

## ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН КЕРІВНИКІВ ТА ПІДЛЕГЛИХ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### ETHICS AND CULTURE OF MANAGERS AND SUBORDINATES RELATIONSHIPS AT DOMESTIC ENTERPRISES

**Харун О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Хмельницький національний університет

**Рожок Т.В.**

магістр,  
Хмельницький національний університет

*У статті розкрито сутність понять «діловий етикет» та «службовий етикет». Виокремлено етичні та психологічні засади ділових відносин керівників та підлеглих. Виокремлено основні правила та принципи етичної поведінки керівників та підлеглих. Розглянуто досвід іноземних організацій щодо успішного розроблення етичних кодексів.*

**Ключові слова:** етика, ділові відносини, керівник, підлеглий, принципи та правила етичної поведінки, етичні кодекси.

*В статье раскрыта сущность понятий «деловой этикет» и «служебный этикет». Выделены этические и психологические основы деловых взаимоотношений руководителей и подчиненных. Выделены основные правила и принципы этического поведения руководителей и подчиненных. Рассмотрен опыт зарубежных организаций по успешной разработке этических кодексов.*

**Ключевые слова:** этика, деловые взаимоотношения, руководитель, подчиненный, принципы и правила этического поведения, этические кодексы.

*The article reveals the essence of the notions of «business etiquette» and «official etiquette». The ethical and psychological principles of business relations of managers and subordinates are singled out. The basic ethical behaviour rules and principles of managers and subordinates are highlighted. The experience of foreign organizations in the successful conclusion of ethical codes is considered.*

**Keywords:** ethics, business relationships, head, subordinate, principles and rules of ethical behavior, ethical codes.

**Постановка проблеми.** Реально існуюча практика у всій множині ділових відносин і зв'язків є об'єктом етики ділового спілкування. У реаліях сьогодення ділові відносини завжди тісно пов'язані з різноманітними видами професійної предметної діяльності людей, і їхня реалізація проходить у вигляді комунікативних та інтерактивних зв'язків. У діловій практиці здійснюється також реалізація різноманітних технік та технологій ділових відносин, котрі можуть сприяти підвищенню ефективності ділової взаємодії. Розвиваючись на основі цих технологій та різноманітних форм ділового спілкування, ділова практика сприяє розвитку об'єктивної бази етики ділового спілкування та відносин керівників і підлеглих на підприємствах [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Феномен етики та культури ділових відносин розглядається у роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як В. Авер'янов, Т. Адорно, В. Айхлер, К.-О. Апель, В. Бакуменко,

Ф. Бломе-Дрез, Б. Гаєвський, Д. Галліган, Й. Гах, Р. Еррера,

Н. Краснова, О. Лесько, Ю. Палеха, Т. Стоян, Г. Чайка, Ю. Хабермас та ін. Однак цілісного дослідження щодо етики ділових відносин керівників та підлеглих на вітчизняних підприємствах досі немає, що й зумовлює актуальність дослідження.

**Метою статті є** системне дослідження проблем етики ділових відносин керівників та підлеглих на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових відносинах, є збереження

гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі [1].

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості та стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі якості, як широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильно їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу [2, с. 76–77]. Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

Попри універсальний характер етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі тощо. Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування під час вирішення ділових проблем; це встановлений порядок і норми відносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами [1].

Основою етикетних норм є дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін. Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, тому що сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет. Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації) [2, с. 99–102].

Вибір стратегії і тактики поведінки та спілкування керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony): «Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформувати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля» [3, с. 81–84].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в організації [3, с. 205–206]:

– 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 під час виконання поставленого завдання, але людські відносини при цьому не будуть теплими;

– партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, тому що 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 у разі його недостатньої професійної компетентності;

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

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [4, с. 223–227]:

– 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 випадку такої форми спілкування відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру [4, с. 201–207].

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між

підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, насамперед між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого.

Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, потрібно показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принципам поглядом підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення, і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [5, с. 311–314].

Однією з важливих якостей керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх. У разі 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. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера [5, с. 220].

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру потрібно навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, тому що ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [5, с. 360–366]: не можна впливати на підлеглих нищівною критикою; не потрібно 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 потрібно боятися хвалити підлеглого, тому що успіх окрилює; у разі негативної оцінки мову потрібно вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість; не варто обмежувати самостійність і свободу людей, потрібно довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

На ранній стадії створення установи правила поведінки в ній встановлюються легко і просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній збільшується кількість працівників і партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника має відповідно змінюватися в напрямі деталізації етичних норм і правил [6].

