

ЛЕКЦІЯ 4. ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ.

План

1. Професійна культура та мораль.
2. Етикет як сукупність правил поведінки людини.
3. Моральні основи етикету.
4. Особливості ділового етикету.
5. Норми поведінки керівника.
6. Етика та етикет у взаєминах з клієнтами.

1. Професійна культура та мораль.

"...Особистості людей не входять готовими в цей світ, а є продуктами культури і обставин, так як і спадковості", — пише філософ К. Ламонт у книзі "Ілюзія безсмертя".

Що таке культура? Це слово перекладається з латини як вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування й означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Кожна епоха розвитку людства характеризується певним типом культури. Так само характеризується і кожна сфера життя та діяльності людини.

Уже в ранньому віці в дитині закладаються основи її культури, у тому числі й культури поведінки та спілкування. Маючи такий базис, людина протягом свого життя прагне її підвищувати. До цього її стимулює бажання постійно відкривати для себе щось нове в навколишньому світі з тим, щоб адекватно в ньому орієнтуватися. Базис особистісної культури відповідає загальнолюдським моральним цінностям, які не підвладні часові і є надбанням всіх людей, бо створені протягом всієї історії людства. Те, що ми називаємо культурою, є людяність світу, яка зашифрована в усьому багатстві цінностей, норм, традицій, звичаїв тощо. І саме це, нагромаджене людством багатство, кожна окрема людина може і хоче зробити своїм надбанням і бути її носієм.

Культура, до якої людина приєднується з дитинства, багатогранна. Це художня культура, культура життєвого самовизначення, економічна культура, політична та правова, інтелектуальна та моральна, екологічна та фізична, культура спілкування та культура сімейних взаємин, професійна культура.

Аналіз свідчить, що саме культура спілкування тісно переплітається з усіма іншими названими компонентами, а культура психічної діяльності безпосередньо зв'язана з культурою життя особистості загалом.

Найбільш яскраво людина виявляється в діяльності з іншими під час виконання професійних обов'язків. Від культури поведінки, говоріння, слухання та мови часто залежать результати професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про професійну культуру, тобто про відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що ставляться саме до цієї професії. Людина, займаючись якимось видом діяльності, не тільки виявляє свої моральні якості, а й впливає через них на інших, йдучи до поставленої мети. Діяльність — це процес, за допомогою якого реалізується те чи інше ставлення людини до навколишнього світу, до завдань, які ставить перед нею життя, до інших людей.

Є цілий ряд професій, представникам яких треба не тільки знати, а й діяти відповідно до моральних принципів, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. Можна назвати професії лікаря, вчителя, судді, священнослужителя. Ці професії виникли дуже давно, і з їх появою пов'язане поняття професійної моралі. І хоч деякі професії, скажімо, менеджера або маркетолога, з'явилися не так давно, проте успішність їх діяльності теж цілком залежить від дотримання ними моральних норм та принципів.

Професійна мораль — це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика. Коли говорять про професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей

спеціалісту допомагає професійна совість. Вона пересікається з такими поняттями як професійна честь, професійна справедливість. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними під час спілкування ділових проблем. Ділова етика регулює відносини бізнесмена з партнерами, керівника організації з підлеглими. На жаль, серед тих, хто сьогодні займається бізнесом, є люди, дії яких вступають у суперечність з чинним законодавством і моральними цінностями.

За останні десятиріччя моральні цінності у професійній діяльності змінилися — раніше вищими були суспільні інтереси, тепер — індивідуальні. Кожний прагне власного самозбагачення, більше того — досягти успіху за рахунок інших. Це — шлях у нікуди. Професійна діяльність має бути спрямована на досягнення двох цілей: індивідуального і суспільного блага, які перебувають у взаємодії. Так і діє справжній професіонал. Він розвиває свою справу, і це сприяє розвитку суспільства. За свою працю він має отримувати добру платню, користуватися повагою, відчувати, що цінують його професійний таланти. Тоді людина відчуватиме задоволення життям. І, навпаки, незадоволеність професійною діяльністю може призвести до появи в людини негативних рис, навіть до душевного розладу. Розуміючи це, багато компаній, фірм, організацій вживають заходи щодо створення в колективах такого морально-психологічного клімату, який би сприяв професійному зростанню працівників, встановленню довірчих відносин у спілкуванні між колегами, з партнерами та клієнтами, приділяють багато уваги дотриманню працівниками службового етикету.

