ці якості й повинен мати імідж організації. Він має свідчити про те, що вона є «дружною», «турботливою», «порядною» тощо. Однак складність полягає у тому, як досягти бажаного результату, зробити так, щоб створеному іміджу повірили всі групи населення.

Зробити це спробував Д. Бурстин. Абстрагуючись від труднощів теоретичного плану, він підсумував загальні ознаки іміджу, що реально складаються на практиці.

Передусім, імідж має бути синтетичним, який би справляв певне враження за допомогою фірмового знака, торговельної марки й сорту товару, а також правдоподібним, достовірним. Нікому не потрібен імідж, якщо він не користується довірою людей. Він має ідентифікуватися з конкретною корпорацією або особою. Щоб бути живим і заслужити більшу популярність, ніж сам оригінал (тобто корпорація як така), він повинен відповідати вимогам здорового глузду. Найкращий шлях до правдоподібності — стримані висловлювання, деякі замовчування. Він має бути пасивним. Оскільки імідж певною мірою відповідає дійсності, то його творець (у даному випадку корпорація) прагне скоріше уподібнитися, ніж робити своєю подобою. Споживачі (потенційні клієнти) також повинні відповідати іміджу. Усі ці співвідношення за своєю суттю є пасивними. Основні зусилля робить не корпорацією взагалі, а експерти й службовці, в обов'язки яких входить його збереження. І якщо імідж уже сформувався, він стає такою важливою реальністю, що вона обумовлює поведінку корпорації, а не навпаки. Спочатку імідж є подобою корпорації, а потім корпорація стає подобою іміджу. Образ корпорації має бути яскравим і конкретним. Він краще спрацює, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і висвітлює одну або декілька характерних ознак корпорації. А також спрощеним. Щоб уникнути небажаних ефектів, він повинен бути простішим, ніж об'єкт, який репрезентує. Найбільш ефективний імідж простий і швидко запам'ятовується. Незважаючи на конкретність, образ має бути до деякої міри невизначеним і перебувати десь між почуттями й розумом, між очікуваннями і реальністю. Він повинен вистояти перед непередбаченим розвитком подій, змінами в смаках, відповідати бажанням різних людей.

З усіх наведених характеристик іміджу випливає, що Бурстин не наполягає на тому, щоб імідж давав повне аналітичне уявлення про корпорації. Проте така ціль, як було показано вище, PR-менами і не ставиться. Імідж повинен стати окремою цінністю й використовуватися в будь-якому зручному випадку. **Імідж** — це *враження, створене людиною, компанією або інститутом на одну або кілька груп людей*. Він не малюнок, не калька, не розроблене в дрібних деталях, точне зображення, а скоріше кілька деталей, що чинять емоційний вплив.

11.6.3. Корпоративний імідж

Останнім часом особливий інтерес викликає так званий корпоративний імідж.

Корпоративний, або організаційний імідж — це *образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей*.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, — це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки.

Як тільки керівництво компанії задається питаннями, чим відрізняємося від конкурентів, якими засобами може залучити інші групи споживачів, можна говорити про початок формування іміджу.

Цей процес включає кілька етапів. Спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього застосовуються різні методи діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи. На наступному етапі виявляють плюси і мінуси. Виходячи із завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх рішенню, а негативними — ті, що перешкоджають вирішувати поставлені завдання. Черговий етап, на якому передбачає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. Складається програма роботи з іміджем.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією — як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок та презентацій. Великі компанії прагнуть домогтися зовнішньої однаковості, у поведінці і стилі спілкування співробітників контактної зони. Ціль, що переслідується, — максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і привернути увагу споживача до компанії. Рекламні послання містять, як правило, пряме й опосередковане повідомлення. Прихована інформація може транслюватися через символіку зображень і кольору.

Робота з іміджем — кропітка й тонка, вона здійснює багато рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися.

Поняття іміджу організації включає дві складові: описову (або інформаційну), яка є образом організації, і оцінну або пов'язану зі ставленням. Оцінну складову, пов'язану зі ставленням, котра існує, що будь-яка інформація про організацію спонукає до оцінки й емоцій, які можуть мати різну інтенсивність, прийматися або відкидатися.

Люди оцінюють імідж організації через призму свого минулого досвіду, ціннісних орієнтирів, загальноприйнятих норм, принципів тощо.

Образ і оцінка піддаються лише умовному концептуальному розрізненню. У реальності вони нерозривно пов'язані.

Імідж організації може бути позитивним, негативним, нечітким. Метою організації є формування позитивного іміджу. Він підвищує її конкурентоспроможність на ринку, залучає споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їх обсяг, полегшує доступ до різних ресурсів — фінансових, інформаційних, людських, матеріальних. Успішний процес формування корпоративного іміджу потребує планування, організації, контролю.

Таким чином, імідж організації можна розглядати як існуючу в свідомості людей систему образів і оцінок.

Невід'ємним атрибутом будь-якої системи є структура.

Структура іміджу організації включає вісім складових:

1. **Імідж товару** (послуги) — уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

- функціональна цінність товару — це основна вигода або послуга, що забезпечує товар;
- додаткові послуги (атрибути) — те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. **Імідж споживачів** включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. **Внутрішній імідж організації** — це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. **Імідж керівника** або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. **Імідж персоналу** — це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

А. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- поінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання, яке його цікавить).
- висококваліфікована професійна підготовка.

Б. Культура:

- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність/відсутність фізичних дефектів

Г. Візуальний імідж:

- діловий стиль в одязі;
- акуратна зачіска;
- обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як «особа», по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. **Візуальний імідж організації** — уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залив, фірмову символіку організації тощо.

