

ТЕМА 2. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА

1. Місія, принципи та поняття професійної етики державного службовця
2. Норми, стандарти поведінки державних службовців
3. Правила ділового етикету
4. Службовий етикет
5. Норми поведінки керівника
6. Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу

1. Принципи, місія та норми етики державного службовця

Ключовим моментом для побудови професійної етики є усвідомлення призначення професії в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати професіонали, іншими словами – **усвідомлення місії професії**.

У сучасній Україні роль і значення державної служби постійно зростають. Вона вимагає від державних службовців не лише спеціальних знань, професійних навичок, а й глибокої ерудиції, уміння комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку. Державна служба має бути зорієнтована на норми демократичного громадянського суспільства й стати дійовим інструментом побудови такого суспільства. І сьогодні виявляється, щоб виконати ці проблеми необхідно зробити наголос на формуванні високої культури праці державних службовців. Для того щоб державна служба впливала на формування та розвиток прогресивної культури в суспільстві, вона сама повинна формуватися як етична система, бути носієм прогресивної суспільної моралі та її цінностей

Відповідно до Закону України «Про Державну службу» **державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.**

Державна служба здійснюється з дотриманням таких **принципів**:

1) **верховенства права** - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави.

Принцип верховенства права вимагає підпорядкування діяльності державних органів задоволенню і захисту прав людини, забезпеченню їх пріоритетності. Іншими словами, вся діяльність державної служби повинна спрямовуватись на служіння інтересам кожного громадянина і народу в цілому. Рішення і діяльність, спрямована на їх виконання, мають бути проникнуті ідеями соціальної справедливості, гуманізму, включати такі соціальні регулятори, як норми моралі, традиції, звичаї, які сформувались у суспільстві. Верховенство права передбачає законність рішень та діяльності, засновану на визнанні та беззастережному прийнятті найвищої цінності людини, її захисті від свавілля владних інституцій та посадових осіб.

2) **законності** - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Принцип законності означає, що професійна діяльність державних службовців здійснюється в рамках закону і на основі закону.

3) **професіоналізму** - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону. результаті систематичної і

безперервної освіти. Термін «професіоналізм» означає глибоке і всебічне знання та володіння практичними навичками у сфері суспільно корисної діяльності. Це здатність ефективно реалізувати спеціальні професійні знання, вміння і навички, зумовлена особистісними рисами і компетенціями. Професіонал повинен не тільки володіти певним комплексом знань у різних галузях, а й бути здатним генерувати оригінальні ідеї і пропонувати неординарні підходи і способи вирішення питань. Професіоналізм тісно пов'язаний з особистими рисами людини, її самовідданістю. Тому моральність, інтелігентність, чесність і порядність — це єдиний шлях до оздоровлення всього державного апарату. Представник державної влади повинен бути носієм найкращих моральних цінностей, оберегом найкращих традицій народу.

4) **патріотизму** - відданість та вірне служіння Українському народові. Для державного службовця цей принцип виявляється у відданості своєму професійному вибору, бездоганності у службових відносинах, відповідальному ставленні до дорученої справи, принциповості у стосунках із співпрацівниками і громадянами. Діяльністю службовця повинно керувати усвідомлення того, що він не заробляє, а виконує громадянський обов'язок; не працює, а служить, турбується не тільки про себе, а діє для загального блага, служить «в чужих інтересах». Цей принцип знайшов своє відображення в тексті «Присяги державного службовця», де він зобов'язується вірно служити Українському народу, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави.

5) **добросовісності** - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) **ефективності** - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення **рівного доступу** до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження. Принцип рівного доступу до державної служби виступає засобом реалізації більш широкого принципу — принципу демократизму. Закріплений у ст. 38 Конституції та ст. 3 Закону принцип означає також створення рівних умов для проходження державної служби для всіх громадян України, яким виповнилось 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання. Головною вимогою є громадянство, рівень професійної компетенції, напрям підготовки (спеціальності) та вільне володіння державною мовою, що є новим важливим положенням Закону

8) **політичної неупередженості** - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків. Сутність принципу політичної неупередженості полягає в тому, що державний службовець повинен неупереджено виконувати свої обов'язки незалежно від партійної належності та особистих політичних переконань, не бути організатором страйків та не брати в них участі. Також під час виконання службових обов'язків він не має права вчиняти дії, що демонструють його політичні погляди або свідчать про особливе ставлення до політичних партій.

9) **прозорості** - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України. Принцип прозорості діяльності державних службовців нерозривно пов'язаний із принципом відкритості публічної адміністрації. Лише відкритість дає можливість спостерігати і наскрізь бачити, як працюють державні службовці. А це, у свою чергу, є запорукою доброго адміністрування. Вона, поперше, дозволяє будь-якій особі, яка відчула на собі результат такого адміністрування,

довідатись про підстави, які мав державний службовець для прийняття певного рішення чи вчинення дії.

10) **стабільності** - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Державна служба нерозривно пов'язана з мораллю, етикою, моральним складом державного службовця. Державні службовці мають величезний вплив на життя звичайних громадян. У багатьох випадках ці особи можуть ухвалювати рішення, які мають велике значення для повсякденного життя громадян, а також визнавати, відхиляти чи модифікувати прохання громадян про деякі послуги або дозволяти.

Основне завдання державного службовця: якісне та сумлінне виконання ним професійного призначення.

Професійне призначення державних службовців в демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину.

В “Загальних правилах поведінки державного службовця” формулюється суспільне призначення державних службовців України.

Суспільне призначення державної служби полягає в забезпеченні ефективного здійснення завдань і функцій Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових обов'язків.

Поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України і законами України (“Загальні правила поведінки державного службовця”).

Водночас слід мати на увазі, що державний службовець служить народові, але через державну організацію. Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є невід'ємною складовою феномену служіння чиновників народові.