2. Етикет як сукупність правил поведінки людини.

Етикет — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом.

Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від морального змісту форму, яка має суворо канонізований характер. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Проте якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недоброзичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію “духу та тіла” (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, якщо в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка — результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково видатні гуманісти минулого про етикет говорили так: “Хороші манери складаються з дрібних самопожертв” (Р. Емерсон); “Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує свій образ” (И.- В. Гете); “Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе” (Л. Толстой); “У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, аніж розумна людина” (Ж. де Лабрюєр).

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення “ні”. Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства (наприклад, з Древнього Китаю та Японії — прояв поваги до старших за віком людей, з Древнього Риму — звичай гостинності).

В Америці у 1946 році було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, “перша дама етикету”, як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути нові форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, нові форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось застиглим, встановленим раз і назавжди [6]. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і поза межі Америки. У різних країнах стали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з’явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Дворянських дітей з дитячих років вчили етикету гувернери. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління.

3. Моральні основи етикету.

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону — етикет, норми якого досить значущі в моральному плані. Етикет — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію "духу та тіла" (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, коли в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка — це результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково, великі гуманісти минулого про етикет говорили так: "Гарні манери складаються з дрібних самопожертв" (Р. Емерсон); "Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує свій образ" (Й.В. Гете); "Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе" (Л. Толстой); "У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, ніж розумна людина" (Ж. де Лабрюйєр).

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення "ні". Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм одного народу, поступово стають надбанням всього людства (наприклад, зі Стародавнього Китаю та Японії — прояв поваги до старших за віком людей, зі Стародавнього Риму — звичай гостинності).

Мабуть, можна сказати, що моральні постулати є незмінними, а етикет може змінюватися у часі й просторі. В Америці у 1946 р. було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, "перша дама етикету", як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим

вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось сталим, встановленим раз і назавжди. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і за межі Америки. У різних країнах почали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж. Для того щоб досягти цього, японці, наприклад, на різноманітні форми навчання з етики й моралі підприємництва, ділового етикету, культури спілкування, витрачають нині до 700 млн доларів на рік.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їх манери та уподобання, вміння тримати себе в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та прояви етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Для дворянських дітей етикет з ранніх років був предметом, якому їх спеціально навчали вихователі, — гувернери. Тут дітей вчили, як стояти, як ходити, як сидіти, як їсти, що і як одягати. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління. Норми та правила поведінки, які з'явилися на ранніх етапах розвитку суспільства і лише з часом отримали загальну назву "етикет", виникли із потреби людей до спільної діяльності. Пізніше вони пристосовувалися відповідно до матеріального становища людей та їхнього місця в суспільній ієрархії.

Етикет містить ті вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з

посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Проте, якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недобррозичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Моральною основою етикету є розроблені суспільством правила співжиття людей, які забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини до встановлення з іншими справді людських стосунків, що базуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Спілкування між людьми сприяє їхній здатності відчувати та співчувати, переживати та співпереживати, бути совісними, милосердними, доброчесними та порядними. Завдяки соціальному та моральному прогресу відбувся перехід від ритуалізованого стереотипу поведінки до розвиненої раціоналізованої мотивації, де головну роль відіграє моральна рефлексія, тобто осмислення своїх дій та вчинків. Водночас правила етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть — тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має внутрішню межу, яку вона не може переступити за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.). Вона не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим паче підлеглого), буде з ним ввічливою, тактивною, коректною, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність — це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою. Ось, наприклад, деякі правила етикету, прийнятого на світських раутах: розмовляти лише про приємні та цікаві речі; не обговорювати особисте життя та зовнішність присутніх, ставлення до релігії та політики, ділові проблеми; не скаржитися; посміхатися та ін. Є етикетні ви-

моги, які виявляють повагу одне до одного: молодшого до старшого за віком, чоловіка до жінки. Існують спеціальні протокольні служби, які стежать за дотриманням етикету у взаєминах з іноземцями, особливо на рівні офіційних переговорів. Іноді ці етикетні тонкощі дратують, але водночас вони допомагають висловлювати почуття поваги і симпатії (іноді й антипатії), бо етикет — це мова символів. Треба пам'ятати, що не етикет керує людиною, а людина використовує етикет для того, щоб краще взаємодіяти з іншими.