7. **Соціальний імідж організації** — уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. **Бізнес-імідж організації** — уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Основні напрями досліджень іміджу організації:

1. Сформованість іміджу організації.
2. Оцінка окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження:
 - іміджу споживача (клієнта);
 - внутрішнього іміджу;
 - соціального іміджу;
 - бізнес-іміджу;
 - іміджу керівника;
 - іміджу персоналу тощо.

11.6.4. Імідж менеджера

Слово «імідж» вживається як у розмовній, так і в науковій мові.

Під **особистим іміджем** розуміють образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточуючих. Так, якщо менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж».

Серед ділових людей міцно закріпилося усвідомлення того, що імідж необхідний кожному бізнесмену, чиновнику, громадському функціонеру.

Сугестія іміджу

Сугестія — це властивість й уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів. З точки зору діяльнісного підходу до аналізу феномена сугестії в ньому переплітаються два елементи — *упевненість і позитивна енергетика*.

Впевненість

Впевненість у собі є наслідком нашої самооцінки, тобто відчуття того, як ми виглядаємо в очах інших осіб. Кожна людина прагне до того, щоб її любили й поважали. У кожного є почуття власної гідності. Якщо ми бачимо, що люди цінують нас, ми міцніше тримаємося на ногах, намагаємося вдосконалюватися. Якщо ж відчуваємо (або нам здається), що люди відвертаються від нас, ми починаємо сумніватися в собі, а від цього все валиться з рук, нічого не виходить. Навряд чи при такому рівні самооцінки ми зможемо досягти успіху в якій-небудь діяльності. Спробуйте оцінити ступінь упевненості в собі за допомогою тестів, наведених у додатках.

Позитивна енергетика

Енергетика — це психічна сила, здатність людини реалізувати свої можливості, у тому числі силу впливу. Вона може бути як негативною, націленою на придушення об'єкта взаємодії, так і позитивною, спрямованою на спонукання його до морально схвалених дій.

Нас цікавить позитивна енергетика. Отже, енергетика людини формується й накопичується в її психіці. У процесі взаємодії вона передається іншим людям за допомогою поведінкових прийомів. Активну роль тут відіграють зовнішній вигляд, манери поведінки, погляд, голос і мова, міміка й жести.

Зовнішній вигляд

Насамперед це конституція — зріст, вага, статура. У психології виділяють атлети (з розвинутою мускулатурою), мозговиків (худосочних), шлунковиків (з надмірно розвиненим торсом) і диспластиків (з порушеннями в конституції). Особливою категорією є особи низького зросту. Найбільшим ступенем сугестії володіють атлети (175–185 см), найменшим — диспластики (з непропорційними й неповноцінними кінцівками, великими родинними плямами), а також виродки. Низькорослі зазвичай компенсують свої вади завзятою працею, розвитком інтелекту й нерідко домагаються дивовижних успіхів.

Найсильнішим випромінювачем позитивної енергетики є обличчя людини, причому обличчя з гармонійно розвинутими компонентами (чоло, ніс, брови, вуха, очі). Великі родинні плями, диспропорції обличчя сприймаються негативно. Негатив також викликають м'ясисті скули, тонкі довгі губи, квадратне підборіддя (воно вселяє страх), а також надмірно густі брови. Велике значення мають і форми обличчя (голови). Найбільшу сугестивність має обличчя у вигляді злегка витягнутого прямокутника.

Варто мати на увазі, що люди мають у своїй уяві своє сприйняття зовнішності й верхнього одягу. Шаблонів тут немає. Слід пам'ятати одне: якщо конституція й верхній одяг (які повинні гармоніювати) сприймаються позитивно, сугестивність буде високою. Однак про одяг слід говорити окремо.

Манера одягатися

Всім відома досить заявлена прагматична істина: «Про людину спочатку судять по одязі». Чисто й охайно одягнені люди вселяють більше довіри, ніж одягнені абияк, неохайні й нечесані. Водночас не викликають довіри одягнені модерново, а також «упаковані з голочки». Одяг комерсанта, державного службовця, а також громадського функціонера, здатних випромінювати позитивну енергетику, повинен відповідати простим життєвим канонам: чоловікам необхідно носити темні черевики, темні шкарпетки, відпрасовані штани, сорочку й краватку; жінкам варто одягатися по-діловому, з ретельно подібними туфлями й сумками. Згідно з усталеними в ділових колах поглядами, від того, як Ви одягнетесь, багато в чому залежатиме стануть Вас слухати інші люди чи ні, зможете Ви керувати ними чи навпаки.

Тут слід мати на увазі одну просту, але досить важливу деталь: манера одягатися залежить від віку, посади й характеру роботи, а стиль — від моди (табл. 11.3).

Хоч і говорять, що проводжають по розуму, але приймають все ж таки по одягу, і одяга є однією з умов того, чи складеться у людей хороша думка про Вас. Рокфеллер почав свій бізнес з того, що купив собі на останні гроші дорогий костюм і став членом гольф-клубу.

Не варто говорити про те, що одяг має бути охайним, чистим і відпрасованим. Але декілька порад з приводу того, як і в яких випадках треба одягатися, ми наведемо.

На прийоми до 20:00 чоловікам можна одягати будь-які костюми але не яскравих тонів. На прийоми що починаються після 20:00, слід одягати костюм чорного кольору.

ШАБЛони ДІЛОВОГО ОДЯГУ ЧОЛОВІКІВ

Колір костюма	Сорочка	Краватка	Черевики	Шкарпетки
Сірий	Біла, світло-блакитна або рожева	Будь-яких кольорів	Чорні	У тон краватки
Темно-сірий	Біла, ясно-рожева	Смугаста, червоно-чорна	Чорні	Чорні
Темно-синій	Біла	У білу, блакитну й червону смужку, темно-бордова	Чорні	Темно-блакитні, темно-бордові
Пісковий	Світло-блакитна, рожева	Темно-блакитна	Ясно-коричневі	Світло-блакитні
Темно-коричневий та коричневий	Біла або бежева, ясно-рожева	Червоно-чорна або в зелену смужку	Коричневі	Коричневі, бордові
Чорний	Біла	Сріблясто-сіра, червоно-чорна	Чорні	Ясно-сірі або чорні, темно-фіолетові

В офіційній обстановці піджак має бути застебнутий. Так приходять до знайомих, в ресторанах, в театр, сидять в президії чи виступають з доповіддю, але при цьому слід пам'ятати, що *нижній гудзик ніколи не застібають*. Розстебнути всі гудзики піджака можна на обіді, вечері або сидячи в кріслі.

