

Лекція № 9

Тема лекції: **ОСНОВНІ ВИДИ ЕТИЧНИХ НОРМ У ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ**

План лекції

1. Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих.
2. Гендерні засади ділових відносин в організації.
3. Особливості взаємин з колегами, клієнтами та партнерами.

Зміст лекції

Питання 1. Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих.

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. 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 нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в організації.

□ Протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.

□ Партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

□ Компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

□ Уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

□ Прилаштування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

□ субординаційній. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

□ службово-товариській. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

□ дружній. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті 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 можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Відносини управління і підпорядкування прийнято називати відносинами в колективі "по вертикалі". Кожен керівник і менеджер виявляється залученим в обидва типи відносин – і "по горизонталі", і "по вертикалі".

Керівництво – це процес зовнішньої соціальної організації і управління спілкуванням і діяльністю членів групи, лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування.

Таким чином, керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Лідер – найавторитетніший член групи, за яким вона визнає переваги в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях.

Ефективність керівної діяльності багато в чому залежить від авторитету керівника – визнання достоїнств, переваг, здібностей особистості.

Можна сказати, що авторитет – це впливовість індивіда, заснована на займаній ним посаді, статусу, а також визнання оточуючими за індивідом права на прийняття рішень в умовах спільної діяльності. Авторитетом може користуватися людина, не наділена відповідними повноваженнями, але служить свого роду моральним еталоном і тому володіти високим ступенем прийнятності для оточуючих. Для того щоб авторитет посади керівника поєднувався з авторитетом його особистості, керівник повинен об'єднати в собі лідерські та керівні якості.

Питання 2. Гендерні засади ділових відносин в організації.

Українське суспільство все більше усвідомлює, що лідери бізнесу є однією з дійових сил, здатних вивести економіку країни з кризи та сприяти її розвитку. ХХ століття ознаменувалось масовим виходом жінок з тихого домашнього існування в світ вільного підприємництва. Самовідданість і наполегливість допомогли їм випередити чоловіків у багатьох сферах життя.

Реформи початку 90-х років минулого століття значно ускладнили становище жінок на ринку праці. Їх боляче торкнулися такі процеси, як зростання безробіття, фемінізація бідності, втрата конкурентних позицій у зоні кваліфікованої, особливо інженерного праці. Однак, незважаючи на вказані перепони, саме жінка краще пристосувалася до умов ринкової економіки.

Жінка легше змінювала професію чи заняття й у більшій мірі була здатною до постійного «безперервного» навчання. В цілому, жінка набагато ретельніше вивчає досвід тієї чи іншої галузі, тоді як чоловік намагається експериментувати сам, нехтуючи вже існуючим досвідом. Жінка і вищу та другу вищу освіту хоче опанувати з більшою, ніж чоловік, користю для свого майбутнього, в той час як чоловік частіше для престижу.

Ключовим аспектом гендерної нерівності є проблема працевлаштування жінок. Часто кращі посади дістаються чоловікам і жінки перебувають у значно гірших трудових умовах, мають менше можливостей кар'єрного зростання,

працюють переважно в низькооплачуваній сфері, зазнають труднощів при працевлаштуванні.

Ця проблема не оминула і Україну. Питома вага жінок серед безробітних з кожним роком зростає.

Гендерний дисбаланс стосується і оплати праці. Досить часто за однаковий обсяг виконаної роботи жінки отримують нижчу заробітну плату ніж чоловіки.

Аналізуючи жінок та чоловіків у бізнесі можна зробити висновок, що жінки попри усі перепони, а саме, гірші умови праці, низьку ймовірність кар'єрного зросту, нижчу заробітну плату досягають тих же успіхів, як і представники протилежної статі.

Чоловіки в бізнесі намагаються поводитися як володарі і тримати під контролем всі аспекти діяльності. Натомість, жінки часто беруть на себе роль „няньки” і завжди намагаються досягнути консенсусу, часто використовують демократичний стиль керівництва.

Фахівці Міжнародної фінансової корпорації (IFC) дійшли висновку, що в Україні жінкам значно складніше вести бізнес. Жінкам важче розпочати бізнес, бо немає доступу до ресурсів. Приватизація в Україні фактично пройшла повз жінок і 95 відсотків капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5 відсотків.

Лише 6 відсотків жінок-бізнесменів керують великим бізнесом, підприємствами з понад 250 співробітниками. Бізнесом у промисловості займається 2% жінок. Найбільша група жінок-підприємниць – передпенсійного й пенсійного віку. Для них бізнес, як правило дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Є суттєва різниця і в заробітній платі жінок і чоловіків за працю рівної цінності.