Сьогодні існує різні стратегії діяльності держави, **різні розуміння професійної місії** державних службовців, зокрема “традиційна”, орієнтована на служіння народу та “модерна”, що має за мету надання послуг громадянам.

Сутність, домінуючі цінності, переваги та недоліки цих стратегій відображені в табл. 1.

Таблиця 1 - Підходи до місії державних службовців

Особливості	Підходи до місії державних службовців	
	Державна служба як служіння	Державна служба як надання послуг
Суть підходу	державна служба як священний обов'язок	державна служба як виробник послуг, як різновид найму
Домінуючі цінності	<ul style="list-style-type: none"> • громадянськість • рівність • представництво • відповідальність • нейтральність 	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на користувача • ефективність • змагальність • менеджеризм • гнучкість • ініціативність • партнерство
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на справедливість • усталені стандарти професійної етики • націленість на рівне ставлення до всіх громадян 	<ul style="list-style-type: none"> • чітко сформульовані вимоги до державних службовців • кількісні критерії ефективності • усвідомлена оптимізація структури та параметри органів державного управління
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність критеріїв ефективності роботи державних службовців • труднощі з оптимізацією роботи державної служби 	<ul style="list-style-type: none"> • втрата довіри громадян до державної служби як до представницького органу • руйнація традиційно міцної корпоративної етики • бізнес-імідж державної служби • підрив принципу службової лояльності службовця державі

Як перший, так і другий підходи мають свої переваги та свої вади. Найбільш продуктивним було б поєднання двох представлених підходів. У такому випадку моральне призначення державної служби виражалось б у формулі: “Державні службовці служать народу України, задовольняючи його потреби в послугах держави”.

Закон України «Про Державну службу» визначає **професійну компетентність** - *здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку*.

Таким чином, етика державних службовців характеризується як спосіб регулювання індивідуальної та колективної поведінки й узгоджується із культурою та субкультурою груп і установ. Основними поняттями професійної етики держслужбовця є :

— **«професійний обов’язок»**, в якому досить детально фіксуються службові обов’язки. Саме усвідомлення свого службового обов’язку спонукає представників цілого ряду професій ставитися до своєї справи з найбільшою відповідальністю. Професійний обов’язок стимулює самовіддачу, саме в ньому знаходить конкретне вираження почуття обов’язку Людини;

— **«професійна честь»**. У понятті професійна честь виражається оцінка значущості тієї або іншої професії в житті суспільства. Усвідомлення цієї значущості дуже важливе для державного службовця і складає основу професійної гідності, самооцінки своєї діяльності. Честь — це сукупність вищих морально-етичних принципів в особі. Залежно від характеру стосунків, в яких може знаходитися людина по відношенню до інших людей, виділяється декілька її видів. Первинне значення для людини, чим би вона не займалась, має громадянська честь: обов’язок усіх громадян дбати про інтереси своєї Вітчизни, множити її багатство, добре ім’я і славу, шанобливо відноситися до законів, підтримувати громадський порядок, піклуватися про людей похилого віку, дітей тощо. Громадянська честь чинить істотний вплив і на честь службову, принаймні, в тій частині, що пов’язана з високою соціальною значущістю державної служби й службової діяльності. Проте службова честь має і іншу, не менш важливу сторону, пов’язану з виконанням службовцями свого обов’язку: службова честь полягає в загальній думці інших про те, що людина, яка обіймає свою посаду, дійсно має усі необхідні для цього якості і в усіх випадках точно виконує свої службові обов’язки;

— **«професійна справедливість»**. Саме професійна справедливість, професійна совість і спонукає державного службовця бути справедливим, об’єктивним не піддаватися тиску «зверху» та ін.;

— оскільки спілкування з конкретною людиною складає більшу частину робочого часу основного числа державних службовців, можна з повною упевненістю говорити про таке поняття професійної етики, як **«професійний такт»**.

Необхідними якостями державного службовця є патріотизм, громадянськість, законослухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистоплотність тощо (більш детально торкне ос цієї теми в подальшому).

Проблема професійної етики державного службовця пов’язана з тим, що його діяльність має відповідати не тільки положенням Конституції і чинного законодавства, а й моральним принципам і нормам. При цьому етичний кодекс, яким державні службовці повинні керуватися, не просто спирається на загальноприйнятую мораль, а й конкретизує її вимоги відповідно до специфіки службової діяльності, неординарних обов’язків і повноважень, що покладаються на них.

2. Норми, стандарти поведінки державних службовців

На мікрорівні етика державного службовця, що орієнтована на служіння, виражається в культурі спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Навколо місії професії будується вся професійно-етична система державної служби (рис. 1).

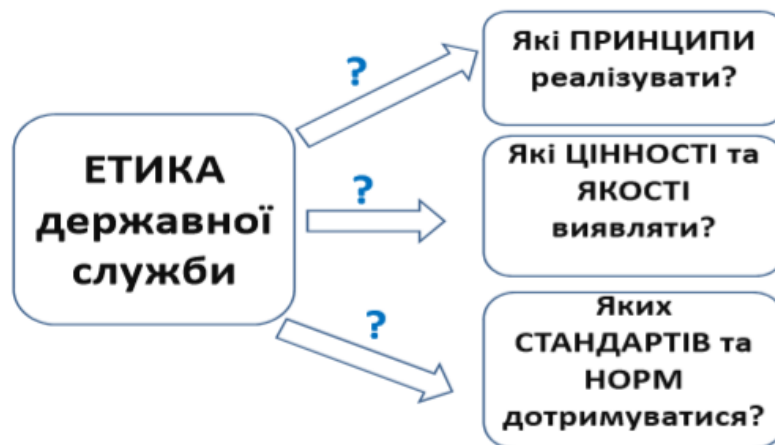


Рисунок 1 - Питання етики державної служби

Норми, стандарти поведінки державних службовців – це конкретні вказівки щодо того, як мають діяти представники державної служби, щоб їх поведінка відповідала їх суспільно-правовому статусу.