Якщо потрібно одягати смокінг (або фрак) — це спеціально вказується в запрошенні; те саме стосується й кольору краватки (*cravate noire, black tie*), при цьому класичною до фракку вважають білу, проте можна й чорну.

Колір чоловічих шкарпеток повинен бути в будь-якому випадку темнішим за костюм, що є переходом від кольору костюма до кольору взуття. Лаковане взуття підходить тільки до смокінгу або фракку. Загальне правило: колір сорочки має бути світлішим за колір костюму, а краватка темнішою за сорочку.

Журнал «Models of the season» рекомендує дотримуватися таких правил:

- піджак (жакет) преферанційний класичний «англійський» (з двома шліцями позаду). На відміну від «європейського» (без шліці) і «американського» (з однією шліцею) він дозволяє своєму власнику бути елегантним як у положенні стоячи, так і сидячи;

- брюки повинні бути такої довжини, аби спереду трохи спускатися на взуття, а ззаду доходити до початку підбору;

- сорочка під піджаком допускається тільки з довгими рукавами. Не слід одягати нейлонові та трикотажні сорочки;

- комір має бути на сантиметр-півтора вище за комір піджака;

- манжет сорочки має виглядати з під рукава піджака не більше ніж на один дюйм (2,54 см) на урочистих заходах і на півдюйма на ділових зустрічах;

- жилет має бути не дуже коротким, ні сорочка, а ні ремінь не повинні виглядати;

- ремінь, природно, виключає підтяжки і навпаки;

- шкарпетки до ділового і святкового костюму підбираються в тон — у жодному випадку не білі і достатньо довгі.

Жінка має значно більшу свободу у виборі фасону одягу й тканини, ніж чоловік. Основне правило, якого слід дотримуватися при виборі одягу, — це відповідність часу й обстановці. Тому не прийнято приймати гостей або ходити в гості в розкішних платтях в денні години. Для таких випадків підійде елегантне плаття або плаття-костюм.

Кольори в одязі

Якщо людина хоче підкреслити білизну свого обличчя, то їй слід вибрати одяг червоного кольору, у будь-яких інших поєднаннях червоний колір пригнічує природний колір обличчя.

Зазвичай колір одягу підбирають з таким розрахунком:

- блондинкам більше підходить синій колір;
- брюнеткам — жовтий;
- білий пасує людям з рожевим відтінком шкіри;
- чорний колір поглинає блиск інших кольорів.

Гарні манери

Одним з основних принципів сучасного життя є підтримання нормальних стосунків між людьми й прагнення уникнути конфліктів. У свою чергу, пошану і увагу можна заслужити лише будучи ввічливим і стриманим. Тому ніщо не цінується так дорого, як ввічливість і делікатність. Проте в житті нам нерідко доводиться стикатися з грубістю, неповагою до іншої людини. Причина в тому, що ми недооцінюємо культуру поведінки людини, її манери.

Манери — це спосіб триматися, зовнішня форма поведінки, поводження з іншими людьми, вживані в мові вирази, тон спілкування, інтонація, характерні для людини хода, жестикуляція навіть міміка.

У суспільстві хорошими манерами вважаються скромність і стриманість, уміння контролювати свої вчинки, уважно і тактовно спілкуватися з іншими людьми. Поганими прийнято вважати звичку голосно говорити, розбещеність в жестикуляції й поведінці, неохайність в одязі, грубість, які проявляються у відвертій недоброзичливості до оточуючих, у зневазі до чужих інтересів і потреб, в безсоромному нав'язуванні іншим своєї волі й бажань, в невмінні стримувати роздратування, в навмисному ображанні гідності оточуючих, в нетактовності, лихослів'ї (ненормативна лексика), вживанні принизливих кличок, прізвиськ.

Тут необхідно підкреслити поділ людей на дві великі групи — на екстравертів й інтравертів. Перші налаштовані на спілкування, взаємодію, соціальну активність. Другі, тобто інтроверти, опікуються в основному своїми внутрішніми проблемами, уникають спілкування, віддають перевагу самотності. Випромінювання сугестивності, а отже, передача позитивної енергії, більше властиві екстравертам.

Слід відзначити, що манери — річ дуже тонка. Можна мати загальне усталено позитивне ставлення до своєї особи з боку інших людей, але якийсь незначний промах, скажімо, неправильне поводження за столом, здатний різко знизити Ваш рейтинг, а отже, й рівень сугестивності.

Манери належать до культури поведінки людини й регулюються етикетом. Етикет передбачає доброзичливе й шанобливе ставлення до всіх людей, незалежно до посади і суспільного становища. Він включає чемне поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, звертання до старших, форми звернення й вітання, правила ведення розмови, поведінку за столом. У цілому етикет у цивілізованому суспільстві збігається із загальними вимогами ввічливості, в основі яких лежать принципи гуманізму.

Делікатність

Обов'язковою умовою спілкування є делікатність. Вона не повинна бути зайвою, перетворюватися на підслесливість, призводити до нічим не виправданого вихвалання побаченого або почутого. Не слід приховувати, що Ви вперше бачите щось, слухаєте, пробуєте на смак, боячись, що інакше Вас визнають неуком.

Ввічливість

Всім відомі вирази «холодна ввічливість», «крижана ввічливість», «презирлива ввічливість», в яких епітети, додані до цієї прекрасної людської якості, не тільки вбивають її сутність, а й перетворюють її на щось протилежність.