Людина протягом життя перебуває "у стані становлення", розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини — темпераменту, характеру, здібностей. Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніку гуманного спілкування, стає мікроагресором; припускаючись грубощів, може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціальне небезпечними.

4. Особливості ділового етикету

Попри універсальний характер етикету, є певні особливості його прояву в сім'ї, у громадських місцях, на роботі. Далі розглянемо особливості ділового етикету в єдності з етикою, оскільки лише за такої умови вони є плідними, бо сприяють ефективній взаємодії керівника і підлеглих, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами. Коли говорять про діловий етикет, мають на увазі встановлений порядок поведінки, що задовольняла би всіх учасників, які обговорюють певну проблему. В офіційній сфері діє міжнародний принцип, за яким ставлення до особи визначається її чином чи посадою, яку вона займає. У цій сфері кожна особа є представником фірми, організації, навіть держави, і тому етикетні правила вимагають ставитися до неї з повагою, незалежно від віку чи статі. Молода людина може бути керівником великої фірми, а підлеглий бути за віком таким, як його батько. Тому діловий етикет передбачає, що на рівних спілкуються ті, хто займає однакове становище,

скажімо, в бізнесі чи в політиці. Ділова жінка, яка хоче мати успіх у бізнесі, не може розраховувати на якесь особливе ставлення до себе.

Є певні особливості етикету в організаціях, де працюють люди. Тут різновидом етикету є службовий. Службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей там, де відбувається їхня професійна діяльність — на виробництві, в будь-якій організації (тут і далі під словом організація в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей — фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо). Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих загальним виробничим процесом. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких передбачено етичні норми взаємин та правила службового етикету.

У книзі англійських консультантів з управління М. Вудкока та Д. Френсіса ("Раскрепощенный менеджер") наводиться такий епізод з роботи однієї англійської компанії: "Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні на ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія принесе хороший прибуток, але натомість зазнали істотних збитків. Виконавчий директор філії сказав: "Наше становище гіршим вже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, треба проаналізувати проблему. У чому наші помилки?" Присутні довго мовчали, а потім один із них сказав: "Річ у тім, що ми погано організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості, порушуються етичні норми". Усі погодилися з тим, що етичними та соціально-психологічними проблемами керівництво філії не займалося. Дійшли висновку: щоб забезпечити стабільні прибутки, усі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі мають виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі". Цей приклад свідчить, що в міру ускладнення виробничих завдань, які доводиться розв'язувати, керівникам дедалі більше

уваги треба приділяти дотриманню всіма працівниками, незалежно від посади, загальноприйнятих етичних норм, службового етикету. Звичайно, дотримання етикету не є самоціллю. Він не повинен заважати роботі, виконанню виробничих завдань.

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм та правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на "Ви". Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в однакових умовах, то чоловік не буде сидати, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на її столі мають бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно та доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок — у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

У багатьох зарубіжних фірмах багато уваги приділяється саме створенню сприятливого морально-психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання правил етикету. У багатьох японських фірмах, офісах працівники сидять обличчям один до одного, аби легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їхній керівник, з яким у таких умовах легше розв'язувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники тут не мають жодних відмінностей щодо умов праці та відпочинку. Це дає їм не лише відчуття рівноправності, а й однакової відповідальності. Працівників часто збирають разом, щоб обговорити питання політики фірми, етики бізнесу. При цьому не стільки даються рекомендації зверху, скільки вислуховується думка підлеглих.

Багато великих фірм та корпорацій на Заході вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Зараз це вже норма, а не виняток.