На державній службі фіксують **стандарти**:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян, верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, ввічливість, коректність тощо);

- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів державного органу, якнайкраще застосовувати здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи тощо);

- внутрішньо-службової поведінки – поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);

- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;

- ділових відносин державних службовців з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;

- управління конфліктом інтересів;

- антикорупційного поведіння (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо);

- поведінки з конфіденційною, службовою інформацією;

- прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);

- службових викриттів тощо.

В Законі України “Про правила етичної поведінки” фіксуються правила поведінки представників державної влади та місцевого самоврядування щодо законності, пріоритету інтересів, політичної неупередженості, толерантності, об’єктивності, компетентності і ефективності, формування довіри до влади, конфіденційності, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди або дарунка (пожертви), декларування майна, доходів, витрат і зобов’язань фінансового характеру).

При визначенні рівня професіоналізму державного службовця мають обов’язково оцінюватися його особисті професійно необхідні моральні якості та дотримання ним професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки.

3. Правила ділового етикету

У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху. Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен почуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Ввічливі професійні манери є ключовим компонентом якості (яка і привертає увагу до товару/послуги та ін.).

В сучасному діловому світі дотримання правил етикету відіграє важливу роль. Їх неприпустимо порушувати, так як і в комерції неприпустимо не звертати уваги на економічні показники і основні положення підприємництва. Дотримання правил ділового етикету відображає ваш професіоналізм і серйозний підхід до справи, а їхнє недотримання свідчить про те, що з вами краще діла не мати. Етикет є однією із складових вашого ділового образу і досвідчені ділові партнери звертають увагу також і на цей аспект вашої поведінки. Розглянемо основні правила ділового етикету:

Перше правило - *будьте пунктуальні*

Дуже важливо правильно організувати та розрахувати час. Планування та пунктуальне виконання всіх запланованих справ є ключем до успіху. Запізнення є некоректним відносно людини яка вас чекала. І навіть найщиріші вибачення та запевнення про неможливість прийти вчасно не здатні повністю загладити провину, оскільки навіть на рівні підсвідомості залишиться певний неприємний осад, що буде означати дещо негативне ставлення по відношенню до вас.

Друге правило - *не говоріть зайвого іншим*

У кожного мільйонера є певні секрети для досягнення успіху, але ні один не розкаже їх вам. Не варто казати про справи у власному бізнесі, оскільки іноді навіть найменший натяк може вплинути на діяльність конкурента.

Третє правило - *не будьте егоїстом*

Не можна успішно вести справи, не зважаючи на думки й інтереси партнерів, клієнтів, покупців. Часто саме егоїзм стає на заваді до досягнення успіху. Дуже важливо терпимо відноситись до свого опонента чи партнера, навчитися вислухати та пояснити свою точку зору.

Четверте правило - *одягайтеся так, як заведено у товаристві*

Одяг є демонстрацією вашого смаку та статусу в суспільстві. Не варто легковажити цим правилом. Зовнішній вигляд є першою річчю на яку звертає увагу людина і це відразу настроює її на відповідний лад.

П’яте правило - *слідкуйте за чистотою мови*

Усе, що ви говорите й пишете, повинне бути викладене гарною мовою, правильно. Вміння спілкуватись, грамотно вести дискусію і переконувати опонента є дуже важливим для ведення переговорів. Слідкуйте за своєю вимовою, дикцією та інтонацією. Ніколи не

вживайте нецензурної лексики і образливих виразів. Однак не забувайте, що вміння слухати співрозмовника є не менш важливим аспектом спілкування.

Це загальні правила, яким необхідно слідувати завжди. Однак діловий етикет не обмежується зазначеними рекомендаціями. Є безліч правил поведінки у повсякденному діловому житті. Розглянемо ключові з них та визначимо відмінність ділового етикету від світського.

СТАРШИНСТВО В ЕТИКЕТІ

У Старому завіті сказано: «Перед обличчям сивого встань, і вшануй лице старця ...» (Левит, 19:32). У цій фразі сформульована основна вимога етикету про необхідність віддавати перевагу старшим за віком. Ця данина поваги мудрості і досвіду властива культурам усіх без винятку народів.

З розвитком людського суспільства право на увагу також закріплюється за жінками.

У **світському етикеті** країн Європи та Америки старшинство розподілилося таким чином:

- старший за віком;
- жінка:
заміжня, вдова,
розлучена, незаміжня;
- чоловік:
одружений, неодружений.

У **офіційній, діловій сфері** діє міжнародний принцип переваги рангів, тобто відношення до персони визначаються насамперед її чином та посадою, яку ця особа займає. Цей принцип і визначає правила спілкування, які склалися в діловому світі між людьми.

У державні службі на вас дивляться як на представника влади, що займає певну посаду, і зважають на вашими - в першу чергу - діловими перевагами (здоровий глузд, порядність, успішне ведення справ тощо). Вік, стать - це не козири у діловій грі, тому що вони не замінюють досвід і здібності. Важливо - що ви можете зробити.

Діловий етикет передбачає, що *ви маєте право спілкуватися на рівних, якщо стоїте на одній сходинці менеджменту*. Наприклад, обмінюватися привітаннями або співчуттями може голова відомства - з головою відомства, заступник міністра - із заступником, начальник відділу - з начальником відділу. Так, начальник відділу не може посилати вітання керівнику департаменту - буде порушена ієрархія.

Негідну поведінку щодо себе може пробачити приватна особа, але не може допустити посадова особа, тому що він представляє не тільки і не стільки себе, скільки свою організацію. Відступаючи від загальновизнаних вимог ділового етикету або порушуючи їх, ми наносимо шкоди престижу, честі і гідності всієї організації, її керівникам, державі вцілому а не лише окремій посадовій особі, яка представляє цю організацію.

Кодекс хорошої поведінки, включає такі поняття, як ввічливість, гідність і такт і стосуються усіх однаково.