Емерсон визначає ввічливість як «суму маленьких жертв», які ми приносимо людям, що оточують нас, з якими ми вступаємо у ті або інші життєві відносини.

На жаль, абсолютно затертим є прекрасний вислів Сервантеса: «Ніщо не коштує так дешево й не цінується так дорого, як ввічливість». Справжня ввічливість може бути лише доброзичливою, оскільки вона — один з проявів щирої, безкорисливої. Справжня доброзичливості відносно інших людей, з якими доводиться зустрічатися на роботі, вдома, в громадських місцях. З товаришами по роботі, знайомими ввічливість може перейти в дружбу, але доброзичливість до людей взагалі — обов'язкова база ввічливості. Справжня культура поведінки — там, де вчинки людини в будь-яких ситуаціях, їх зміст і зовнішній прояв виходять з етичних принципів моралі й відповідають їм.

Одним з головних елементів ввічливості вважають уміння запам'ятовувати імена. Ось як про це говорить Дейл Карнегі. «Більшість людей не запам'ятовують імена тому, що не хочуть витрачати час і енергію на те, щоб зосередитися, затримати ці імена в своїй пам'яті. Вони шукають для себе виправдань у тому, що дуже зайняті. Проте вони навряд чи більш зайняті, ніж Франклін Рузвельт (колишній Президент США), який знаходив час для того, щоб запам'ятати й при нагоді воскресити в пам'яті навіть імена механіків, з якими йому доводилося стикатися. Він знав, що один з найпростіших, дохідливих і дієвих способів завоювати прихильність оточуючих — це запам'ятати їхні імена і дати їм усвідомлення власної значущості».

Тактовність і чуйність

Зміст цих благородних людських якостей, увага, глибока пошана до внутрішнього світу тих, з ким ми спілкуємося, бажання й уміння їх зрозуміти, відчути, що може дати їм задоволення, радість, або навпаки, викликати у них роздратування, образу. Тактовність, чуйність — це також відчуття міри, якої слід дотримуватися в розмові, особистих і службових стосунках, уміння відчувати межу, за якою від наших слів і вчинків у людина відчуває незадоволену образу, засмучення, а іноді й біль. Тактовна людина завжди враховує конкретні обставини — різницю у віці, статі, суспільному становищі, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх.

Пошана до інших — обов'язкова умова тактовності навіть між хорошими товаришами. Вам, напевно, доводилося стикатися з ситуацією, коли на нараді хтось недбало кидає під час виступу своїх товаришів слова «нісенітниця», «неправда» тощо. Така поведінка нерідко стає причиною того, що коли така людина сама починає говорити, то навіть її слушні думки зустрічаються аудиторією з холодком, або навіть негативно. Про таких людей говорять: «Природа відпустила йому стільки пошани до людей, що йому вистачає її тільки на себе». Самоповага без шани до інших неминуче переростає у зарозумілість, чванство.

Культура поведінки так само обов'язкова і з боку нижчестоящего по відношенню до вищестоящего. Вона виражається перш за все в чесному ставленні до своїх обов'язків, в дисциплінованості, а також в шані, ввічливості, тактовності по відношенню до керівника, товаришів по службі. Вимагаючи шанобливого ставлення до себе, частіше запитуйте себе: чи відповідаєте Ви їм тим самим?

Тактовність, чуйність передбачають також здатність швидко й безпомилково визначати реакцію співрозмовників на наші висловлювання, вчинки й у потрібних випадках вибачитися за допущену помилку. Це не тільки не принизить гідність, а навпаки, виключно цінну людську рису — скромність.

Скромність

«Людина, яка говорить тільки про себе, тільки про себе й думає, — стверджує Д. Карнегі. — А людина, яка думає тільки про себе, — безнадійно некультурна, якою би високоосвіченою вона не була».

Скромна людина ніколи не прагне показати себе кращою, розумнішою за інших, не підкреслює свою перевагу, свої якості, не вимагає для себе жодних привілеїв, особливих зручностей, послуг. Разом з тим, вона не повинна асоціюватися ні зі страхом, ні з соромливістю. Це абсолютно різні категорії. Часто скромні люди виявляються набагато активнішими в критичних ситуаціях, але при цьому відомо, що спіркою переконатися в своїй правоті неможливо.

Карнегі пише: «Ви можете дати зрозуміти людині, що вона не має рації поглядом, інтонацією або жестом не менш красномовно, ніж словами, але якщо Ви говорите їй, що вона не має рації, то чи зможете Ви її тим самим погодитися з Вами? Ніколи! Бо Ви завдали прямого удару її інтелекту, її здоровому глузду, самолюбству і гідності. Це викличе у неї лише бажання завдати у відповідь удару, але не змінити свою думку. «Наводиться такий факт: під час свого перебування у Білому домі Теодор Рузвельт одного разу признався, що якби він був правий в сімдесяти п'яти випадках із ста, то не бажав би нічого кращого. «Якщо це був максимум того, на що міг сподіватися один з найвидатніших людей XX століття, що можна сказати про нас з Вами?» — запитав Карнегі і відповідає: «Якщо Ви можете бути упевнені в своїй правоті хоча б у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, то навіщо Вам говорити іншим, що вони не мають рації».

І дійсно, Вам, напевно доводилося бути свідком того, як хтось третій, що спостерігає за сперечальниками, що розбушувалися, може покласти край непорозумінню доброзичливим, тактовним зауваженням, намагаючись зрозуміти точку зору обох сторін.

Ніколи не слід починати із заяви «Я вам доведу ...». Це рівноцінно тому, вважають психологи, щоб сказати: «Я розумніший за Вас, я збираюся дещо Вам сказати й змусити Вас змінити свою думку». Це виклик. Це провокує Вашого співрозмовника внутрішній спротив і бажання битися з Вами перш ніж ви почали суперечку. Аби щось довести, треба зробити це так майстерно, щоб ніхто цього й не відчув.