Досвід США, Німеччини, Японії у цьому напрямку показує, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупуються. Для фірми набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід етико-психологічної підтримки працівників. У деяких вищих навчальних закладах, наприклад, створено психологічні служби, завданням яких є сприяння повноцінному особистісному й інтелектуальному розвитку студентів, профілактика і корекція відхилень у ньому. На окремих підприємствах України створено протокольні служби. Проте такий досвід поки що впроваджується дуже повільно. Більшість керівників ще не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей. Не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

5. Норми поведінки керівника

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто страшніші за фізичні. Морально-психологічний стан в організації багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою і моральними якостями.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно якостей і стандартів поведінки, необхідних керівникові. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей зазначалися такі: вміння чітко

формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних стосунків з працівниками та клієнтами.

Керівник не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди перший вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з жінкою або людиною, старшою за віком, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність свого підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо щось не виходить, то слід вибачитися і пояснити причину. Керівник має завжди пам'ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник вміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягатися, говорить чітко і дохідливе. Якщо керівник не береже свого часу, то його

підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий — хоча йому і не подобається бути покараним — поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з якоюсь пропозицією, підтримають його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення установи правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній значно збільшується кількість працівників, зростає кількість партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника повинен відповідно змінюватися в напрямку деталізації етичних норм та правил.

Люди, які прийшли до керівництва організаціями, мають, звичайно, різні підготовку, попередній досвід, моральні якості, але їх умовно можна поділити на:

— "системознавців", які відмінно організують взаємодію служб, працівників, налагоджують управління до точності годинникового механізму. У спілкуванні вони не знають пощади іншим людям, бо для них неухильне виконання рішень понад усе. У людях бачать тільки відповідність їх створеній системі;

— "людиознавців", які вважають найважливішим звертатися до інтересів і мотивів людей, до їхнього розуму і почуттів. Спілкуючись з підлеглими, вони "роздмухують" у них іскри ініціативи, завдяки чому підлеглі розмірковують, шукають, вносять ідеї, які керівник всіляко підтримує.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії управлінців, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не принижуй гідності працівника, краще проаналізуй його дії;

— не пред'являй претензій до працівника у присутності інших, краще висловлюй їх наодинці;— не треба боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;

— якщо треба висловити негативну оцінку, то мову слід вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;

— не обмежуй самостійність і свободу людей, треба їм довіряти і сприяти їх ініціативі, бажанню генерувати ідеї та ін.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місцезнаходження в кабінеті залежно від рангу та мети візиту відвідувача:

— якщо візит офіційний — господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;

— якщо візит неофіційний — зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;

— якщо візит дружній — господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Має, звичайно, значення і те, в якому приміщенні відбувається зустріч, як розташовані меблі, чи дотримано єдиного стилю, в якому облаштовано кабінет. Ще давньокитайські філософи говорили про те, що речі, які оточують людину, впливають на її справи. Приймаючи відвідувачів, не можна фамільярно розмовляти з підлеглими та критикувати їх. Якщо своєчасно господар не зміг прийняти відвідувача, треба вийти до нього і перепросити, пам'ятаючи, що час — це гроші. Є ще багато інших етичних вимог і особливостей в роботі керівника, і як правило, він їх набуває у процесі своєї ділової діяльності.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих

часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом пошуку та помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їх поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо.

6. Етика та етикет у взаєминах з клієнтами.

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини установи з клієнтами. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийняте якесь рішення, його треба дотримуватися. Віце-президент компанії "IBM" по маркетингу Ф. Роджерс пише: "Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачені час і нерви. Якщо ви зателефонували, і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: "Зачекайте хвилинку". У приймальній офісу вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах. Повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки та листи, якщо в останню хвилину без поважних причин відмінюєте зустріч або спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення".

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений строк. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

Неабияке значення у відносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується. У цьому проявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню довготривалих взаємовідносин з діловими партнерами.

Наведені приклади свідчать, що застосування етики та етикету дає практичний результат — встановлення надійних взаємовідносин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.