Ділові спроможності і успіх у бізнесі не мають статі. Ділова жінка, яка бажає бути профі і вигравати в конкуренції нарівні з чоловіками не вимагає до себе особливого ставлення й не приймає ті знаки уваги, на які може розраховувати у світському та особистому житті. Немає «чоловічого» і «жіночого» ділового етикету, а є дві форми поведінки - ділова і дружня. У діловому світі жінка рівна з чоловіком. Коли маєте сумніви, як вести себе з жінкою у діловій ситуації, згадайте, як би ви поводитися, якби на її місці був чоловік, а не жінка.

ПРЯМУВАННЯ В ПРОЦЕСІЇ

Виходи з приміщень (з кімнати, з кабінету) в діловому світі перевага надається за чином, у світській компанії - перевага старшому за віком або жінці.

У **ліфті** завжди першим входить чоловік; ліфт - «небезпечна зона». Постарайтеся не стояти спиною один до одного і не розглядайте тих, хто стоїть поруч. Якщо в ліфті присутні сторонні, не ведіть особистих бесід. Виходимо з ліфта за принципом зручності: хто ближче

до дверей, але якщо вас дві-три людини і це не створить зайвої суєти, то вийти першими повинні або старші за рангом (публічне влада) або старші за віком, жінки (світська компанія).

Йдете **по коридору** - в офіційному світі це називається «проходження в процесії» - особа, якій ми надаємо перевагу, - праворуч. Це може бути людина, що займає більш високу посаду, а якщо ми не пов'язані службовими відносинами, то - жінка. Прийнято людям у військовій формі йти праворуч - для зручності віддавати честь (за старих часів - діставати шпагу). У світському суспільстві, якщо йдуть дві жінки і один чоловік, то він у центрі, праворуч - старша за віком або заміжня (вдова, розлучена). Якщо одна жінка і два чоловіки, жінка - в центрі, але в цьому випадку їй не потрібно двох чоловіків брати під руку.

Сідають у машину і виходять першими глава ділової делегації або жінка зі світського оточення.

В парадні двері входимо згідно старшинства.

Сходами вгору першим йде глава делегації або чоловік (жінці, що йде на сходинку нижче, навіть зручніше тримати під лікоть чоловіка). По сходах до низу першим йде знову-таки глава делегації або жінка.

ВІТАННЯ

Формула вітання в сучасному етикеті така: *легкий уклін і усмішка*.

Порушенням етикету вважаються галасливі, нестримані вітання.

Ритуал вітання двох ділових колег, коли вони йдуть назустріч один одному, такий:

- ♦ ви побачили знайомого;
- ♦ ваш погляд спрямований вниз;
- ♦ коли між вами відстань близько трьох метрів, ви обидва піднімаєте очі і вітаєтесь;
- ♦ ви обидва продовжуєте йти далі, опустивши очі.

Часто повторювана ситуація: до кабінету, де сидять кілька людей, заходить відвідувач. Ні на кого не звертаючи уваги, він вітається з господарем кабінету. А інші? «А я їх не знаю!» *Ми повинні вітати всіх, які перебувають у суспільстві нашого партнера. А чи варто, входячи у відділ, відволікати своїм привітанням співробітників, зайнятих справою? Але згадайте формулу привітання: легкий уклін і усмішка. Хто мав можливість це помітити - кивнув вам у відповідь, а хтось не захотів відриватися від роботи - ви не повинні бути в образі. Головне, що ви вчинили правильно.*

У **кабінеті** господар може не вставати вітаючи своїх співробітників.

Той, хто входить вітає присутніх;

Той, хто підходить – групу, що стоїть;

Той, що обганяє - того, хто йшов попереду;

Сходи

той, що спускається зі сходів - того, хто піднімається назустріч;

Один чоловік - жінку з чоловіком;

Виходячи з цих правил ми першими вітаємо шофера, сідаючи у таксі.

У **ресторані**, якщо ми не учасники компанії, краще вітати приятелів здалеку: чоловік - чоловіка, жінка - жінку кивком голови; чоловік - жінку, підлеглий - начальника підводиться киваючи. Якщо ж ваш друг підійшов до вас, встаньте і привітайтеся, але не знайомте його з тими, хто сидить за столом. Якщо ви хочете, щоб він приєднався до компанії, запропонуйте йому стілець. Ваш гість може без привітань підключитися до загальної бесіди.

У **світському житті** молодші за віком вітають старших; якщо спілкуються ровесники, то чоловік вітає жінку.

У **діловому світі** зв'язок між людьми перш за все визначається через їхнє ставлення до справи. І ділове спілкування будується в першу чергу не на вікових та статевих відмінностях, а залежно від того, на якій сходинці кар'єри ви знаходитесь. Тому першим вітає молодший за чином - старшого за посадою. І лише ті, хто стоять на одній сходинці менеджменту беруть до уваги вік, а потім і різницю статі.

Національні привітання

Фахівці у сфері етнографічного етикету говорять, що в Тибеті вітання здійснюється так: правою рукою знімають головний убір, лівою - беруть себе за вухо і висовують язик.

Жителі Нової Зеландії, вітаючись, злегка труться носами, рухаючи головою вгору і вниз або з боку в бік.

В одному з африканських племен при вітанні присідають на корточки.

У басейні ріки Конго існує звичай подавати один одному обидві руки і, нахилившись, дути на них.

У племен, що живуть на берегах озера Танганьїка, привітання починається з того, що зустрічаючись ляскають один одного по животу, потім б'ють у долоні і обмінюються рукостисканням.

Сподіваюся, що такі "анатомічні" церемонії відбуваються тільки серед аборигенів і ваші носи, вуха і животи залишаться без ушкоджень.