Карнегі дотримувався золотого правила: «Людей треба вчити так, начебто Ви їх не повчаєте, і незнайомі речі подавати, як забуті». Спокій, дипломатичність, глибоке розуміння аргументації співрозмовника, добре продумана контраргументація, заснована на точних фактах, — ось вирішення суперечності між вимогами «хорошого тону» при дискусіях і твердості в обстоюванні своєї думки та інтересів.

Наразі майже повсюдно проголошується прагнення до спрощення багатьох умовностей, прийнятих загальносуспільним етикетом. Темпи сучасного життя, соціально-побутові умови, впливають на етикет. Тому багато з того, що було прийнятне ще на початку або в середині ХХ ст., може у ХХІ-ому. видатися абсурдним. Проте кращі традиції етикету, навіть видозмінившись за формою, продовжують жити. Невимушеність, природність, почуття міри, ввічливість, тактовність, а головне доброзичливість до людей — ось якості, які допоможуть в будь-яких життєвих ситуаціях, навіть якщо Ви не знайомі з якимось правилами загальносуспільного етикету, яких існує велика кількість.

Погляд

Це найбільш ефективний шлях передачі сугестивної енергії іншим людям. Спочатку він використовувався для придушення об'єкта впливу. З цією метою були розроблені методи виховання так званого «магнетичного погляду». Відомий «магнетизер» Т. Майнгард (1908) вважав це могутньою зброєю індивідуального й групового впливу. Для оволодіння таким поглядом була створена спеціальна методична система, що складається з серії цілеспрямованих вправ по зосередженню. «Чим більша ваша сила концентрації, тим сильніша привабливість».

Пізніше, коли з'явилася потреба в передачі людям позитивної енергії, подібні методики були лібералізовані й дотепер широко використовуються при діловому спілкуванні.

Голос і мова

Ніщо так ефективно не переносить сугестивність від однієї людини до іншої, як голос і мова. За голосом люди поділяться на три категорії: «Одних можна слухати, інших не можна слухати, а третіх не можна не слухати». Саме ті, кого «не можна не слухати» досить легко передають іншим свої позитивної енергії, а отже й свого реального іміджу. Це насамперед голос.

Голос, — це ми, наш вигляд і думки. Голос має такі властивості, як звучність і гучність, резонанс та тембр.

Якщо голос звучний — це свідчить про впевненість промовця в собі. Приглушений, а також ледь чутний голос говорить про зворотне. На шкалі звучності голосу міститься весь спектр упевненості людини, а отже, її образ для оточуючих. Враження від промовця залежить від якості голосового резонансу, тобто виявлення в голосі таких характеристик як сиплість, шипіння, «рокіт» тощо. Принижена особистість і підлегле становище в житті узгоджуються зі слабким резонансом. Владна натура, розвиваючи у своєму голосі металевий тембр, відрізняється сильним резонансом.

Тембр голосу — це його забарвлення. Воно надає голосу унікального звучання. Тому у світі немає двох голосів, що звучать однаково. За тембром люди добре розуміють, з якими намірами до них звертаються. Якщо голос звучить приємно, виразно, а гучність його відповідає умовам спілкування, то у співрозмовника створюється сприятливе враження від промовця й він прислухається до змісту його промови.

Оцінка голосу

Насамперед оцініть свій голос самі. Для цього приготуйте магнітофон, виберіть книгу, що сподобалася Вам, відкрийте її на будь-якій сторінці. Прочитайте на запис одну сторінку тексту, відтворіть його і оцініть свій голос за двома параметрами: «бажані риси» — небажані риси».

Чи сподобався Вам голос? Чи сподобається він Вашим співрозмовникам? Щоб правильно відповісти на друге запитання, треба опитати 7—8 колег по роботі. Для цього роздайте їм картки і попросайте їх визначити наявність у Вас (на їхню думку) позитивних і негативних характеристик голосу. Висновки зробіть самі.

<p>Бажані риси:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приємне звучання 2. Сила голосу 3. Варіювання тональністю 4. Виразність звуків 5. Спокій 6. Почуття впевненості 7. Розміреність 8. Дружелюбність 9. Твердість 10. Музикальність 11. Співучість 12. Плавність 13. Дзюркіт 14. Досконалість дикції 15. Терплячість 	<p>Небажані риси:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неприємне звучання 2. Слабкість голосу 3. Монотонність 4. Змішування звуків 5. Нервозність 6. Непевність 7. Крикливість 8. Командирський тон 9. Плаксивість 10. Гугнявість 11. Повчальність 12. Різкість 13. Хрипота 14. Вади в дикції 15. Примхливість
--	---

Міміка й жести

Ступінь упевненості в собі, а також насиченість особистості позитивною енергією відображаються в ході, позі, міміці, жестах. У зв'язку з цим слід чітко уявляти, як і в якому ступені чванливі невербальні фактори сигналізують про якість вашого іміджу. Своєчасна корекція тут буде доречною.

Розглянуті вище ідеї дають можливість людині усвідомити свої психологічні ресурси й на їхній основі організувати свою поведінку, щоб у кращому світлі подати людям свій імідж. Однак є чимало людей, незадоволених своїм іміджем, які прагнуть змінити його.

Перебудова іміджу

Перебудова власного іміджу — це, по суті, зміна себе. Із педагогіки відомо, що для одержання відчутного результату тут потрібні значні зусилля. Насамперед думки. На думку відомого консультанта з менеджменту Джині Г. Скотт, розумові зусилля допомагають людині усвідомити зміни, які необхідно зробити, для здійснення яких треба вжити певних заходів.