Відзначимо, що за останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. Насамперед це стосується питання «ділової жінки». Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній і фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення. Гострою залишається гендерна ситуація в Україні. Маючи непоганий рівень освіти, українські жінки перебувають у складних умовах для досягнення кар'єрних висот та успіхів у бізнесі, політиці, науці. На це вказує позиція України у швейцарському рейтингу. За рівнем «можливостей в економіці для жінок» (Economic Participation and Opportunity) наша держава посідає лише 40 позицію [6].

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% капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5%. Лише 6% жінок-бізнесменів керують великим бізнесом, підприємствами з понад 250 співробітниками. Бізнесом у промисловості займається 2% жінок. Для них бізнес, як правило, дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Є суттєва різниця і в заробітній платі жінок та чоловіків за працю рівної цінності [7].

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Становлення етичних і психологічних засад бізнесу та менеджменту має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють Етичні кодекси, які [8, с. 141–143] показують менеджерам і працівникам, як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей; формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають; є основою для дискусій з питань етичного поведіння.

Кожна компанія розробляє свій етичний (корпоративний) кодекс із відповідною назвою: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів. Наприклад, Кодекс ділової етики («Проктер-ендГембл»); Кодекс принципів ділової етики («Онілевер»); Кодекс ділової поведінки («Кока-

Кола»); Звід загальних ділових принципів компанії («Ройял-датч-Шелл») [9, с. 63–65].

Зауважимо, що перші етичні кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів включалися стислі формулювання ідей (приклад: «Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх», «Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва» та ін.) і перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами. З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на американські, а й на європейські, канадські, японські фірми. В кодекси поступово включаються положення про подарунки, хабарі, відносини з клієнтами, про навколишнє середовище, про здоров'я та безпеку. До порушників положень кодексів передбачалися санкції (зауваження, звільнення). Від робітників організації часто вимагалася письмова згода про дотримання вимог кодексу. Прикладом розроблення сучасного кодексу може бути Кодекс ділової етики компанії «ПроктерендГембл», у якому визначені основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії. Цінності, на яких базується діяльність компанії [10, с. 59–62]:

- колектив, який складається з найкращих у світі спеціалістів;

- господарське ставлення до майна компанії (як до власного); прагнення до забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії, до виконання поставлених завдань, підвищення ефективності праці;

- чесність і відкритість у відносинах між робітниками; дотримання букви закону; прийняття рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;

- намагання бути кращими у виконанні покладених завдань; підвищення якості роботи; здійснення лідерства у своїй сфері;

- взаємна довіра у відносинах між колегами, замовниками і користувачами [10, с. 103–105].

Принципи і правила поведінки, які базуються на основі моральних цінностей, зводяться до такого: повага до особистості кожної людини; нероздільність інтересів компанії і кожного робітника; цілі і принципи чітко визначені та погоджені; основою успіху є новаторство; орієнтація у виробничій сфері на запити споживачів, на

тісні, взаємовигідні відносини з замовниками і суміжниками; заохочення професійної майстерності робітників; намагання бути кращими у всіх галузях, які мають для компанії певне значення; спільна діяльність в дусі взаємного довіря і партнерські відносини із замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами [11, с. 147–149].

У компаніях все частіше створюються Комітети з етики, до яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками етичних принципів і виносити рішення у разі виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії «Моторола» має право інтерпретувати і коригувати основні положення морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення щодо робітників, які порушують кодекс. В деяких компаніях призначається Комісар або уповноважений з питань етики. Широко використовуються в компаніях навчальні програми, які спрямовані на розповсюдження принципів етики серед робітників [12].

**Висновки.** Отже, етика ділових відносин виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня у прийнятті рішень, що дає змогу вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти і майбутній керівник, і підлегли, як у процесі навчання, так і в практичній його роботі. Як складник етики бізнесу та теорії управління етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом. Важливим аспектом професійної компетентності менеджера є його рівень психологічної культури, який включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості, психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології управління, а також уміння використовувати набуті знання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Краснова Н.П. Етичні підходи у сфері ділових відносин / Н.П. Краснова // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – 2012. – № 22(257), Ч. VIII. – С. 29–40.
2. Тоєхіро Коно. Стратегія і структура японських підприємств / Коно Тоєхіро; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
3. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин / Ю.І. Палеха. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
4. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
5. Баєва О.В. Основи менеджменту: Практикум / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
6. Міжнародний економічний форум [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=UKR>



7. Міжнародна фінансова корпорація [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/cifc\\_external\\_e\\_site/home](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/cifc_external_e_site/home)
8. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу; [пер. з англ.]. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
9. Гах Й.М. Етика ділового спілкування / Й.М. Гах. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
10. Стоян Т.А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т.А. Стоян. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
11. Лесько О.Й. Етика ділових відносин / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
12. Томсон Кевін М. Рецепти корпоративної культури: Як змінити звичну поведінку / Томсон Кевін М.; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 272 с.