У делікатних японців дотики небажані; у них привітання виражаються поклонами. При вітанні офіційної особи або при першій зустрічі це уклін близько тридцяти градусів, що триває три секунди. При цьому у чоловіків руки розташовані уздовж тіла і долоні спрямовані до колін, жінки складають руки перед собою (але не човником, як у індусів). Якщо це вітання адресоване старшому по чину або віку, іноземцю, клієнтові або замовнику, то до вже описаного додається ще один додатковий неглибокий уклін. Очі при цьому, звичайно, опущені вниз. У повсякденному спілкуванні серед товаришів по службі японці схиляються приблизно на п'ятнадцять градусів і залишаються в такому поклоні на дві секунди; руки лежать "по швах".

Коли японець сходить з трапа літака, дружина вітає його глибоким поклоном. Ніякі обійми і поцілунки на людях немислимі. Чоловік відповідає дружині кивком, гладить по голові сина чи дочку і шановливо схиляється перед батьками, якщо ті зволили його зустрічати.



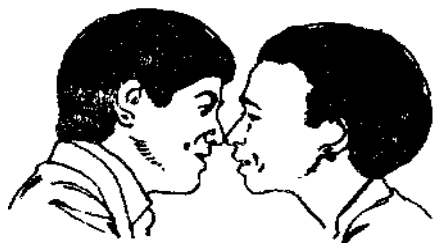
...на Фаваях



...в Індії



...в Ватикане



РУКОСТИСКАННЯ

Жест рукостискання в різні історичні епохи мав різне значення. Так, в середні віки він вважався знаком шани й відданості.

Рукоштовисання, супроводжуване легким струшуванням руки, у 16 столітті стало означати єднання та скріплення договору.

Як загально прийнята форма вітання і прощання рукоштовисання з'явилося порівняно нещодавно, лише на початку 19 століття. До цього формами ввічливого вітання були поклони, реверанс, помах рукою.

Першим рукою може подати:

господар – гостю

старший (за чином, за віком), - молодшому (за чином, за віком)

жінка – чоловікові

одружений (заміжня) - холостому (незаміжньою)

У сучасному етикеті рукоштовисання зберегло всі перелічені значення і відбиває або вже сформовані партнерські зв'язки, або вказує на потенційні можливості співпраці. Оскільки далеко не з усіма знайомими в нас саме такі відносини, то рукоштовисання вважається необов'язковим жестом. Може бути тому за кордоном рукоштовисання обмінюються набагато рідше, ніж у нас, обмежуючись при вітанні легким поклоном і посмішкою. Зазвичай цей жест використовують при знайомстві, при першій зустрічі, на початку переговорів або ділового візиту, при прощанні. Необхідно враховувати це, спілкуючись з іноземцями.

Якщо ми звикли рукоштовисанням обмінюватися кожен раз при вітанні, то не потрібно викорінювати цю традицію. Інша справа - чи доречно використовувати різні види рукоштовисань і навчитися це робити правильно, щоб не втрачався сенс цього дружнього жесту і замість теплового ставлення він не висловлював зневаги.

Формальне рукоштовисання - коротке, коли ми струшуємо рукою партнера один-два рази. Головне, щоб це струшування відбувалося не від плеча, а від ліктя, було досить енергійним, проте не призводило до больових відчуттів. Подавати м'яку рукою не потрібно, - це прийнято в субкультурах повій і гомосексуалістів.



Формальне (коротке) рукоштовисання ми використовуємо у 90% випадків: знайомства, повсякденні привітання, прощання. Його використовують також при офіційних привітаннях, вручення нагород, вираженні подяки.

Подовжене рукоштовисання триває до п'яти секунд. Використовується воно рідше, тільки лише в тому випадку, якщо хочемо висловити партнерові особливе ставлення та симпатії. Але бійтеся бути нав'язливим з виразом своїх почуттів. Часто буває, що замість того, щоб відчувати дружність з вашого боку, у партнера виникає почуття потрапляння в капкан.

Цей вид рукоштовисання символізує єдність позицій та цілей, завершує підписання договорів, укладання контрактів, використовується при зустрічі та прощанні з партнерами, з якими склалися не тільки офіційні, а й дружні, неформальні контакти.

Перчаточне рукоштовисання теж подовжене, але рукою партнера ми беремо у дві своїх, як в рукавичку.

Коли ж у діловому світі політики, дипломати і бізнесмени, використовують перчаточне рукоштовисання, то цим вони бажають створити сприятливий імідж свого альянсу, продемонструвати дружність, а також показати, що їхні стосунки не обмежуються суворо офіційними рамками. Ініціатором такого жесту може бути швидше господар, глава приймаючої сторони. Але і йому потрібно бути впевненим, що цей жест знайде порозуміння з боку його візаві.

Іноді політики, дипломати і бізнесмени подовжене рукоштовисання, що здійснюються правою рукою, доповнюють рухом лівої руки, яка торкається плеча партнера. А, бажаючи надати привітання ще більш емоційний характер, компаньйон кладе ліву рукою співрозмовникові на спину, одночасно обіймаючи і потискуючи кисть руки. Іншими словами, це змішаний жест обійми і рукоштовисання.



Це демонстративне рукоштовпання, тому що вони здебільшого не відображають щирих відносин ділових партнерів і мають на меті лише справити враження на публіку, а часто і ввести її в оману

До речі, задайтеся питанням: а чи жіночий це жест - рукоштовпання? Він чоловічий чи діловий. Залежно від того ділового іміджу, який створює жінка, вона використовує його

чи ні. Маргарет Тетчер завжди перша енергійно подавала руку - імідж «залізної леді»; Мадлен Олбрайт, наймогутніша жінка в історії США, впевнено почуває себе в традиційно чоловічій сфері зовнішньої політики і дипломатії, теж використовує цей рішучий жест. Якщо ж у жінки інший імідж, більш м'який вона цей жест не використовує. Але якщо жінка вдається до цього жесту, то тільки подає руку, але не потискує її - інакше це може бути розцінено як сексуальний пошук.