Гендерний стереотип – це спрощений, стійкий, емоційно-забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок.

Стереотипи проявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, міжособистому спілкуванні, міжгруповій взаємодії.

Гендерні стереотипи визначають статусні характеристики чоловіків та жінок, закріплюючи домінуюче становище чоловіків і дискримінаційні практики щодо жінок.

Основні стереотипні погляди на жінку в патріархальному суспільстві можна сформулювати так:

жінка не повинна бути розумною (розум жінки полягає в тому, щоб приховувати його від чоловіка);

у жінки існує особливе жіноче щастя (аби вдома з дітьми і чоловіком все було добре);

жінка повинна підлаштовуватися під чоловіка, забезпечуючи йому спокій і комфорт (що і як треба зробити, щоб чоловік був задоволений);

жінка повинна терпіти і зберігати важкі для неї стосунки (тобто миритися з насиллям стосовно неї і дітей, заради яких часто і декларується збереження сім'ї);

жінка повинна мати обов'язковий набір психологічних якостей (добра, ніжна, слухняна, залежна, м'яка, слабка тощо);

жінка повинна бути красивою, доглянутою (при цьому експлуатація жіночого образу в рекламі модного одягу, косметики та інших товарів), щоб добре влаштуватися в житті, тобто вдало одружитися;

жінці дозволяється відкрита емоційна реакція і навіть прояв вербальної агресивності, капризність. Вважається, наприклад, що чоловік повинен бути витриманим, врівноваженим, безпристрасним у взаєминах з іншими людьми. М. Джекмен і М.Сентер виявили, що лише 22% чоловіків вважають, що обидві статі однаково емоційні.

жінка має бути молодою і не обтяженою дітьми, щоб успішно просуватися в кар'єрі.

Гендерний стереотип перш за все спрямований на повторення вже відомих моделей співіснування двох статей, оскільки може забезпечити ефективну взаємодію у подібній до колишніх умов ситуації. Наслідки деструктивного вияву гендерних стереотипів є досить помітними зокрема і в сучасному українському суспільстві.

Якщо ж визначати стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності і в діловій сфері, то серед них можемо виділити такі:

небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;

перешкоди кар'єрному зростанню за гендерним принципом;

сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;

скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;

надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;

засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;

наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;

більші можливості у чоловіків знайти добреоплачувану роботу;

нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;

наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків. Як же в цій ситуації гендерної нерівності ведуть себе жінки? Вони вдаються до, так званих, захисних стратегій;

“занадто активне функціонування на роботі”, тобто жінки проводять на робочому місці більше часу, ніж чоловіки, аби довести, що вони хороші спеціалісти;

□ “фемінний стиль”: використання специфічно жіночих способів ділових переговорів з чоловіками (наприклад, кокетство, лестощі, применшення своїх здібностей);

□ “робота за сценою”: жінки частіше за чоловіків беруться виконувати роботу, яка не оплачується; залагоджують конфлікти, проводять додаткові заходи;

□ “материнські здібності”: по відношенню до колег-чоловіків (особливо з високим посадовим статусом) жінка виступає в ролі турботливої матері: вона уважно вислуховує їх проблеми, піклується про них і, в такий спосіб, домагається зміцнення свого впливу в організації;

□ застосування “маски”: жінки приховують своє приватне життя, уникають розмов про дітей, щоб не заробити ярлик “менш ефективних співробітників” (до цієї стратегії особливо часто вдаються жінки, які думають про кар’єру керівника).

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх прояви в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів:

□ жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;

□ жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед керівництвом, ситуаціями та обставинами;

□ у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;

□ жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;

□ жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

Існують відмінності і в мотивації дій. Як показують дослідження, для жінок характерна велика диференціація мотивів, а для чоловіків – актуальними є реалізація більш високих потреб. Складнощі задоволення потреби в самореалізації у жінок ведуть до частих внутрішніх розчарувань і, як наслідок, до невиходу на роботу через хворобу та з інших поважних причин. Це пов’язано із суперечливим прагненням жінок до успішності і в професійній, та сімейній сферах.

Жінки в роботі частіше орієнтовані на незалежність, стабільність, безпеку, професійну компетентність. Крім того, важливим мотивом вибору роботи для жінок є умови праці, санітарно-гігієнічні характеристики діяльності, організація роботи.