Процес включення в роботу сили думки складається з трьох стадій:

1. *Визначення образу поведіння, мислення і дій.* Тут треба поставити собі запитання: «Як би я хотів змінитися?», «Бути більш сердечним і делікатним, більш чітко діяти, бути впевненим у своїх намірах і діях? Або поводитися якимось інакше?»

2. *Складання уявного сценарію поведіння в новій ролі.* У цьому випадку необхідно, як учив К. Станіславський, подумки відпрацювати схему свого поведіння в прийнятій ролі, «прожити» певні відрізки життя «нової людини», якою Ви захотіли стати за сценарієм.

3. *Перетворення прийнятого сценарію в життя.* Це випробування обраної ролі на практиці. Наприклад, якщо за сценарієм треба влягати до людей дружелюбність, то в спілкуванні зі своїми співробітниками треба поводитися відповідно до образу уважної й чуйної людини. Якщо сценарій пропонує проявляти рішучість, то в спілкуванні, особливо при прийнятті рішень, треба йти за шаблоном рішучістю.

11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера

Етикет — це мистецтво позіхати не відкриваючи рота

(жарт кадрового дипломата)

11.7.1. Поняття про етикет

Моральні норми є результатом тривалого процесу становлення стосунків між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні взаємини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Англію й Францію називають «класичними країнами етикету». Проте батьківщиною його назвати їх ніяк не можна. Неуцтво, поклоніння грубій силі в XV ст. панували в обох державах. Про Німеччину й інші країни тодішньої Європи можна взагалі не говорити, одна лише Італія становила виняток. Облагородження італійського суспільства починається вже в XIV ст. Людина переходила від феодальних звичок до духу нового часу і цей перехід почався в Італії раніше, ніж в інших країнах. Якщо порівнювати Італію XV ст. з іншими країнами Європи, то в очі впадає вищий ступінь освіти, багатства, здатності прикрашати своє життя. А в цей же час Англія, закінчивши одну війну, переходить до іншої, залишаючись до середини XVI ст. країною варварів. У Німеччині лютувала жорстока й непримиренна війна гуситів, дворянство було неосвіченим, панує кулачне право. Франція поневолена й спустошена англійцями. Французи не визнавали жодних заслуг, окрім військових. Вони не тільки не поважали науку, а навіть гребували ними й вважали учених найнікчемнішими з людей.

Отже, тоді як решта Європи топтала в міжусобицях, а феодальні порядки ще досить стійкі, Італія була країною нової культури. Вона справедливо вважається *батьківщиною етикету*.

Етикет — слово французького походження, що означає *зразки поведінки; до нього відносяться правила чемності й ввічливості, прийняті в суспільстві*. Слово «етикет» означає встановлений порядок поведінки у певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва й управління — *діловий етикет*.

Сучасний етикет успадкував звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки їх дотримуються представники не тільки якогось певного суспільства, а й різних соціально-політичних систем, що існують в сучасному світі. Народи кожної вносять в етикет свої поправки й доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історичної будови, менталітетом, національними традиціями й звичаями.

Діловий етикет — це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше піддається контролю й регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет. Етикет не належить до власне моральних способів регуляції поведінки, тому у філософських етичних словниках він навіть не згадується. Суворо регламентуючи форми зовнішньої поведінки, етикет не залишає людині вибору. Крім того, дотримання етичних норм не торкається моральної свідомості. «Чим більш цивілізованими є люди, тим більше вони є акторами», — говорив Кант.

Етикет є системою детально розроблених правил чемності, що включають форми знайомства, привітання й прощання, подяки і співчуття, культуру мови й уміння вести бесіду, правила поведінки за столом, поздоровлення, подарунки тощо. Усі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу й зміні місця роботи, звернення начальника до підлеглих, розмов по службовому телефону, ділового листування, оформлення інтер'єра офісу, відносин чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному спілкуванні, хоча мають деякі національні й корпоративні особливості.

В організації діловий етикет залежить від того, який стиль спілкування й управління (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) є характерним в цілому, а також від її діяльності, смаків її керівництва і традицій.

Розрізняють кілька видів етикету, основними з яких є:

- **придворний етикет** — суворий порядок, що регламентує форми поведінки, встановлені при монарших дворах;
- **дипломатичний етикет** — правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;
- **військовий етикет** — звід загальноприйнятих в армії правил, норм поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;
- **загальносуспільний етикет** — сукупність правил, традицій та умовностей, які дотримуються громадянами при спілкуванні один з одним.

Більшість правил дипломатичного, військового і загальносуспільного етикету так чи інакше збігаються. Різниця між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипло-

матами надається більшого значення, оскільки порушення цих правил може заподіяти збиток престижу країни або її офіційним представникам і призвести до ускладнень між державами.

З підвищенням рівня освіченості й культури народу одні правила поведінки змінювалися. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поведінка, неприпустима в одному місці й за одних обставин, може бути доречною в іншому місці й за інших обставин.

Норми етикету, на відміну від норм моралі, є умовними, вони мають характер негласної угоди про те, що в поведінці людей є загальноприйнятим. Кожна освічена людина повинна не тільки знати й дотримуватися основних норм етикету, але й розуміти необхідність певних правил і взаємовідносин. Поведінка багато в чому відображає внутрішню культуру людини, її етичні й інтелектуальні якості. Уміння правильно поводитися в суспільстві полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаємопорозуміння, сприяє добрим, стійким взаєминам.

Слід зазначити, що тактовна і вихована людина поводиться відповідно до норм етикету не тільки на офіційних церемоніях, а й у побуті. Справжня ввічливість, в основі якої лежить доброзичливість, обумовлена почуттям міри, яка підказує, що можна, а чого не можна робити за тих чи інших обставин. Така людина ніколи не порушить громадський порядок, ні словом, ні вчинком не образить гідності іншої.