Не можна обмінюватися рукоштовпанням як вітання через стіл.

Національні особливості.

Традиційно вихований японець сприймає рукоштовпання як знак агресії. Самураї, чий етичний кодекс лежить в основі японського виховання, обмінювалися рукоштовпанням перед смертельною сутичкою, вісуючи цим жестом один одному неминучу загибель. Будь-які дотики (поплескування по плечу, дотики до ліктя) украй небажані в спілкуванні з японцями. Звичайно, представники Країни висхідного сонця, приїжджаючи на Захід, як данину етикету господарів вживають цей жест, але внутрішньо він їм неприємний так само, як якщо б нам довелось змиритися з звичками аборигенів якого-небудь племені при вітанні кусати за вухо або ляскати по животу. Тому краще не простягайте перший японцеві руки, а зробіть два поклони

А ось починати зустріч з бізнесменами з країн Перської Затоки (Кувейт, Бахрейн, ОАЕ, Катар, Оман, Саудівська Аравія) потрібно з рукоштовпання. При цьому не прийнято міцно стискати долоню, довго і пильно дивитися в очі партнерові. Можливо, що під час другої або третьої зустрічі мусульманський підприємець, демонструючи свою прихильність, наблизиться до вас і, полуобнімаючи, доторкнеться спочатку до однієї щоки, а потім до іншої. Не потрібно бентежитися. Але й не слід у відповідь стискувати свого візаві в міцних чоловічих обіймах.

Якщо у складі делегації присутні жінки, вони ні в якому разі не простягають мусульманину руку для привітання, а вітаються з ним легким поклоном. У більшості ісламських країн чоловіки взагалі не мають права торкатися до жінок, якщо вони не перебувають з ними у тісному родинному зв'язку. В іншому випадку це розцінюється як груба образа і безсоромність. Це треба мати на увазі перебуваючи і в суспільстві євреїв-ортодоксів.

4. Службовий етикет

Дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом й її працівниками, а також власниками акцій має назву мікроетика

Службовий етикет — це сукупність правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо.

"У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється наш характер: дурень і входить, і виходить, і сідає, і встає з місця, і мовчить, і посувається інакше, аніж розумна людина", — писав Ж. де Лабрюйєр .

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на "Ви", поведуться чемно, намагаються бути чемними і коректними.

На світських раундах, за правилами етикету, розмовляють про приємні і цікаві речі, не обговорюють особисте життя, зовнішність присутніх, ділові проблеми, намагаються усміхатися.

Правила і вимоги службового етикету мають сприяти створенню здорового морально-психічного клімату і піднесенню настрою, підвищенню продуктивності праці. Учені радять:

керівникові:

- намагатися робити зауваження підлеглим віч-на-віч;
- навчитися заохочувати підлеглих;
- визнавати свої помилки;
- уміти карати;
- не сперечатися через дрібниці;
- бути доброзичливим, делікатним;

усім співробітникам:

- володіти загальною культурою;
- порядно ставитися до інших;
- поважати людську гідність колег;
- не лицемірити, не брехати;
- бути ввічливими;
- свої негаразди, прикроці залишати за межами установи;
- бути доброзичливими, сумлінними, шанобливими, тактовними, делікатними;
- уміти висловлювати співчуття.

Етика ділового спілкування "знизу-вверх" (відношення підлеглого до свого начальника)

Загальне етичне правило поведінки можна сформулювали наступним чином: *"Відносьтесь до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас відносились ваші підлеглі"*.

Знати як слід відноситись до свого керівника не менш важливо, ніж те, які етичні вимоги слід висувати до свого підлеглого. Без цього важко знайти "загальну мову" і з начальником, і з підлеглим. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна залучити керівника на свій бік, зробити своїм союзником, але можна і налаштувати його проти себе, зробити своїм ворогом. Ось декілька необхідних етичних норм та принципів, які можна використати в діловому спілкуванні з керівником.

- *Намагайтесь допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненні справедливих стосунків. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.*

- *Не намагайтесь нав'язувати керівнику свою точку зору або керувати ним. Висловлюйте свої пропозиції або побажання тактовно та ввічливо. Ви не можете йому наказувати, але можете сказати: "Як ви віднесетесь до того, якщо б..." і т.д.*

- *Якщо в колективі насувається, або вже сталась якась радісна, або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно сповістити керівника. У випадку неприємностей намагайтесь допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати своє рішення.*

- *Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки "так" або тільки "ні" (людина, яка завжди говорить "так", набридає і справляє враження підлесника; людина, яка завжди говорить "ні", викликає роздратування).*

- *Будьте віддані та надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер та принципи (на людину, яка не має стійкого характеру та твердих принципів, не можна поклатися, її вчинки не можна передбачити).*

- *Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання про ваші права. Адже, відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеню свободи.*

З погляду окремої людини, фірма повинна забезпечити умови для отримання адекватного щодо її кваліфікації, затрат праці, особистісних очікувань матеріального доходу, професійної самореалізації, соціального престижу. На рівні суспільних інтересів обов'язком фірми є забезпечення громадян необхідними товарами і послугами за обґрунтованими цінами. Це означає, що фірма реалізує у своїй діяльності, крім власної, і суспільну мету, суспільне призначення. Важливо, щоб у своєму функціонуванні вона забезпечувала єдність, баланс суспільних та індивідуальних інтересів.

Таким чином, і від підприємців і від співробітників, що дотримують принципи ділової етики, залежать стабільність компанії, її ріст і перспективи, а гроші й майно корисні лише остільки, оскільки вони сприяють життєвій волі.

Етика ділового спілкування "по горизонталі" (партнер-партнер, співробітник-співробітник)

Основним правилом на цьому рівні є наступне: *"В діловому спілкуванні відносьтеся до свого партнера, колеги так, як ви хотіли б, щоб він відносився до вас"*. Якщо ви сумніваєтесь, як поводити себе в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце партнера, колеги.