Жінка в оцінці власної праці в істотній мірі орієнтована на похвалу чи негативну оцінку з боку інших співробітників. Потрібно зазначити, що для робітниць важливою є не тільки оцінка її професійної компетентності, а й її особистих якостей (в тому числі фізичних достоїнств і недоліків).

Чоловіки орієнтовані на розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя, жіноча логіка, її дії, рішення продиктовані інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока

Враховування психологічних особливості представників різних статей, дозволять створити сприятливу атмосферу для здорових ділових стосунків.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, що є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці:

- жінка перша подає руку для рукостискання;
- жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;
- в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;
- в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якесь важке обладнання;
- чоловік поступається жінці дорогою.

Таким чином, на думку багатьох дослідників, чоловіки і жінки мають практично рівні психологічні можливості для управління підприємством, і характеристики статі практично не виступають обмежувачами для ефективного менеджменту. Психологічними складовими успішності обох статей є інтуїція та бізнес-чуття, лідерські здібності проектування успіху і прямування до нього, відповідальність, управління емоційним станом, психологічна зрілість.

Питання 3. Особливості взаємин з колегами, клієнтами та партнерами.

Ділове спілкування – це перш за все спілкування між співробітниками у межах одного колективу фірми, підприємства, організації. І процес спілкування, і його результати багато в чому залежать від тих людських відносин, того морально-психологічного клімату, який встановлюється в колективі.

На ці взаємовідносини можна впливати, оптимізувати їх, формуючи в колективі атмосферу, найбільш сприятливу для досягнення успішних результатів. Але для цього необхідно перш за все знати, що являє собою колектив, яка його структура, функції і закономірності взаємин, які складаються між працівниками, а також між керівником і підлеглими.

Колектив – це група людей, об'єднана спільними цілями і близькими мотивами спільної діяльності, що лежать в руслі суспільних інтересів (наприклад, в сфері виробництва, бізнесу, освіти тощо).

Кожен колектив незалежно від характеру своєї діяльності виконує наступні функції:

- здійснення певного виду праці – продуктивного, підприємницького, навчального та ін. (виробнича функція);
- включення особистості через працю в життя суспільства (соціальна функція);
- формування в особистості якостей, необхідних для даного виду діяльності і для суспільства в цілому (виховна функція).

Колектив – це вища стадія розвитку групи. Ознаками колективу є:

- наявність загальної та суспільно-значимої мети спільної діяльності;
- особистісна значимість загальної мети для всіх членів групи;
- наявність особливої структури відносин між членами групи, яка опосередковується змістом спільної діяльності, її цінностями, принципами, цілями і завданнями.

Рівень зрілості колективу визначається як здатність групи ставити актуальні і реалістичні загальні цілі, що відповідають індивідуальним цілям кожного члена колективу, будувати і в разі необхідності змінювати структуру взаємин для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю.

Основні показники рівня зрілості колективу:

- згуртованість колективу (збіг оцінок та установок членів групи по відношенню до істотних сторонах спільної цілеспрямованої діяльності);
- організованість колективу (здатність створювати і зберігати стійкої свою структуру в ситуаціях невизначеності, поєднуючи різноманітність думок і форм ініціативного поведінки з єдністю дій його учасників);
- спрямованість колективу (соціальна значимість поставлених цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтації і норм);
- емоційна ідентичність (здатність групи до співпереживання з кожним її членом);
- спрацьованість колективу (максимально можлива продуктивність спільної діяльності при мінімальних емоційно-енергетичних витратах на взаємодію, що супроводжується високою суб'єктивною задоволеністю);
- інтелектуальна комунікативність (здатність створювати оптимальні шляхи взаємоінформування у визначенні загальних позицій, суджень, прийняття групових рішень).

Згідно сучасним науковим уявленням, структура відносин у будь-якому колективі є багаторівневою.

Перший рівень – це формальні, регламентовані відносини. Другий рівень – це відношення членів колективу до реалізованої виробничої мети, мотивація їх трудової діяльності, її соціальний і особистісний сенс для кожного працівника. Третій рівень – це міжособистісні відносини, опосередковані змістом виробничого процесу, його цілями, завданнями, прийнятими в колективі принципами і ціннісними орієнтаціями, "неписаними" моральними вимогами і традиціями. Четвертий рівень – це міжособистісні відносини, не пов'язані з

спільною діяльністю і засновані на особистій симпатії або антипатії, повазі чи неповазі і т. д.

Забезпечення оптимального клімату у відносинах "по горизонталі" сприяє дотримання ряду вимог, що пред'являються до всіх членів колективу, у тому числі і до його керівника.