На жаль, зустрічаються люди з подвійним стандартом поведінки: один — на людях, інший — удома. На роботі, зі знайомими і друзями вони ввічливі, люб'язні, а вдома не церемоняться, грубі й нетактовні. Це свідчить про невисоку культуру й погане виховання.

Сучасний етикет регламентує поведінку людей у побуті, на службі, в громадських місцях і на вулиці, в гостях і на різних офіційних заходах. Отже, етикет — важлива частина загальнолюдської культури, моральності, яка формувалася упродовж багатьох століть всіма народами відповідно до їхніх уявлень про добро, справедливість, людяність — в сфері моральної культури, та про красу, порядок, побутову доцільність — в області культури матеріальної.

Раніше під словом «світ» («вищий світ», «бо-монд») розуміли інтелігентне, привілейоване й виховане суспільство. «Світ» складався з людей, що відрізнялися розумом, освіченістю, різними талантами, або хоча б ввічливістю. Нині поняття «світ» не існує, проте світські правила поведінки залишаються. Світський етикет — це *знання пристойності*, вміння поводитися в суспільстві так, щоб заслужити загальне схвалення.

Інтелігентність полягає не тільки у знаннях, в умінні сперечатися, поводитися скромно за столом, непомітно допомагати іншим, берегти природу й довкілля. Інтелігентність — це терпиме ставлення до світу та людей.

В основі хороших манер лежить турбота про те, щоб люди не заважали один одному, щоб всі разом почувалися комфортно. Не треба запам'ятовувати сотні правил, а запам'ятати одне — необхідність шанобливого ставлення до інших.

11.7.2. Правила розмови

Уміння спілкуватися — це друга за значущістю річ після вміння одягатися, на яку люди звертають увагу і за якою складається перше враження про співрозмовника.

Розмови має бути плавною і природною, проте аж ніяк не педантичною чи грайливою, тобто можна бути вченим, але не педантом, веселим, але не здіймати галасу, ввічливим, але не утрирувати ввічливість. У розмові слід уникати будь-якої серйозної полеміки, особливо в розмовах про політику та релігію.

Уміння слухати є такою ж необхідною умовою для ввічливої й вихованої людини, як уміння говорити, і якщо Ви хочете щоб Вас слухали, треба самому уважно слухати інших або принаймні вдавати, що Ви слухаєте.

У компанії не слід говорити про себе, доки не попросять, оскільки тільки дуже близькі друзі (та й то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

11.7.3. Як поводитися за столом

Ми забули те, що споконвіку називалося світськими манерами. Нагадаємо деякі правила поведінки за столом. Перша порада — чоловікам: Ви повинні бути завжди уважні до дам, стежити, щоб їхні тарілки не були порожніми. Проте що стосується вина, то не слід наполягати на тому щоб воно було випите до дна, адже кожна жінка знає свою норму. Не варто також наполягати на своєму виборі напою для дами — дайте їй право самій вирішувати, що саме й скільки вона хоче випити.

Пропонуючи дамі страви, не тягніться через стіл — попросайте кого-небудь передати його Вам. Не кладіть сусідці страви поки не довідастесь, чи можна запропонувати їй цю страву. Якщо Вас попросили передати ніж, виделку або ложку, треба тримати їх у місці з'єднання з рукояткою й поверненими рукояткою у бік того, кому передаєте.

Хліб не слід подавати окремими шматочками або виделкою — передайте всю хлібницю. Господині застілля варто пам'ятати, що спочатку страви пропонують жінкам. Якщо страва порціонна, тарілку підносять ззаду й праворуч від сидячого, а якщо на блюді — то зліва.

Якщо Вам захотілося випити чаю, чашку треба передати господарці разом з блюдцем: так зручніше повернути її Вам назад. Тепер про те, як їдять деякі страви.

Печеня із птиці, так само як і м'ясе, їдять за допомогою ножа й виделки, обрізану кістку відсувають на край тарілки (тільки кістки дрібні птиці, наприклад курчати, можна тримати в руці, попередньо зрізавши м'ясо, наскільки це можливо).

Рибу звичайно не їдять ножем (якщо цей ніж не спеціальний — рибний). У таких випадках користуються двома виделками: вилкою в лівій руці їдять, вилкою в правій — допомагають розчленувати рибу.

Картоплю й овочі, як й іншу м'яку їжу, не ріжуть ножем: відокремлюють шматочки виделкою, яку тримають у правій руці, і допомагають ножем, тримаючи його в лівій. Хліб кладуть на тарілку і їдять не від цілої скибочки, а відламуючи від неї шматочки. Шматочки ковбаси тощо кладуть на хліб виделкою.

Шматки пирога їдять за допомогою ножа й виделки.

Фрукти, запропоновані у вазі, вибирати не дозволяється. Звичайно беруть те, що лежить ближче до Вас.

Закінчивши їсти, ніж і виделку кладуть поруч (не хрест-навхрест) на тарілку, серветку залишають розгорнутою також біля тарілки.

Не треба поспішати розкласти свою серветку, краще зачекати, поки це зроблять інші. Непристойно витирати свої прибори, оскільки цим Ви виказуєте недовіру до господарів, проте це дозволено в ресторанах.

Хліб треба завжди ламати шматочками над своєю тарілкою, щоб не кришити на скатертину, не можна різати його ножем або відкушувати від цілої скибки.

Суп слід вживати не з кінця ложки, а з бічного краю.

Для устриць, омарів та й взагалі для всіх м'яких страв (таких як м'ясо, риба тощо) використовують тільки ножі.

Вважається непристойним їсти фрукти, відкушуючи прямо від них. Потрібно очистити їх ножем від шкірки, розрізати на частини, вирізати серцевину із зернами й лише після цього їсти.

Ніхто не повинен просити, щоб йому першому піднесли блюдо, виявляючи своє нетерпіння. Якщо Вам захотілося пити, то треба простягнути свою чарку до того, хто наливає, тримаючи її між великим вказівним і середнім пальцями правої руки. Не слід залишати в своєму бокалі вино або воду, які можуть при цьому пролитися.