Особливо непросто знайти вірний тон і сприйнятливі норми ділового спілкування з рівними за статусом співробітниками з інших підструктур, особливо в середині одного підприємства. Вони, з одного боку, нерідко є суперниками у боротьбі за успіх та просування по службі, з іншого - як і ви, належать до команди загального управляючого. В цьому випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного.

Ось декілька принципів етики ділового спілкування між колегами.

- Не вимагайте до себе якогось особливого відношення або особливих привілеїв з боку іншого.

- Спробуйте досягти чіткого розподілу прав та відповідальності у виконанні спільної роботи.

- Якщо коло ваших обов'язків пересікається з вашими колегами, це досить небезпечна ситуація. Якщо управляючий не розмежував ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

- У відношеннях між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати вину на своїх підлеглих

- Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого підлеглого, не посилайте туди недобросовісного та некваліфікованого - адже 1) по ньому там будуть судити про вас та про ваш відділ в цілому; 2) може статися, що з вами вчинять таким же неморальним чином.

- Не відносьтеся упереджено до своїх колег. Наскільки можливо відкидайте забобони та плітки у спілкуванні з ними.

- Називайте своїх співрозмовників по імені і намагайтеся робити це частіше.

- Посміхайтесь, будьте товариськими та використовуйте все різноманіття прийомів та засобів, щоб довести добре відношення до співрозмовника. Пам'ятайте, що посієш, те і пожнеш.

- Надсилайте імпульси ваших симпатій (словом, поглядом, жестом), дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться йому в очі.

- Не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значимість і ділові можливості. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.

- Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято питати про особисті справи, а тим більше про проблеми.

- Намагайтеся слухати не себе, а іншого.

- Не намагайтесь здаватися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді. Рано чи пізно це все впливе і стане на свої місця.

- Розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення своїх цілей.

Службовий етикет передбачає і правила поведінки з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Етикет службових взаємин зобов'язує:

- бути ввічливим до всіх клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж фірми, установи);
- зустрічі починати вчасно;
- на всі дзвінки і листи клієнтів вчасно давати відповіді;
- прийняті рішення виконувати у зазначені терміни;
- працівників бути в гарному і охайному одязі.

Усе це сприятиме надійним і довготривалим взаєминам із клієнтами, зростанню прибутків фірми.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером.

5. Норми поведінки керівника

Керівник - це особа, на яку офіційно покладені функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності. Керівник (менеджер) несе юридичну відповідальність за функціонування групи, роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і наділений певними санкціями (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на взаємостосунки в групі та на активність підлеглих.

Сучасного керівника, як зазначає П. Друкер, можна оцінювати за професійною майстерністю (класичний підхід) та стилем поведінки. Якщо професійна майстерність — це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання, то під стилем поведінки слід розуміти ті аспекти діяльності, яких людина набуває, самовдосконалюючись, — зокрема лідерство, цілісний характер, вміння взаємодіяти з іншими людьми та ефективно спілкуватися з ними. Керівниками, як правило, стають менеджери, що мають для цього професійні знання та значний досвід роботи з людьми.

Рівень спілкування та взаємодії, корпоративної культури в організації багато в чому залежить від її керівників, визначається їх поведінкою і моральними якостями. Керівник, менеджер завжди перебувають у центрі уваги, їх знають усі, про них говорять, з них 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 витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами. Соціальні очікування щодо керівника відбиваються на свідомості підлеглих, в їхніх установах. Відповідно до них підлеглі реагують (позитивно або негативно) на все, що стосується або порушує їхні інтереси, потреби, життєві цінності.

Складний ритм роботи вимагає від керівника і дотримання ним етичних норм у службових взаємовідносинах з колегами, партнерами по бізнесу тощо.

Основна етична норма — збереження гідності людини незалежно від її статусу.

Дійсно, індивідуальні морально-етичні якості керівника, бізнесмена мають величезне значення для співробітників.

На керівника покладають наступні **моральні зобов'язання**:

- Аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що встає перед організацією.
- Контроль афектів і емоцій - як своїх власних, так і оточуючих людей.

- Аналіз переваг організації в категоріях "усвідомлення", "здіяльність", "прихильність", що є невизначеними поняттями.
- Реалізація етичного вибору - "робити не те, що хочеться, а те, що треба".
- Оволодіння "філософією шляхетної праці".
- Оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

Президенти японських компаній вважають, що керівники повинні засвоїти такі **якості і стандарти поведінки**:

- широта поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення та гнучкість;
- ініціативність та рішучість;
- завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

На їхню думку, керівники повинні мати такі особисті якості:

- уміти чітко формулювати цілі та установки;
- уміти вислуховувати думки інших;
- бути неупередженими, безкорисливими, лояльними;
- мати здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильно;
- бути справедливим у ставленні до підлеглих;
- бути привабливими;
- уміти згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Необхідною умовою керівника є авторитет. У психологічних дослідженнях авторитет в основному аналізують як результат визнання права керівника на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності. Запорукою авторитету є значуща виваженість його ділових, моральних та інших якостей. Існує думка, що основу авторитету можуть становити вольові, інтелектуальні і характерні переваги. Проте зазначається, що такий авторитет виникає в організаціях з відносно низьким рівнем самостійності її членів, підвищеним конформізмом, жорсткою ієрархією структури. Для збереження авторитету, особливо в сучасних умовах, необхідна успішна інноваційна діяльність, новітні досягнення, нововведення, а також комунікативна компетентність.

Менеджер, який став керівником, не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Добре, якщо керівник посміхається іншому, має почуття гумору, гарно вдягнений, говорить чітко і зрозуміло. Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. При зустрічі з жінкою або людиною, старшою за віком, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. При цьому 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. Якщо керівник не береже свій час, то його підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівник не повинен допускати грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Методика американських учених К. Томаса і Р. Кілменна дає змогу менеджеру обрати одну із *стратегій поведінки і спілкування в організації*. Відомі такі стратегії:

- протистояння (суперництва) — 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;
- партнерства (кооперації) — 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;
- компромісу — 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 недостатній професійній його компетентності;
- прилаштування — керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

Етика ділового спілкування "зверху вниз" (керівник-підлеглий).