□ Самоврядування і самоконтроль над власною поведінкою, формування в собі якостей, необхідних справі, приємних оточенню, що сприятимуть вашому власному успіху і просуванню. Американці називають це "to make one's self" – "зробити самого себе" – і вважають таке прагнення невід'ємною якістю ділової людини.

□ Координація власної поведінки, потреб, інтересів, настрою з оточуючими. Неприпустимо розпускатися, виправдовуючи себе тим, що ви холерик або що у вас неприємності вдома. Японці, наприклад, ніколи не будуть демонструвати на людях своє роздратування, горе чи поганий настрій, бо вважають, що недопустимо негативно впливати на оточуючих.

□ Терпимість до недоліків, шкідливих звичок колег, до їхніх поглядів, переконань, думок. Основою такої терпимості повинна бути тверда впевненість у тому, що кожна людина має право бути такою, якою вона є; такою її і слід сприймати.

□ Прагнення до взаєморозуміння, бажання зрозуміти іншого, для чого необхідно "вийти з власної концепції до загальної системи координат", спробувати зрозуміти, що рухає іншою людиною. Можливо, у вас спільні цілі, але різне бачення шляхів їх досягнення або різні мотиви дій.

□ Здатність до співчуття, співпереживання. Це навіть не вимога (вимагати цього не можна), а скоріше очікуване, бажане. Моральність цієї якості в тому, що воно поширюється не тільки на "ближніх" – друзів, рідних, але і на "далеких" – просто членів колективу, не завжди навіть симпатичних нам.

Якщо ви хочете, щоб вас любили і спілкування з вами було приємним для оточуючих людей, якщо ви прагнете викликати хороше до себе відношення і бажаєте, щоб подібні відносини встановилися між усіма колегами, скористайтеся порадами, які дає з цього приводу Карнегі. Коротко їх можна звести до наступного:

- щиро цікавтеся людьми, проявляйте увагу до їхніх справ і проблем;
- доброзичливо і як можна частіше посміхайтесь людям, і вони відповідатимуть вам взаємністю;
- запам'ятовуйте імена людей, з якими ви спілкуєтесь, звертайтеся до них по імені та по батькові – людям це подобається;
- умійте слухати співрозмовника, спонукайте людину говорити про те, що для нього найбільш цікаво, і він буде вдячний вам;
- говоріть з людьми про те, що хвилює їх, а не тільки вас;

□ дайте співрозмовнику відчути себе особистістю, викличте у нього почуття самоповаги – і він буде безмежно вдячний вам.

Зовсім інша ситуація складається, коли люди не симпатизують один одному і, більше того, не докладають жодних зусиль, щоб згладити тертя і налагодити стосунки. В цих умовах важко розраховувати на взаєморозуміння, взаємоповагу. В колективі створюється важка морально-психологічна атмосфера, негативний мікроклімат, який створює відчуття психологічного дискомфорту.

Як правило, такі колективи мають невисокі виробничі показники, високу плинність кадрів та низький творчий потенціал.

Взаємовідносини з партнерами і конкурентами. У сфері підприємництва вже давно розроблено, а практикою комерційної діяльності відпрацьовано та визначено правила "ринкової гри" – взаємовідносини підприємців із партнерами і конкурентами. Мова йде про головний аспект взаємовідносин на ринку – конкуренцію, а точніше – етику конкуренції.

Конкуренція повинна бути чесною, шахрайство не припустиме. Тим підприємцям, хто веде "нечесну гру", ніколи не досягти справжнього успіху, тому що їм буде важко знайти партнера по бізнесу. Людей, які обдурюють, у діловому світі завжди засуджували. Той, хто припускається брехні та фальсифікації, більше втрачає, ніж виграє. Завоювання авторитету – складний і тривалий процес, однак, і 50% успіху.

Для відпрацювання стратегії та тактики конкурентної боротьби слід залучати цивілізовані методи. Необхідно знати основні характеристики продукції конкурента, щоб зробити свою продукцію чи послуги конкурентоспроможними.

Нині багато фірм практикують складання бази даних про конкурентів.

Це кропітка справа, яка потребує не тільки педантичності в оформленні, але й високого професіоналізму. Необхідно постійно відстежувати і поновлювати інформацію, аналізувати її і робити прогноз тенденцій розвитку конкурентів.

Сформований банк даних на кожного конкурента дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, розробити стратегію своєї діяльності. Це дозволить протриматися на ринку, стати лідером у галузі чи знайти в конкуренті партнера. Такої стратегії в конкурентній боротьбі дотримується більшість фірм і компаній.