Встаючи з-за столу не слід складати свою серветку. Вважається непристойним від'їжджати негайно після обіду, завжди треба зачекати, принаймні півгодини.

Буфет

Посуд. Столовий посуд поділяється на три частини: столовий, чайний і десертний. Крім того, він розрізняється за видами матеріалів, з яких виготовлений.

Срібло. Як правило посуд зі срібла — це блюда для тістечок, ложки, виделки, ножі, солонки.

Мельхіор (нейзільбер — сплав міді, нікелю, цинку, який нагадує срібло) вживається для виготовлення тих самих видів посуду, що й срібло, але є набагато дешевшим.

Кришталі. З нього зазвичай виробляються графіни, салатниці, рюмки, солонки, склянки, блюдечка, цукорниці, вазочки для фруктів та розетки для варення.

Фарфор, фаянс. Основна маса посуду складається саме з фарфорового або фаянсового посуду. Сюди належать тарілки, чашки, графіни, соусники, блюда, салатниці. Фаянс в основному використовується для грубіших видів посуду (графіни, великі блюда).

Порядок подачі вин

Тут наведені уривки з куховарської книги 1912 року видання. Вражає кількість різноманітних комбінацій подачі одних лише вин. З цього можна зробити висновок, збіднів сам раціон, а також і самі правила етикету сервіровки столу.

Вина до столу подаються або охолодженими, або підігрітими чи просто холодними. Охолодженими подають шампанське, підігрітими — бургонське або лафіти. Решта вин подаються просто холодними.

Подаються вина в такому порядку:

Після бульйону або супу подають мадеру, херес або портвейн.

Після яловичини — пунш, портер, шато-лафіт, сент-естеф медок, марго, сен-жульєн.

Після холодних блюд — марсала, ермітаж, шаблі, го-барсак вейндеграф.

Після рибних блюд — бургонське, макон, нюї, помор, петі-віолет.

За соусами — рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн ізенгеймер, гохмейер, шато дікем.

Після паштетів — пунш у склянках або шампанське.

Після печені — малага, мускат-люнель, мускат-фронтень, мускат-бутьє.

Бургонське злегка підігрівають в гарячому піску, і взагалі всі червоні вина подаються не дуже холодними. Шампанське ж подається тільки в металевих вазах, наповнених льодом і виймаються пляшки тільки в ту хвилину, коли воно має бути розлите й подане гостям.

Сервіровка столу

Щодо сервіровки столу слід мати на увазі, що не прийнято класти більше трьох виделок або трьох ножів (кожному виду страв має відповідати свій прибор) оскільки всі прибори не використовуватимуться одночасно. Решта ножів, виделок та інших додаткових предметів сервіровки подається у разі потреби, до відповідних блюд. Виделки повинні лежати зліва від тарілки в порядку послідовності подачі страв. Праворуч від тарілки: ніж для закуски, столова ложка, ніж для риби та великий обідній ніж.

Келихи ставляться в такій послідовності справа наліво: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, дещо менший келих для червоного вина й ще менший — для десертного. На найвищий фужер зазвичай кладуть картку з ім'ям і прізвищем гостя, для якого призначене місце.

11.7.4. Візитні картки

Візитна картка у багатьох випадках замінює «посвідчення особи». Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, англійською або мовою країни перебування.

На візитній картці друкується ім'я й прізвище, посада й адреса фірми, в якій людина працює, а також номер телефону (факсу, телексу, адреса електронної пошти, веб-сайту).

Візитні картки вручаються так, щоб людина могла відразу прочитати її, а той, хто подає, повинен тим часом вслух вимовити своє ім'я й прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я й прізвище.

На візитних картках, надрукованих не українською мовою, по батькові не вказується, оскільки в більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому куті, візитної картки можуть означати:

r.f. — поздоровлення

r.g. — подяка

r.s. — співчуття

r.p. — заочне представлення

r.f.s. — задоволення знайомством

r.p.s. — замість особистого візиту у разі від'їзду

r.f.N.a. — поздоровлення з Новим роком

Візитні картки, які завозяться безпосередньо її власником, загинаються з правого боку (заломлений кут означає особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються.

На отримані або завезені візитні картки належить відповісти протягом 24 годин.

Візитні картки не повинні бути екстравагантними, не повинні мати золотих обрізів. Шрифт використовується тільки чорний.

11.7.5. Етикет, якого дотримуються в листах

Етикет в листах, по суті, це ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи-поздоровлення з Новим роком посилаються наперед, щоб вони були отримані напередодні або в день свята. Цей термін має витримуватися відносно родичів, щодо друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх інших можна поздоровляти впродовж усього місяця нового року.

Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотний має завжди залишатися чистим.

Етикет не вимагає гарного почерку, але писати нерозбірливо також небажано, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже нечемним вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Яким би не був лист за змістом — діловий або дружній (приватний) — ніколи не слід забувати вказувати адресу й число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче Вас за статусом. У першому випадку своєю багатослівністю можна показати неповагу, та й імовірно довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгий лист можуть сприйняти як фамільність.

У мистецтві складати листи дуже важливу роль відіграє уміння відрізнити того, до кого ми пишемо, і вибрати правильний тон листа.

При листуванні слід бути витонченодотепним, пам'ятаючи про те, що за листом люди складають враження про ваші достоїнства й недоліки. Найменша нетактовність у словах і недбалість у висловлюваннях виставляють того, хто пише в неприємному для нього світлі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

- 1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.*
- 2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.*
- 3. Перерахуйте складові культури управління.*
- 4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.*
- 5. Дайте визначення управлінської етики.*
- 6. Перерахуйте складові управлінської етики.*
- 7. Що означає поняття «імідж підприємства».*
- 8. Що означає поняття «імідж менеджера».*
- 9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.*