Золоте правило етики в цьому випадку можна сформулювати наступним чином: *"Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник".*

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

- субординаційній. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже виділяється 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.

Психологи радять керівникам при спілкуванні з підлеглими:

- вітатися першим з підлеглими;
- пропонувати сісти людям, які заходять до кабінету;
- не допускати грубощів;
- не принижувати людську гідність підлеглих;
- обіцяне робити вчасно;
- не ображати людей;
- уміти вибачатися;
- навчитися посміхатися;
- уміти слухати людей;
- не виявляти особистих симпатій;
- не провокувати виникнення конфліктних ситуацій;
- не впливати на підлеглих нищівною критикою;
- хвалити підлеглих (успіх окрилює);
- висловлюючи негативну оцінку, мову вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;
- не обмежувати самостійність і свободу людей, довіряти їм і сприяти розвитку їхньої ініціативи.

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 й 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 в процесі своєї ділової діяльності.

6. Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу

Менеджер - це суб'єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; людина, котра організує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.

Яким бачиться сучасний цивілізований менеджер суспільству? Можна сформулювати кілька постулатів про особистість і поведінку людини бізнесу, що відповідають соціальним очікуванням - своєрідний "етичний кодекс підприємця".

Отже, етичний менеджер:

- переконаний у корисності своєї праці не тільки для себе, але й для інших, для суспільства, для держави;
- виходить із того, що всі люди довкола нього хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе разом з ними;
- вірить у бізнес, розцінює його як привабливу творчість, ставиться до бізнесу як до мистецтва;
- визнає необхідність конкуренції, але розуміє й необхідність співробітництва;
- поважає себе як особистість, а будь-яку особистість - як себе;
- поважає будь-яку власність, державну владу, суспільні рухи, соціальний порядок, закони;
- довіряє собі, але й іншим, поважає професіоналізм і компетентність;
- цінує освіту, науку й техніку, поважає культуру й екологію;
- прагне нововведень;
- є гуманістом.

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: "Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?" Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними. Актуальність цієї проблеми навіть зумовила появу нової концепції — маркетингу взаємин з клієнтами. Вона передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера є ще одна важлива функція — взаємодія з покупцем.

З літератури відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80—90 % доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема — утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. *"Клієнти — це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона — джерело життя"* — зазначав Шмінке Дон у своїй книзі "47 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника". За оцінками американських спеціалістів, лише 40 % поразок

у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60 % є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз і яку ціну вони готові заплатити. Один з найбільш високооплачуваних торгових агентів США Френк Беттджер, аналізуючи причини відмови клієнтів від пропозицій, дійшов висновку, що тільки в 40 % вони мали суттєву причину утриматися від згоди, в інших випадках їх рішення не було остаточною і вони його могли змінити на позитивне.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами можна віднести:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих "фокус-груп" з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія Professional Exhibits Graphics щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії Дін Вілер і вислуховує їх побажання. Як правило, до 95 % з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витратити свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо повернення або ошасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності очікувань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів.

"Це природно для переважної більшості менеджерів інтуїтивно бачити свій бізнес очима своїх клієнтів, — пише М. Портер. — Але потреби не перетворюються на свідому позицію, якщо вони не будуть підкріплені відмінним веденням бізнесу, потрібним для задоволення цих потреб". При цьому доцільно зосереджувати увагу на вивченні таких питань: з яких джерел клієнти отримують інформацію про організацію; які мотиви спонукали їх звернутися саме до цієї організації; що їм потрібно саме зараз; які нові види продукції чи якої якості послугу вони хотіли б отримати і як вони до цього ставляться; чи задоволені клієнти сервісом, що надає організація, які мають пропозиції щодо його поліпшення.

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, які результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми очікуваннями. Обслуговування, яке не відповідає очікуванням, людина найімовірніше назве "поганим". Обслуговування клієнтів — це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають. Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92 %, у тих, що мають незадоволення, але його не афішували, — 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і має задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91 %, у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46 %. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів, 81 % незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді,

коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них.

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70 % опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери. Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків — на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд. Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше.

Треба вміти розпізнавати нюанси в поведінці клієнта, коли він чинить опір у розмові про купівлю товару. Якщо клієнт не готовий до цього, то висловлює свої заперечення, бо йому важко сказати "ні", але купувати він не хоче і навряд чи буде. Коли клієнт висловлює свої заперечення стримано й щиро, то це означає, що він має свої уявлення про товар, його якості і тоді необхідно дати додаткову реальну та об'єктивну інформацію. Якщо клієнт висловлює доречні критичні зауваження щодо предмета розмови, то це свідчить про те, що він знає вади цього товару, але водночас зацікавлений у ньому. У такому разі рекомендують дати можливість клієнту висловити свою думку, не говорячи йому, що він не правий. Менеджеру слід погодитися з деякими моментами, але не затримуватися на тих, які важко опротестувати. Далі розмову необхідно будувати, виходячи з того, що клієнт все-таки виявив зацікавленість до товару. Як правило, клієнт, який вирішив його купити, перейде на більш доброзичливий тон, про що свідчитиме його невербальна поведінка. Він стане спокійним і задоволеним, а внутрішня напруга, зумовлена необхідністю приймати рішення, у нього знижується.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії ІБМ Ф. Роджерс пише: *"Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, — це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: "Заждіть". У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняє зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу".*

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше — точними у виконанні своєї обіцянки. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов'язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило — дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунку. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев'ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим.

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40 % коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60 % коштів та зусиль. Продаж — це спілкування між людьми, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними.